



Module de formation niveau sensibilisation

**« Le pilotage des activités
par la performance »**

Direction du Budget



Contributeurs à l'élaboration du support



Direction du budget :

- Gilles VIGER
Chargé de mission « Contrôle de gestion »

A partir d'éléments fournis par Isabelle VEILLET

Objectifs et enjeux de la formation



▣ Objectifs de la formation :

- maîtriser les concepts de la démarche de performance
- être en capacité de mettre en pratique ces principes

▣ Enjeux :

- **L'amélioration de l'efficacité de la dépense publique** : les outils et les techniques de pilotage de l'activité par la performance constituent des leviers à utiliser pleinement pour optimiser, au sein des services, les rapports objectifs / moyens, résultats / objectifs et résultats / moyens.
- **L'approfondissement de la mesure et du pilotage des résultats et de la performance** : l'apport du contrôle de gestion en matière de mesure des résultats et de la performance, de déclinaison des objectifs et de pilotage au sein des services dans le cadre d'une stratégie prédéfinie doit faire l'objet d'une appropriation par les acteurs décisionnels de la chaîne financière.

Sommaire

Durée
approximative

FIN NIVEAU 1

1. L'apport de la démarche de performance dans le pilotage des activités

- La LOLF, réforme budgétaire et réforme de la gestion publique
- Les piliers de la démarche de performance

2. La présentation réglementaire des cibles et résultats de l'activité

- La présentation au niveau du programme
- La présentation au niveau du BOP et de l'UO

Durée
approximative

FIN NIVEAU 2

3. Le dialogue de gestion

- La complémentarité démarche de performance – dialogue de gestion
- L'apport du dialogue de gestion au pilotage des activités

4. Le contrôle de gestion

- La mise en place du dispositif de contrôle de gestion
- Les outils

La LOLF, réforme budgétaire et réforme de la gestion publique (1/7)

1 – L'apport de la démarche de performance dans le pilotage des activités

Les principaux enjeux de la gestion « en mode LOLF »

- » **Rendre les politiques publiques compréhensibles et lisibles par tous**
 - définir des **priorités** et leur affecter des **moyens**
 - **rendre compte** au contribuable de l'emploi de sa contribution

- » **Orienter la gestion publique vers une logique de résultats**
 - par la **responsabilisation** accrue des gestionnaires sur des engagements et des objectifs
 - par la **mesure des résultats** et de la **performance** afin de parvenir à une **meilleure utilisation des crédits**

- » **Renforcer la transparence des informations budgétaires et le contrôle parlementaire**
 - par la modernisation de la **comptabilité de l'Etat**
 - par une plus grande **clarté des choix stratégiques** en matière de finances publiques

**La démarche de performance est au service de
l'amélioration de l'efficacité de l'action publique et de l'optimisation des moyens**

La LOLF, réforme budgétaire et réforme de la gestion publique (2/7)

1 – L'apport de la démarche de performance dans le pilotage des activités

Les principaux enjeux de la gestion « en mode LOLF »

Favoriser la stratégie pluriannuelle

- ▣ Une plus grande **clarté des choix structurants en matière de finances publiques**
- ▣ Un **pilotage stratégique des politiques publiques**

Améliorer la transparence

- ▣ Un rôle **plus actif des parlementaires dans l'autorisation et le contrôle des dépenses**
- ▣ Une **transparence et une sincérité renforcées des informations budgétaires et comptables**

Accroître l'efficacité de la dépense

- ▣ Une plus grande **liberté et responsabilité accrue des acteurs de l'administration**
- ▣ Une orientation des budgets vers **les résultats**
- ▣ Un engagement des décideurs publics **sur la performance de leur gestion**

La LOLF, réforme budgétaire et réforme de la gestion publique (3/7)

1 – L'apport de la démarche de performance dans le pilotage des activités

La rénovation de la gestion publique, une réponse à de fortes attentes

des élus

- Obtenir une plus grande lisibilité du budget et une transparence sur son exécution
- Agir sur les moyens donnés aux politiques publiques

des Français

- **citoyen** : savoir à quoi est utilisé l'argent des impôts
- **usager** : compter sur une administration qui répond mieux à ses besoins
- **contribuable** : vérifier que l'argent des impôts est utilisé efficacement

des acteurs de l'administration

- Recevoir des objectifs clairs
- Bénéficier d'une plus grande marge de manœuvre

La LOLF, réforme budgétaire et réforme de la gestion publique (4/7)

1 – L'apport de la démarche de performance dans le pilotage des activités

La nouvelle présentation du budget et la démarche de performance



Une nouvelle gestion publique

La LOLF, réforme budgétaire et réforme de la gestion publique (5/7)

1 – L'apport de la démarche de performance dans le pilotage des activités

La nouvelle présentation du budget et la démarche de performance

Art. 1	Les lois de finances tiennent compte d'un équilibre économique défini ainsi que des objectifs et des résultats des programmes qu'elles déterminent
Art. 7	Un programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'un même ministère et auquel sont associés des objectifs précis, définis en fonction de finalités d'intérêt général, ainsi que des résultats attendus et faisant l'objet d'une évaluation
Art. 48 DOFP	Débat d'orientation des finances publiques de printemps : liste des objectifs et indicateurs envisagés pour le prochain PLF
Art. 51 PAP	Projets annuels de performances annexés au projet de loi de finances , pour chaque programme : présentation des actions, des coûts associés, des objectifs poursuivis, des résultats obtenus et attendus pour les années à venir mesurés au moyen d'indicateurs précis dont le choix est justifié
Art. 54 RAP	Rapports annuels de performances, annexés au projet de loi de règlement : faisant connaître, par programme , en mettant en évidence les écarts avec les prévisions et avec les réalisations précédentes, les objectifs, les résultats attendus et obtenus , les indicateurs et coûts associés

La LOLF, réforme budgétaire et réforme de la gestion publique (6/7)

1 – L'apport de la démarche de performance dans le pilotage des activités

La démarche de performance

- ▣ **La performance est définie comme la capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes :**
 - d'efficacité socio-économique
 - de qualité de service
 - d'efficience de la gestion

- ▣ **La « démarche de performance » est un dispositif de pilotage de l'activité des administrations ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de la dépense publique**
 - en orientant la gestion vers **l'atteinte de résultats (performances) prédéfinis**
 - en inscrivant la gestion dans le cadre de **moyens prédéterminés**

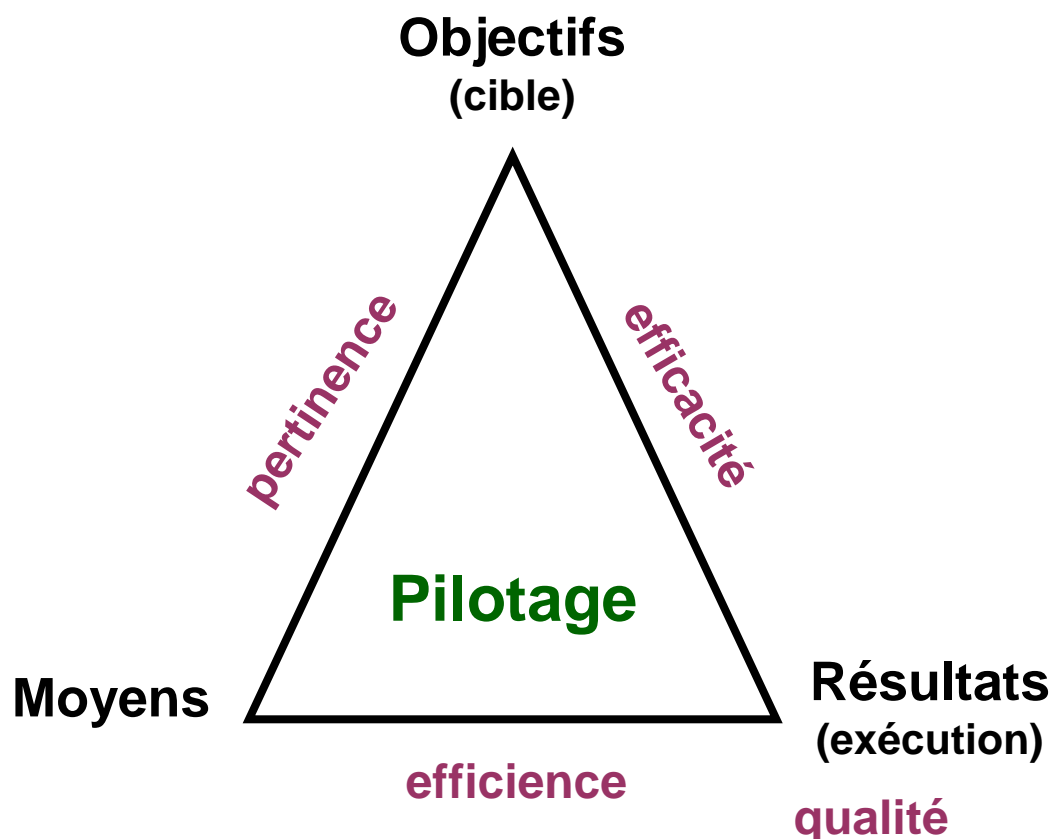
- ▣ **Les objectifs à atteindre sont définis au niveau stratégique puis déclinés à chaque échelon opérationnel**
 - chaque échelon est libre du choix des moyens à employer pour réaliser les objectifs
 - la démarche de performance permet de piloter puis d'évaluer les choix de gestion effectués

La démarche de performance ne se réduit pas à ses aspects réglementaires (présentation des actions et des résultats dans la documentation destinée au Parlement)

La LOLF, réforme budgétaire et réforme de la gestion publique (7/7)

1 – L'apport de la démarche de performance dans le pilotage des activités

La démarche de performance consiste en un dispositif de pilotage par objectifs mis en place pour améliorer l'efficience, l'efficacité et la qualité de l'action publique au regard de résultats prédéfinis



▣ L'efficacité mesure les résultats relativement aux objectifs prédéfinis

- Rapport entre le niveau de réalisation des activités planifiées et des résultats escomptés

▣ L'efficience mesure les résultats relativement aux moyens engagés

- Rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées

**Alors que l'efficacité est une mesure de résultat,
l'efficience mesure les moyens engagés pour arriver au résultat**

Les piliers de la démarche de performance (1/10)

1 – L'apport de la démarche de performance dans le pilotage des activités

La démarche de performance irrigue la construction du budget de l'Etat

▣ La présentation stratégique des politiques publiques

- Élaboration de documents budgétaires explicitant les choix structurants (Projets annuels de Performance – PAP, Documents de Politique Transversale – DPT)
- Formalisation des buts poursuivis et des outils de suivi des résultats obtenus (objectifs, indicateurs)

▣ L'analyse de l'allocation des ressources mobilisées

- Justification au premier euro (JPE) des dépenses prévues
- Ventilation des crédits par nature et par destination

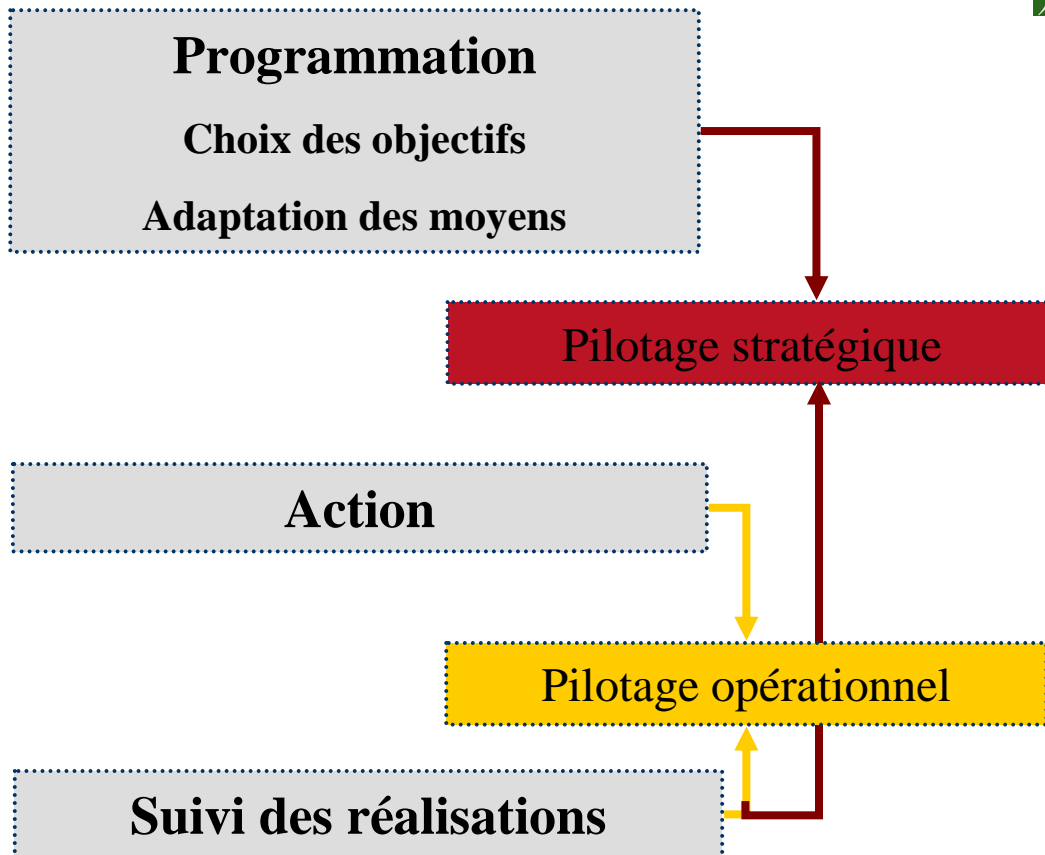
▣ Le compte-rendu de l'activité de l'année budgétaire écoulée

- Elaboration de documents budgétaires synthétisant les résultats obtenus et explicitant les écarts à la cible élaborée en n-1 (Rapports Annuels de Performance – RAP)
- Présentation en coût complet (via la Comptabilité d'Analyse des Coûts – CAC) des actions menées

La démarche de performance structure les itérations entre les acteurs de la décision budgétaire et constitue un appui pour piloter l'activité puis objectiver les résultats obtenus

Les piliers de la démarche de performance (2/10)

1 – L'apport de la démarche de performance dans le pilotage des activités



» Pour chaque unité budgétaire (Programme, BOP, UO) :

- Un **responsable**
- Un **périmètre** d'action publique
- Une **stratégie** d'activité
- Un **dispositif objectif de suivi** (objectifs, indicateurs avec valeurs cibles)
- Une **enveloppe budgétaire** (limitative, ventilée de manière indicative par nature et destination, fongible)

La liberté d'action donnée aux gestionnaires publics a pour contrepartie leur responsabilisation sur les résultats attendus de leur activité

Les piliers de la démarche de performance (3/10)

1 – L'apport de la démarche de performance dans le pilotage des activités

Favoriser la stratégie pluriannuelle

- ▣ Une plus grande **clarté des choix structurants en matière de finances publiques**
- ▣ Un **pilotage stratégique des politiques publiques**

Améliorer la transparence

- ▣ Un rôle **plus actif des parlementaires dans l'autorisation et le contrôle des dépenses**
- ▣ Une **transparence et une sincérité renforcées des informations budgétaires et comptables**

Accroître l'efficacité

- ▣ Une plus grande **liberté et responsabilité accrue des acteurs de l'administration**
- ▣ Une orientation des budgets vers **les résultats**
- ▣ Un engagement des décideurs publics **sur la performance de leur gestion**

Les piliers de la démarche de performance (4/10)

1 – L'apport de la démarche de performance dans le pilotage des activités

Les objectifs traduisent les grands enjeux de politique publique

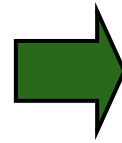
▣ Les objectifs traduisent des priorités structurantes

- Nombre **limité** d'objectifs
- Traduction d'une **stratégie**
- Couvrent les activités représentant **les plus grandes masses financières**

une analyse
stratégique



des
priorités



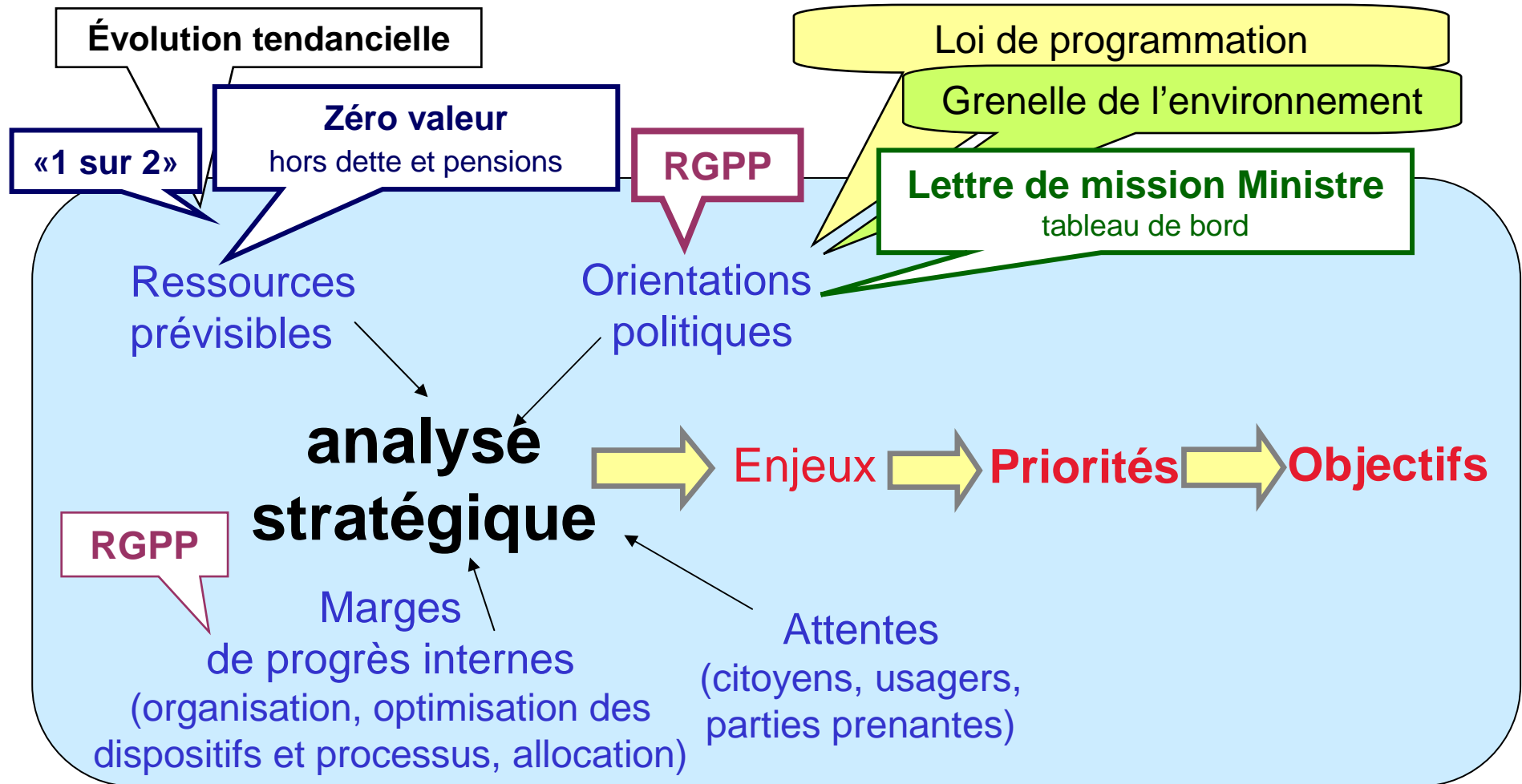
des **objectifs**
de performance

*formalisée dans la
présentation stratégique
du PAP*

*portant sur l'essentiel de
l'activité*

Les piliers de la démarche de performance (5/10)

1 – L'apport de la démarche de performance dans le pilotage des activités



Les piliers de la démarche de performance (6/10)

1 – L'apport de la démarche de performance dans le pilotage des activités

Les objectifs donnent une visibilité à l'action publique

Point de vue	Objectif	Exemple
Citoyen	efficacité socio-économique	<i>Exemple : répondre au besoin de qualification supérieure</i>
Usager	qualité du service rendu	<i>Exemple : réduire le délai de réponse judiciaire</i>
Contribuable	efficience de la gestion	<i>Exemple : réduire le coût de gestion de l'impôt</i>

Les piliers de la démarche de performance (7/10)

1 – L'apport de la démarche de performance dans le pilotage des activités

Définir les objectifs de performance

Principes		Explicitation
1	Objectifs sélectifs couvrant l'essentiel	5 à 6 objectifs par programme
2	Objectifs attestant l'amélioration de la dépense	<i>Pas d'objectifs d'activité ou de moyens</i>
3	Objectifs équilibrés entre les 3 points de vue	<i>Efficacité socio-économique Qualité de service Efficience de la gestion</i>
4	Objectifs coordonnés (Mission, DPT)	<i>Dans le cadre d'une stratégie commune</i>
5	Objectifs compréhensibles : clairs et précis et explicités	<i>Notamment indiquer les leviers d'action envisagés</i>
6	Objectifs imputables	<i>Pas d'objectifs lointains par rapport au programme</i>
7	Objectifs mesurables	<i>assortis d'indicateur(s) chiffré(s)</i>

Les piliers de la démarche de performance (8/10)

1 – L'apport de la démarche de performance dans le pilotage des activités

Les indicateurs de performance : les qualités attendues

» Pertinent

- lien logique avec les objectifs
- permettant de formuler un jugement
- représentatif

» Compréhensible

- clair
- immédiatement interprétable
- sélectif
- justifié

» Fiable

- robuste
- documenté
- plan de construction /amélioration
- dont la précision de mesure est estimée

» Doit être partagé, reconnu et accepté par tous les acteurs contribuant à l'action visée

» Doit permettre de se poser les bonnes questions quant aux objectifs finaux

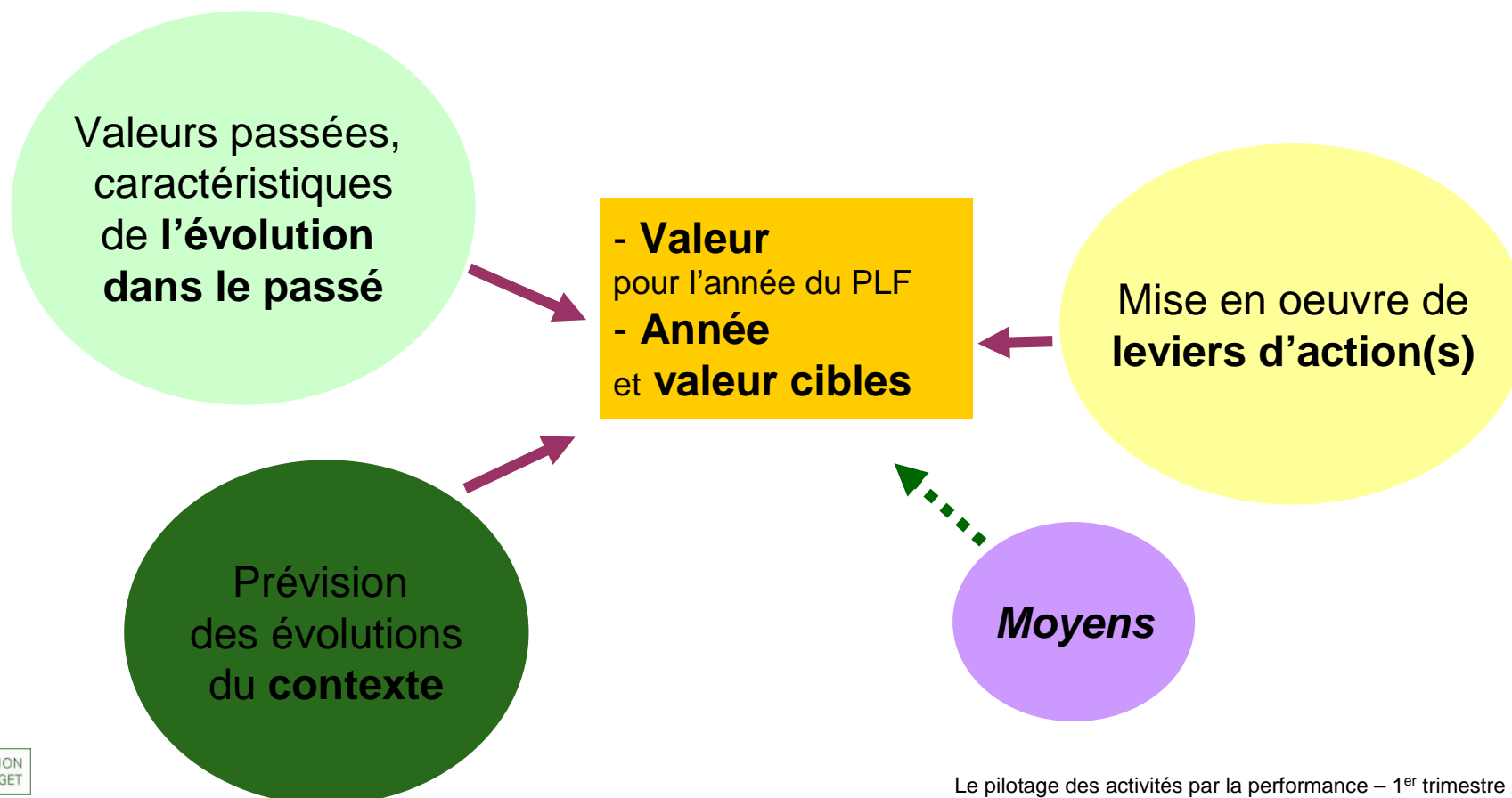
» Doit contribuer à maîtriser l'efficacité la dépense publique (c'est un élément du contrôle de gestion, dans sa fonction d'aide au pilotage)

Les piliers de la démarche de performance (9/10)

1 – L'apport de la démarche de performance dans le pilotage des activités

Les indicateurs de performance : les valeurs cibles

» Définir les valeurs pour l'année du PLF concernée et l'année cible, à fixer :



Les piliers de la démarche de performance (10/10)

1 – L'apport de la démarche de performance dans le pilotage des activités

FICHE DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS	
Indicateur	<i>Intitulé de l'indicateur (et numéro)</i>
Programme	<i>Code et nom du programme auquel il se rattache</i>
Action	<i>(le cas échéant) Nom de l'action à laquelle il se rattache</i>
Objectif	<i>Numéro et intitulé de l'objectif auquel il se rattache</i>
Catégorie	<i>efficacité socio-économique/qualité de service/efficience de la gestion</i>
Service responsable	<i>Nom du service utilisateur de l'indicateur pour le pilotage de l'action publique (maître d'ouvrage de l'indicateur)</i>
Description de l'indicateur	
Sous-indicateurs	<i>libellés des sous-indicateurs</i>
Unité de mesure	<i>%, jours, ...</i>
Périodicité de la mesure	<i>Fréquence de calcul, de collecte ou de parution de l'indicateur</i>
Dernier résultat connu	Année Valeur :
Déclinaison de l'indicateur	<i>Indicateur décliné ou non dans les BOP et les services</i>
Élaboration et qualités de l'indicateur	
Nature précise des données de bases	<i>Distinguer le numérateur et le dénominateur en cas de ratio ; préciser le champ couvert, les conventions de rattachement des données à l'exercice analysé, etc.</i>
Mode de collecte des données de base	<i>Système automatisé de gestion et d'information (préciser lequel et les modalités de saisie) ; comptages manuels, enquêtes, etc. (préciser les modalités) [Annexer le cas échéant les documents internes qui définissent la procédure de collecte]</i>
Services ou organismes responsables de la collecte des données de base	<i>Préciser le(s) service(s) responsables de la production des données ou l'organisme extérieur (avec les raisons du choix de l'organisme, le service responsable du choix et du contrôle du travail réalisé par l'organisme)</i>
Service responsable de la synthèse des données	<i>Nom du service responsable de la centralisation des données et de la production de l'indicateur national</i>
Validation de l'indicateur	<i>(le cas échéant) mode ou instance de validation de l'indicateur et périodicité</i>
Mode de calcul	<i>Façon dont est calculé ou agrégé l'indicateur à partir des données de base (ex : formule paramétrique ou pondération des données locales), en distinguant dans le cas d'un ratio, le numérateur et le dénominateur. Si nécessaire, fournir un exemple de calcul</i>
Modalités de conservation des données	<i>Durée, règles et responsables de la conservation des données de base en vue d'un audit de celles-ci. [Annexer les documents internes qui définissent les modalités de conservation]</i>
Modalités d'interprétation de l'indicateur	
Limites et biais connus	<i>Préciser les limites et biais connus et justifier le choix de l'indicateur malgré ses limites</i>
Modalités d'interprétation	<i>Si nécessaire, préciser la signification, les modalités de lecture et de compréhension de l'indicateur</i>
Sens d'évolution souhaité	<i>A la hausse / à la baisse</i>
Plan de documentation de l'indicateur	
Date de livraison de l'indicateur	<i>Date de livraison prévue ou indicateur déjà disponible depuis (année)</i>
Plan de documentation ou d'amélioration de l'indicateur	<i>Description des travaux prévus et échéances en vue de construire ou d'améliorer la documentation de l'indicateur</i>
Commentaires	

Fiche de documentation d'un indicateur

La **fiabilité** des indicateurs est auditable par les acteurs suivants :

- le **Parlement**
- la **Cour des comptes**
- le **Comité interministériel d'audit des programmes (CIAP)**, dans le cadre de ses audits

1 – L'apport de la démarche de performance dans le pilotage des activités

- ❏ **La finalité de la démarche de performance est d'améliorer l'efficacité de la gestion publique**
 - la gestion est orientée vers des **objectifs prédéfinis**
 - le **pilotage des activités** permet de traduire cette démarche dans la gestion opérationnelle

- ❏ **Le pilotage de l'activité s'appuie sur des objectifs prédéfinis et leurs indicateurs**
 - l'analyse de la gestion met en regard les **résultats obtenus** et les **moyens consommés**
 - le fait de « **rendre compte** » permet aux gestionnaires d'explicitier les choix effectués au cours de l'exercice budgétaire

- ❏ **L'instauration d'un effet vertueux au profit des acteurs et de l'action publique**
 - via une **responsabilisation** (engagement sur une cible – compte rendu sur l'exécution)
 - via le **dialogue de gestion** qui permet **d'objectiver les constats** sur l'activité

Sommaire

Durée
approximative

FIN NIVEAU 1

1. L'apport de la démarche de performance dans le pilotage des activités

- La LOLF, réforme budgétaire et réforme de la gestion publique
- Les piliers de la démarche de performance

2. La présentation réglementaire des cibles et résultats de l'activité

- La présentation au niveau du programme
- La présentation au niveau du BOP et de l'UO

Durée
approximative

FIN NIVEAU 2

3. Le dialogue de gestion

- La complémentarité démarche de performance – dialogue de gestion
- L'apport du dialogue de gestion au pilotage des activités

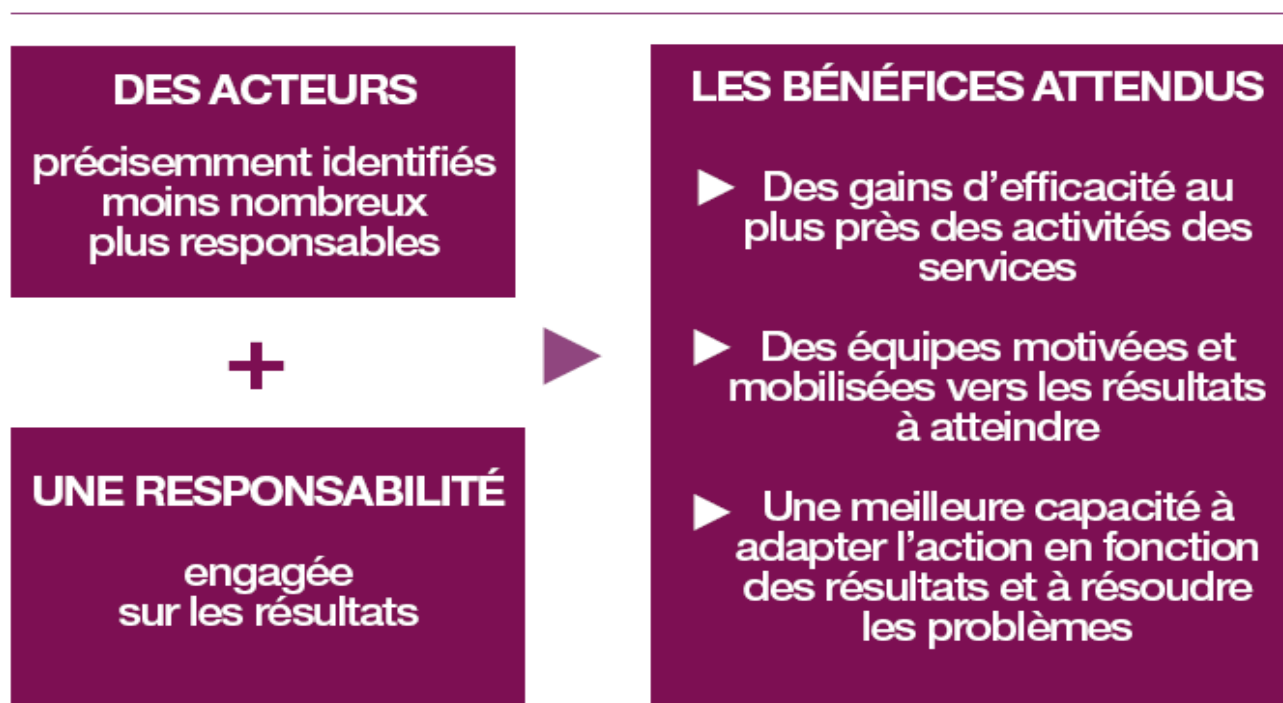
4. Le contrôle de gestion

- La mise en place du dispositif de contrôle de gestion
- Les outils

La présentation au niveau du programme (1/9)

2 – La présentation règlementaire des cibles et résultats de l'activité

La responsabilisation accrue des gestionnaires publics, contrepartie de l'autonomie de gestion



Les bénéfices attendus de la nouvelle gestion publique

La présentation au niveau du programme (2/9)

2 – La présentation règlementaire des cibles et résultats de l'activité

La responsabilisation accrue des gestionnaires publics, contrepartie de l'autonomie de gestion

un **engagement** sur les RESULTATS

le Projet Annuel de Performances (PAP)

résultats attendus

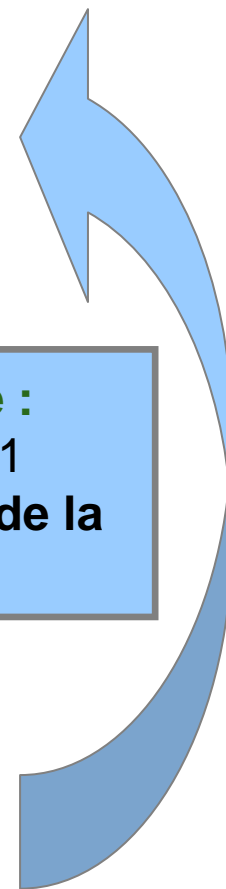


résultats obtenus

Dynamique vertueuse :
réorienter l'action N+1
en fonction de l'analyse de la
gestion en année N

le **compte rendu** des RESULTATS

le Rapport Annuel de Performances (RAP)



La présentation au niveau du programme (3/9)

2 – La présentation règlementaire des cibles et résultats de l'activité

Les nouveaux documents budgétaires : les projets annuels de performance (PAP)

Des fascicules par mission

- Annexes au PLF prévues par l'art. 51-5 LOLF, ils récapitulent les crédits (y compris les fonds de concours attendus) et les emplois demandés en les détaillant par programme, action, titre, catégorie

Comprenant les projets annuels de performance de chaque programme

1. Présentation des **crédits** du programme (par nature et destination) et évaluation des **dépenses fiscales** associées
2. Présentation du **programme** et de ses **actions**
3. Présentation des **objectifs** et des **indicateurs** de résultats
4. **Justification au premier euro** des crédits demandés
5. Présentation des principaux **opérateurs** et de leurs **emplois**
6. Présentation des **coûts** du programme et des actions

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE	
MISSION MINISTÉRIELLE	
PROJETS ANNUELS DE PERFORMANCES	
ANNEXE AU PROJET DE LOI DE FINANCES POUR 2009	
TABLE DES MATIÈRES	
Mission	
ACTION EXTÉRIEURE DE L'ÉTAT	7
Présentation de la programmation pluriannuelle	8
Recapitulatif des crédits	12
Programme 105	
ACTION DE LA FRANCE EN EUROPE ET DANS LE MONDE	17
Présentation stratégique du projet annuel de performances	18
Présentation des crédits et des dépenses fiscales	21
Présentation du programme et des actions	24
Objectifs et indicateurs de performance	31
Justification au premier euro	47
Analyse des coûts du programme et des actions	84
Programme 185	
RAYONNEMENT CULTUREL ET SCIENTIFIQUE	89
Présentation stratégique du projet annuel de performances	90
Présentation des crédits et des dépenses fiscales	93
Présentation du programme et des actions	96
Objectifs et indicateurs de performance	105
Justification au premier euro	113
Opérateurs	137
Analyse des coûts du programme et des actions	149
Programme 151	
FRANÇAIS À L'ÉTRANGER ET AFFAIRES CONSULAIRES	155
Présentation stratégique du projet annuel de performances	156
Présentation des crédits et des dépenses fiscales	158
Présentation du programme et des actions	161
Objectifs et indicateurs de performance	166
Justification au premier euro	170
Analyse des coûts du programme et des actions	187

La présentation au niveau du programme (4/9)

2 – La présentation règlementaire des cibles et résultats de l'activité

Les nouveaux documents budgétaires : les rapports annuels de performance (RAP)

Des fascicules par mission

- Annexes au PLF prévues par l'art. 54-4 LOLF

Comprenant les rapports annuels de performance de chaque programme

1. Un **bilan stratégique** signé du responsable de programme ;
2. Un rappel de la présentation du programme ;
3. Pour chaque objectif, les **résultats attendus et obtenus** des indicateurs, et une analyse des résultats
4. La **justification au premier euro**, pour chaque titre, des mouvements de crédits et des dépenses constatées
5. Une présentation des **réalisations effectives des principaux opérateurs** de l'Etat et des emplois effectivement rémunérés ;
6. La **présentation des coûts complets** du programme et de ses actions.



La présentation au niveau du programme (5/9)

2 – La présentation règlementaire des cibles et résultats de l'activité

Les nouveaux documents budgétaires : les documents de politique transversale (DPT)

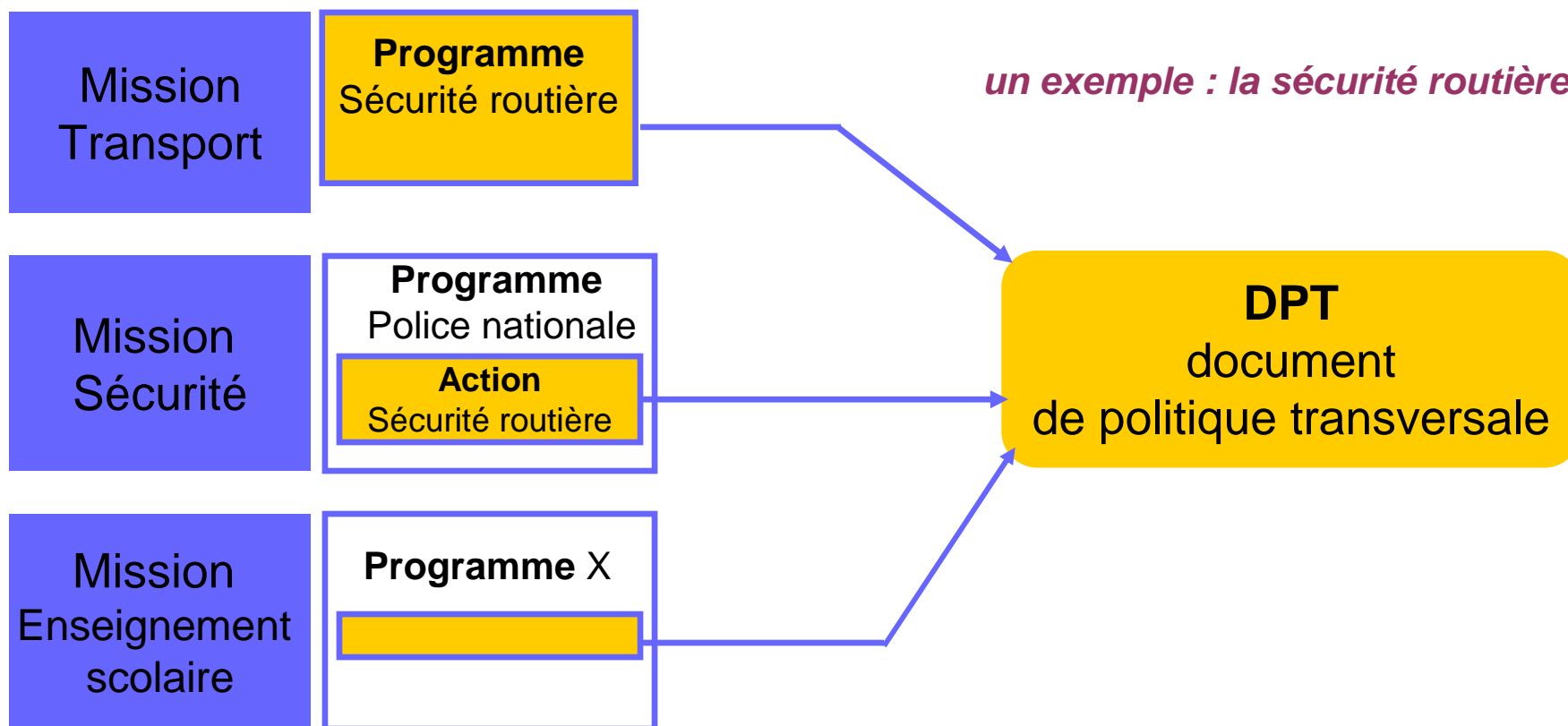
- » Le document de politique transversale (DPT) doit permettre d'**améliorer la coordination et l'efficacité des politiques transversales**
- » Ces documents comportent, conformément à l'article 128 de la loi de finances rectificative pour 2005 n°2005-1720 du 30 décembre 2005, les éléments suivants :
 - la présentation de la politique transversale
 - la présentation de la stratégie qui a présidé aux choix des objectifs et indicateurs de performances **retenus**
 - un récapitulatif des objectifs concourant à la politique transversale (**annexe 1**)
 - une présentation détaillée de l'effort financier consacré par l'État à la politique transversale (**annexe 2**)



La présentation au niveau du programme (6/9)

2 – La présentation règlementaire des cibles et résultats de l'activité

Les nouveaux documents budgétaires : les documents de politique transversale (DPT)



La présentation au niveau du programme (7/9)

2 – La présentation règlementaire des cibles et résultats de l'activité

Exemple : objectif et indicateur (PAP n+1)

OBJECTIF : Accroître la récolte de bois et améliorer la compétitivité économique de la filière bois

L'objectif est de valoriser au mieux la ressource forestière disponible dans un contexte de demande croissante, que ce soit pour le bois de sciage ou pour le bois destiné à la combustion, dans un cadre de gestion durable. Ceci suppose d'utiliser pleinement le potentiel de production biologique des forêts françaises. [...]

INDICATEUR : Pourcentage de bois récolté par rapport à l'accroissement biologique annuel

(du point de vue du citoyen)

	Unité	N-2 réel	N-1 réel	N prévu	N ajusté	N+1 prévu	2010 Cible
Pourcentage de bois récolté par rapport à l'accroissement biologique annuel.	%	57,1	58,9	58,5	60,7	62,6	66,3

Précisions méthodologiques :

- L'indicateur représente, en pourcentage, le volume de bois récolté en France métropolitaine par rapport au volume susceptible d'être récolté sans qu'il soit porté atteinte au « capital » sylvicole. La base de calcul consiste en un rapprochement entre les chiffres de l'enquête annuelle de branche « exploitations forestières », d'où est déduite la récolte, et les données statistiques de l'Inventaire forestier national qui indiquent la production biologique. [...].
- **Sources des données :** SCEES, IFN et synthèse DGFAR

La présentation au niveau du programme (8/9)

2 – La présentation règlementaire des cibles et résultats de l'activité

Quelques statistiques – PLF 2006 à 2009

total Budget de l'Etat	PLF2006	PLF2007	PLF2008	PLF 2009
nb missions	48	48	48	47
nb programmes	156	168	170	170
nb actions		689	687	679
nb objectifs	688	634	621	559
		-8%	-2%	-10%
<i>objectifs par programme</i>	4,4	3,8	3,7	3,3
nb indicateurs	1398	1295	1276	1165
		-7%	-1%	-9%
dont modifiés		277	165	98
taux modifiés		21%	13%	8%
dont nouveaux		193	165	119
taux nouveaux		15%	13%	10%
taux non modifiés		64%	74%	81%
<i>indicateurs par objectif</i>	2,0	2,0	2,1	2,1
Resp. de Programme		85	85	80

La présentation au niveau du programme (9/9)

2 – La présentation règlementaire des cibles et résultats de l'activité

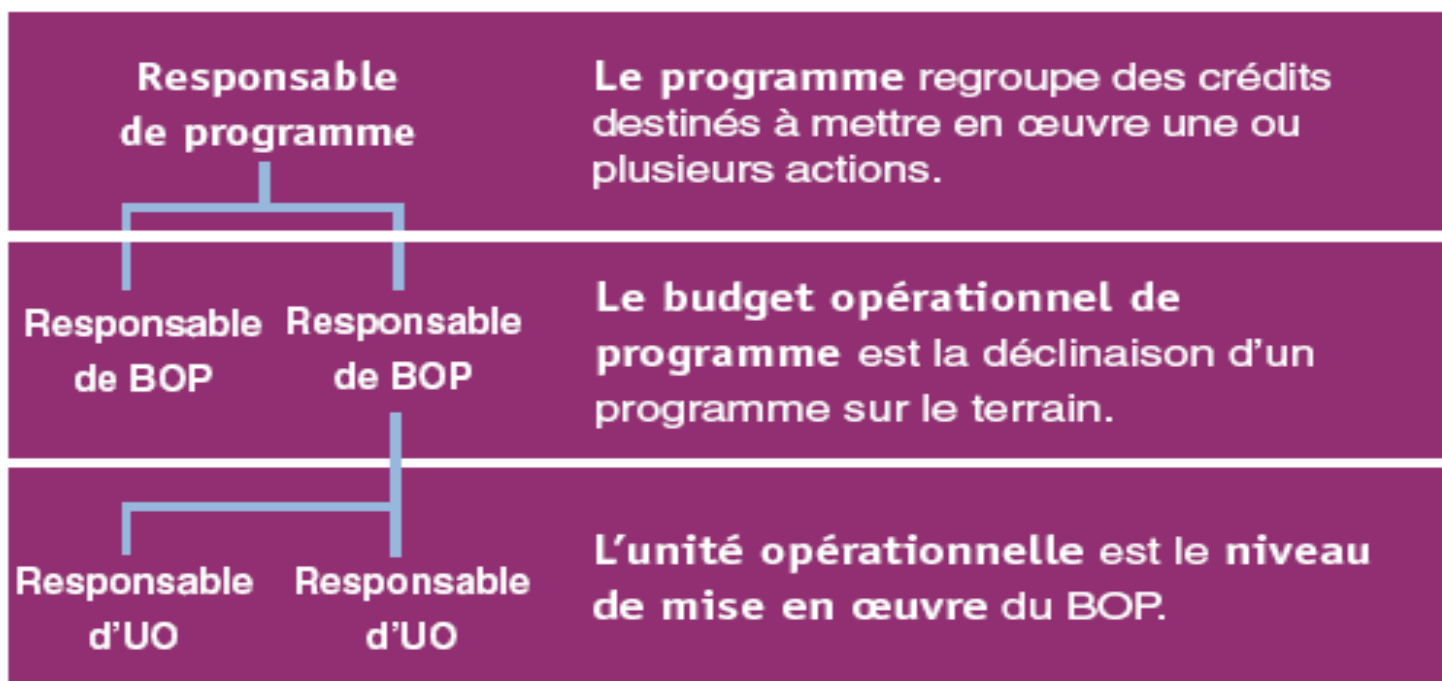
Quelques statistiques – PLF 2006 à 2009

total Budget de l'Etat	PLF2006	PLF2007	PLF2008	PLF 2009
efficacité (pour le citoyen)	53%	49%	42%	43%
qualité (pour l'usager)	18%	22%	23%	22%
efficience (pour le contribuable)	29%	29%	35%	35%
cible à 3 ans ou plus	53%	46%	67%	81%
documentation en prévision des indicateurs	66%	92%	92%	95%
documentation en réalisation N-1 dans PLF N+1		80%	86%	92%

La présentation au niveau du BOP et de l'UO (1/12)

2 – La présentation réglementaire des cibles et résultats de l'activité

Les interactions entre les différents niveaux de décisions budgétaires



La déclinaison opérationnelle des programmes

La présentation au niveau du BOP et de l'UO (2/12)

2 – La présentation règlementaire des cibles et résultats de l'activité

Les interactions entre les différents niveaux de décisions budgétaires

- » **Pour atteindre les objectifs des PAP, il faut :**
 - les relayer au niveau des gestionnaires locaux
 - piloter la performance au niveau des BOP et des UO

- » **Pour chaque programme, les objectifs de performance du PAP doivent être déclinés :**
 - repris intégralement ou déclinés de manière opérationnelle en objectifs intermédiaires
 - complétés par d'autres objectifs éventuels, tenant compte des spécificités du BOP/de l'UO

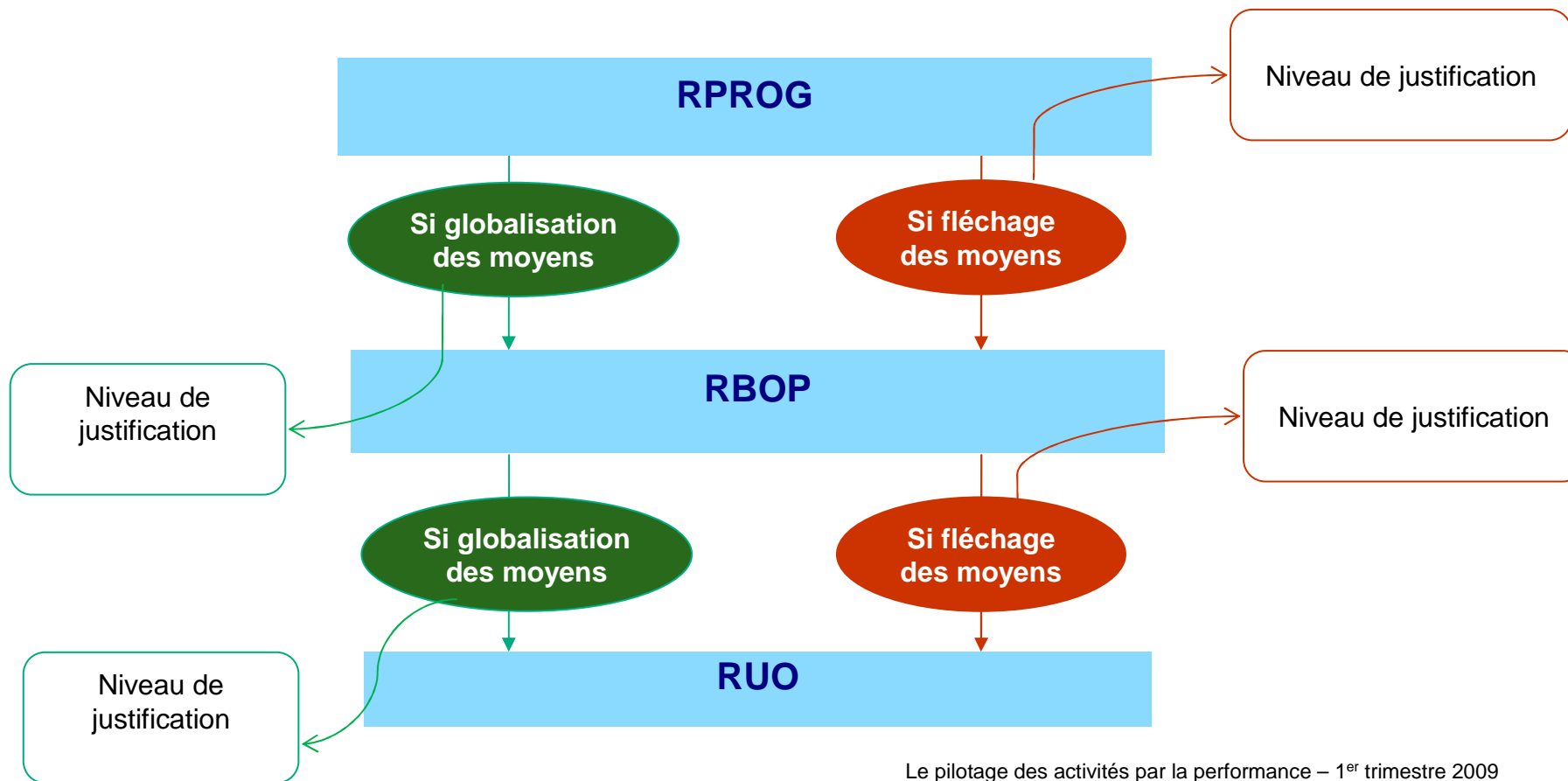
- » **La définition et le suivi d'objectifs permet de :**
 - Mobiliser autour de priorités
 - Se positionner par rapport aux autres
 - Définir des mesures correctrices

La démarche de performance nécessite un « dialogue de gestion » régulier entre les décideurs budgétaires à tous les niveaux (RPROG, RBOP, RUO) : une itération entre niveaux hiérarchiques sur les objectifs, les résultats, les moyens alloués et les leviers d'action mobilisés

La présentation au niveau du BOP et de l'UO (3/12)

2 – La présentation réglementaire des cibles et résultats de l'activité

Les conséquences du principe de liberté – responsabilité :
tout ce qui restreint la liberté restreint la responsabilité



La présentation au niveau du BOP et de l'UO (4/12)

2 – La présentation réglementaire des cibles et résultats de l'activité

La complémentarité des exercices de comptes-rendus de gestion

» RAP / Bilan du BOP : une même approche

- L'objectif est d'entrer dans un **processus d'amélioration continue**, pas de répondre à un processus réglementaire : le bilan est fait pour **piloter l'activité de l'entité**, l'exercice réglementaire en est un sous-produit
- Le **périmètre du bilan couvre tous les volets de l'action des services** : la recherche de performance, le plan d'action, les activités menées et l'utilisation des ressources allouées

» mais une construction à partir d'outils différents

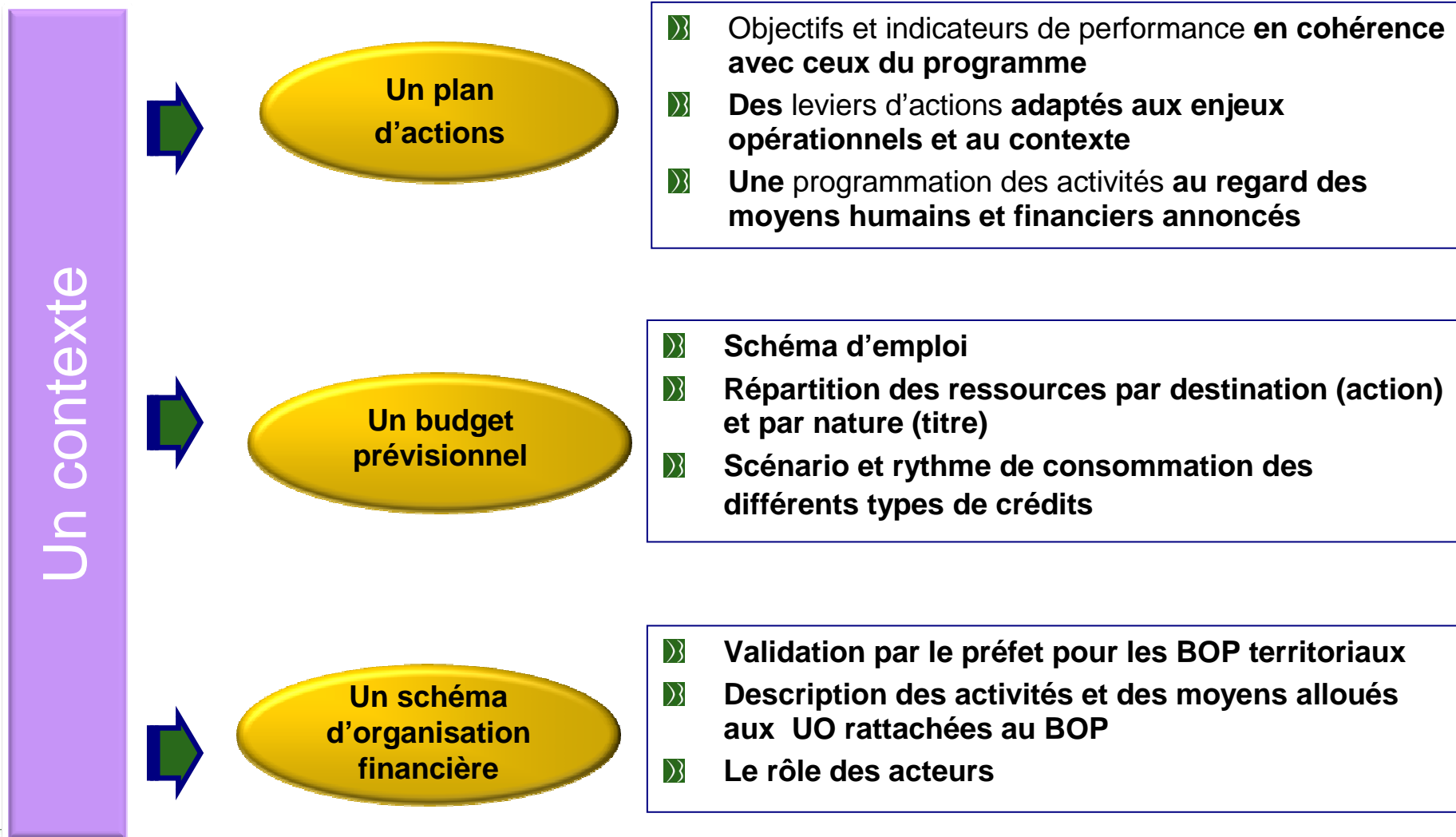
- Le RAP est construit à partir d'outils de remontées globales (indépendants de toute dimension BOP)
- Le bilan des BOP se fait à partir d'outils pour partie internes (Applications Ministérielles de Gestion, tableaux de bord) : il participe au RAP mais n'est pas la « brique de base » du RAP

» Et une temporalité différente

- Le RAP est un **exercice ponctuel annuel**
- Le bilan des BOP se construit au travers d'un **exercice régulier jalonné de comptes rendus**

La présentation au niveau du BOP et de l'UO (5/12)

2 – La présentation réglementaire des cibles et résultats de l'activité



La présentation au niveau du BOP et de l'UO (6/12)

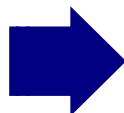
2 – La présentation règlementaire des cibles et résultats de l'activité

Les composantes du bilan des BOP

Synthèse :

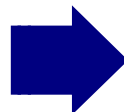
Sens de l'évolution et propositions d'amélioration continue, des éléments généraux, transversaux et contextuels ayant un impact sur la performance, les finances et l'organisation

La dimension performance



- Une présentation des **résultats chiffrés des indicateurs** par action et par objectif
- Commentaires sur les **résultats d'amélioration** poursuivis
- Explication de **l'écart entre prévision et exécution**
- Une analyse sur la mise en œuvre du plan d'action opérationnel

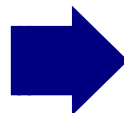
La dimension Financière



Seule dimension fondée juridiquement

- **Une présentation** des crédits exécutés par action en AE/CP
- **Une analyse des écarts** entre l'exécution et les budgets révisés
- une analyse comparée des données de la Justification au premier euro
- Support à la justification d'éventuels reports d'AE et de CP

La dimension organisation

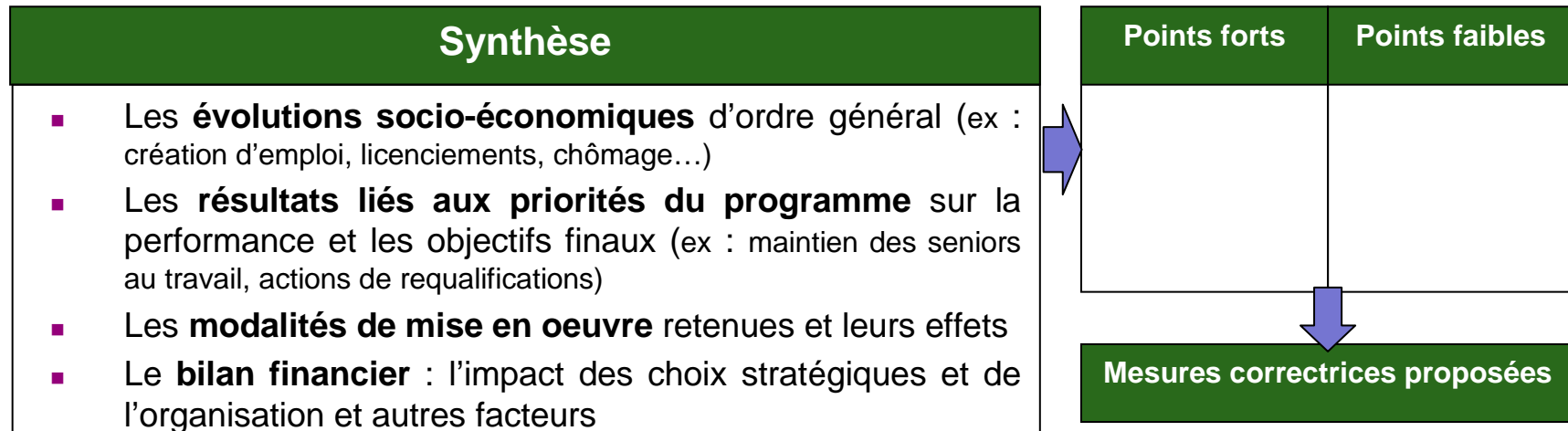


- **Le découpage** des UO
- L'exercice des responsabilités respectives
- **Les choix** d'organisation (CSP, processus, partenariat...)

La présentation au niveau du BOP et de l'UO (7/12)

2 – La présentation réglementaire des cibles et résultats de l'activité

Le compte-rendu de gestion d'un BOP : la synthèse et la dimension performance



La dimension performance : les résultats chiffrés des indicateurs

- L'affichage des écarts : par indicateurs /la comparaison de la prévision régionale et de sa réalisation
- L'analyse des écarts aux prévisions et des ajustements proposés (objectifs /indicateurs/leviers d'action)
- La mise en perspective et les voies d'améliorations : Rappel des prévisions et des réalisations des années passées afin d'analyser les évolutions sur plusieurs années (perspectives pluriannuelles)

La présentation au niveau du BOP et de l'UO (8/12)

2 – La présentation réglementaire des cibles et résultats de l'activité

La dimension performance : exemple de tableau de synthèse opérationnelle

Objectifs du PAP, objectifs intermédiaires et spécifiques	Opérations détaillées à conduire	Montant en €	ETPT	Les opérations ont-elles été menées	résultats	indicateurs	
						Libellé	Résultat 2006

Source : Mission travail et emploi



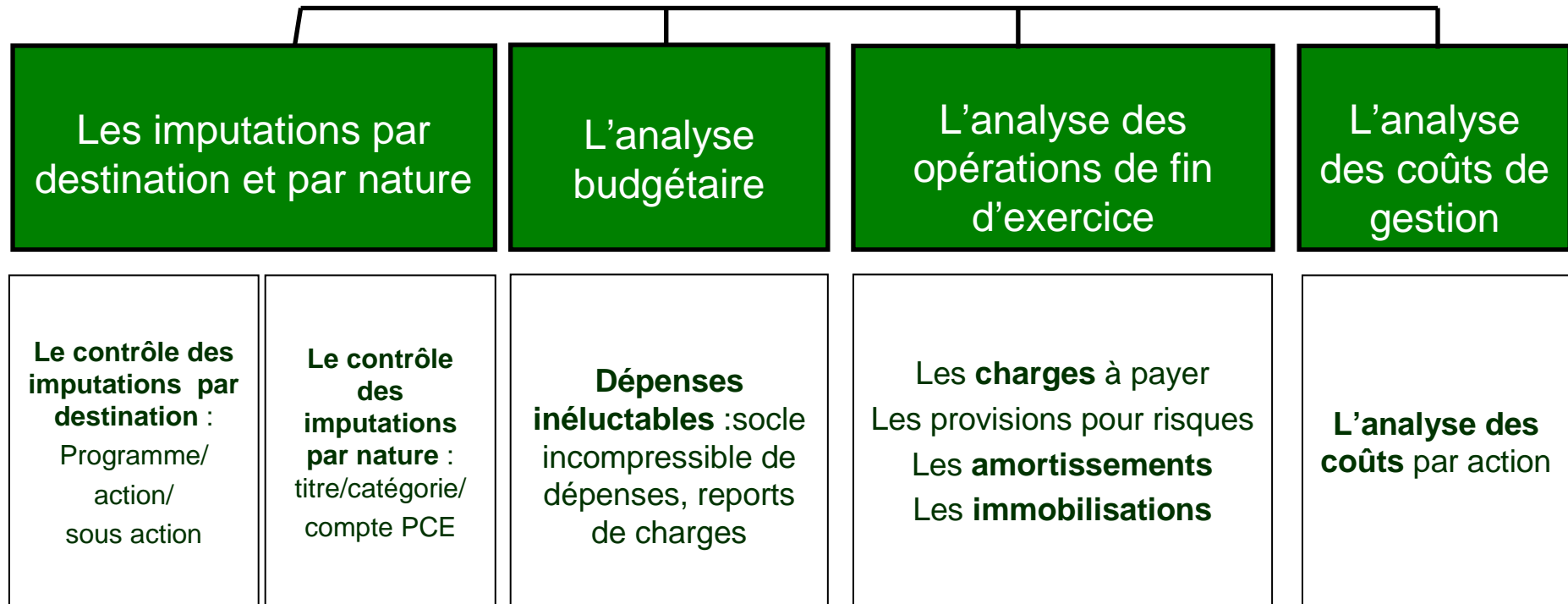
La dimension performance : sens de l'évolution des résultats de performance

- Les éléments freinant une évolution positive
- Les éléments accélérateurs d'une évolution positive
- L'appropriation et la compréhension des partenaires du BOP des enjeux qu'il porte
- Les actions engagées et celles à venir

La présentation au niveau du BOP et de l'UO (9/12)

2 – La présentation réglementaire des cibles et résultats de l'activité

La dimension financière du BOP : les points d'information clés



La présentation au niveau du BOP et de l'UO (10/12)

2 – La présentation règlementaire des cibles et résultats de l'activité

La dimension financière du bilan du BOP : le compte-rendu d'exécution

Le compte-rendu d'exécution du BOP

Un exercice périodique qui doit permettre de constater les écarts et d'avoir un échange avec le CF sur la réactualisation de la programmation.

- **articles 3 ou 4 des arrêtés ministériels de contrôle explicitent ce que l'ACCF attend de ces bilans**
 - « **S'agissant des crédits du titre II**, ce compte-rendu, établi au niveau du programme **et des services gestionnaires**, retrace les consommations mensuelles. Ce compte-rendu est transmis à l'ACCF, au plus tard dans les 15 jours suivant le terme de la période de référence retenue. Il est établi au niveau de détail et selon les nomenclatures de la prévision prévue aux articles 1^{er} et 2. Il doit traduire l'évolution de la situation budgétaire par rapport à la programmation initiale et expliquer les écarts entre prévision et exécution. Il est accompagné d'une actualisation des prévisions mensuelles de consommation des crédits et des emplois ,
 - « **s'agissant des autres titres**, le compte-rendu restitue le montant des AE consommées par des engagements juridiques, ainsi que le montant des crédits de paiement consommés par des ordonnances ou des mandats, **récapitulés selon le même niveau que celui des documents prévisionnels de gestion**. Cette restitution présente l'exécution des dépenses que l'Etat est juridiquement tenu de supporter auxquelles s'ajoutent celles qui apparaissent d'ores et déjà inéluctables.
 - « **s'agissant des opérations d'investissement**, le compte-rendu retrace, outre les données prévues à l'alinéa précédent, le **montant des autorisations d'engagement affectées, ainsi qu'une actualisation de la prévision initiale de l'affectation et de la consommation des AE et des CP** »

La présentation au niveau du BOP et de l'UO (11/12)

2 – La présentation réglementaire des cibles et résultats de l'activité

Le compte-rendu d'exécution au CF

seul exercice réglementairement fondé servant de support au bilan financier du BOP

▪ Article 10 du décret du 27 janvier 2005:

« l'ACCF reçoit périodiquement des comptes-rendus d'utilisation des crédits et des emplois mis à disposition du responsable de programme ou des services de l'Etat rattachés à un programme »

➤ précisé par les articles 3 ou 4 des arrêtés ministériels de contrôle :

« L'ACCF examine, selon une périodicité trimestrielle, un **compte-rendu de la consommation des crédits et des emplois** » **désormais bimestriel**

➤ aménagé par la circulaire du 28 juillet 2006 - annexe 5 – modifiée par la circulaire du 6 août 2007

« la mise en œuvre de cette disposition pourra être aménagée et adaptée aux besoins de contrôle ». Désormais **2 échéances** :

- ♦ 1 compte-rendu au 30 mai (date pour laquelle le CBCM doit avoir remis le compte-rendu à la DB)
- ♦ 1 compte-rendu au 30 septembre (date pour laquelle le CBCM doit avoir remis le compte-rendu à la DB). Ce compte rendu accompagne le projet de BOP.

▪ Les comptes rendus de gestion : Article 7 du décret du 18 Novembre 2005

« Le CBCM transmet au ministre chargé du budget et à l'ordonnateur principal auprès duquel il est placé des informations périodiques ... ». Soit un compte rendu de gestion au 30 mai et 30 septembre de l'exercice.

Cet exercice peut être alimenté par tous éléments pouvant contribuer à son éclairage, parmi lesquels figurent les comptes-rendus d'exécution des BOP transmis par les CF.

La présentation au niveau du BOP et de l'UO (12/12)

2 – La présentation réglementaire des cibles et résultats de l'activité

La dimension Organisation – Mise en œuvre : les unités budgétaires

- La pertinence des périmètres
- La clarification des périmètres par programme, BOP, UO
- Les modes d'organisation

La dimension Organisation : l'exercice des responsabilités

- Les pratiques limitatives à l'exercice des responsabilités (crédits fléchés, orientations dans l'utilisation des crédits...?)
- Des initiatives de gestion ont-elles été mises en place ?
- Les possibilités d'utilisation des marges de manœuvres

La dimension Organisation : Les choix d'organisation

- La pertinence poste / compétence et les adaptations possibles (formation,...)
- La création d'un centre de services partagés (CSP)
- Les choix de management (Management par objectif, Projet, ...) et modes de management (RLP, participation, capitalisation...)
- Les comparaisons de gestion effectuées avec d'autres unités comparables (benchmark)

2 – La présentation réglementaire des cibles et résultats de l'activité

