



**COMITE INTERMINISTERIEL D'AUDIT DES PROGRAMMES
(CIAP)**

**GUIDE PRATIQUE D'AUDIT
DU DISPOSITIF DE PERFORMANCE
D'UN PROGRAMME**

**CONTENU DE L'AUDIT
PLAN DU RAPPORT
TABLEAUX TYPES
FEUILLE DE STYLE**

OCTOBRE 2011

**COMITE INTERMINISTERIEL D'AUDIT DES PROGRAMMES
(CIAP)**

—

MODÈLE DE COUVERTURE DU RAPPORT

**RAPPORT D'AUDIT
DU DISPOSITIF DE PERFORMANCE
DU PROGRAMME**

**NNN « AAAAAAAAAAAAAA »
DE LA MISSION « AAAAAAAAAAAAAA »**

—

Établi par

Prénom NOM
Grade

Prénom NOM
Grade

Prénom NOM
Grade
Coordonnateur

N° NNN MMMM AAAA

SOMMAIRE

| | |
|--|-----------|
| SYNTHÈSE | 7 |
| TABLE DES RECOMMANDATIONS | 11 |
| INTRODUCTION | 13 |
| PARTIE 1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU PROGRAMME AUDITÉ | 15 |
| 1.1 LE PÉRIMÈTRE DU PROGRAMME | 15 |
| 1.1.1 <i>L'insertion du programme dans la maquette budgétaire</i> | 15 |
| 1.1.2 <i>Les moyens mis en œuvre</i> | 16 |
| 1.1.3 <i>Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa</i> | 16 |
| 1.2 LA STRUCTURATION EN ACTIONS | 16 |
| 1.3 LA GOUVERNANCE DU PROGRAMME | 17 |
| 1.3.1 <i>Les relations extérieures du programme</i> | 18 |
| 1.3.2 <i>Les relations intérieures du programme</i> | 18 |
| PARTIE 2. LA PERTINENCE DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS | 19 |
| 2.1 LA PERTINENCE DES OBJECTIFS | 19 |
| 2.1.1 <i>La présentation stratégique</i> | 19 |
| 2.1.2 <i>La structure d'ensemble des objectifs</i> | 20 |
| 2.1.3 <i>L'analyse de chaque objectif</i> | 22 |
| 2.2 LA PERTINENCE DES INDICATEURS | 22 |
| 2.2.1 <i>Les indicateurs de l'objectif 1 " (libellé de l'objectif) "</i> | 24 |
| 2.2.2 <i>Les indicateurs de l'objectif 2 " (libellé de l'objectif) "</i> | 24 |
| 2.3 SYNTHÈSE SUR LA PERTINENCE DU DISPOSITIF DE PERFORMANCE..... | 24 |
| PARTIE 3. LA FIABILITÉ DES INDICATEURS | 25 |
| 3.1 L'EXAMEN DES PROCESSUS D'ÉLABORATION DES INDICATEURS..... | 25 |
| 3.2 L'EXAMEN DU CONTRÔLE DES PROCESSUS ET DU SUIVI DES RÉSULTATS..... | 26 |
| 3.3 LES INVESTIGATIONS APPROFONDIES SUR CERTAINS INDICATEURS | 26 |
| 3.4 L'APPRÉCIATION DE L'OBJECTIVITÉ DU COMMENTAIRE DES RÉSULTATS DANS LE RAP | 27 |
| 3.5 SYNTHÈSE SUR LA FIABILITÉ DU DISPOSITIF DE MESURE DE LA PERFORMANCE | 27 |
| PARTIE 4. L'UTILISATION OPÉRATIONNELLE DU DISPOSITIF DE PERFORMANCE | 29 |
| 4.1 LE DIALOGUE DE GESTION À L'INTÉRIEUR DU PROGRAMME | 29 |
| 4.1.1 <i>La cartographie des BOP et des UO</i> | 29 |
| 4.1.2 <i>La définition des objectifs et indicateurs opérationnels</i> | 31 |
| 4.1.3 <i>L'utilisation dans le dialogue de gestion</i> | 31 |
| 4.2 LES AUTRES ASPECTS DU PILOTAGE DES ACTEURS DE LA POLITIQUE | 31 |
| 4.3 SYNTHÈSE SUR L'UTILISATION OPÉRATIONNELLE DU DISPOSITIF DE PERFORMANCE | 32 |
| CONCLUSION | 33 |
| TABLE DES SIGLES, ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES | 35 |
| ANNEXES | 39 |

SYNTHÈSE

Le « **guide pratique** » est un outil mixte qui présente, dans un même support :

- le contenu de l’audit à mener ;
- le plan du rapport à établir ;
- les tableaux type et la feuille de style à utiliser.

Le dispositif de performance est composé des objectifs et des indicateurs de performance d'un programme, décrits dans la partie correspondante des PAP et des RAP.

L'audit est destiné à *évaluer la qualité du dispositif de performance*, appréciée selon trois dimensions :

- le dispositif est-il *pertinent* ?
- le dispositif est-il *fiable* ?
- le dispositif est-il *utilisé* au niveau opérationnel, en vue d’un pilotage par la performance ?

Le rapport d’audit est destiné à répondre le plus clairement possible à ces questions, en reprenant successivement chacune d’entre elles dans une partie spécifique, après une partie de présentation générale. A chaque fois, on rappellera les principaux critères d’appréciation, en renvoyant aux fiches du guide *général* d’audit du CIAP pour le détail.

Avant le rapport proprement dit se trouvent **les éléments destinés à donner une vue synthétique des travaux de la mission d’audit** :

- *le sommaire* ;
- *la synthèse littéraire* est une note de 2 à 3 pages devant porter sur les trois dimensions (pertinence, fiabilité, déclinaison opérationnelle) ;
- *le tableau de synthèse* reprend, pour chaque ligne du dispositif de performance (objectifs, indicateurs, sous-indicateurs) :
 - l’appréciation de chacune des trois dimensions de la qualité étudiées (pertinence, fiabilité, utilisation opérationnelle), résumée sous forme d’une cotation à trois niveaux (satisfaisant, acceptable, insuffisant) ;
 - la proposition de la mission (avec la référence au numéro de recommandation correspondante) ;
- *la liste des recommandations* est éditée automatiquement. Pour qu’elle participe également à la vue d’ensemble des travaux, il convient de veiller à ce que, dans le rapport, chaque recommandation soit rédigée de manière à pouvoir être lue indépendamment du paragraphe qu’elle conclut (rappeler le numéro et le libellé complet de l’objectif ou de l’indicateur concerné).

**Tableau de synthèse sur le dispositif de performance du programme (numéro)
« Intitulé du programme »**

Légende des appréciations :

+ Satisfaisant
 = Acceptable
 - Insuffisant
  Non étudié
  Sans objet

| Objectifs et indicateurs du PAP 2011 | Appréciations de la mission | | | Propositions de la mission d'audit (références aux recommandations) |
|---|-----------------------------|-----------|---|---|
| | Pertinence | Fiabilité | Utilisation | |
| Objectif 1 Libellé de l'objectif | + | | | |
| Indicateur 1.1 Libellé de l'indicateur | + | + | = | A maintenir en élargissant le périmètre de mesure aux opérateurs du programme |
| Indicateur 1.2 Libellé de l'indicateur | | | | A maintenir sous réserve d'amélioration (cf. sous-indicateurs) |
| <i>Sous-indicateur 1.2.1</i> Libellé du sous-indicateur | = | + | = | A conserver, mais retenir une cible plus ambitieuse (Rec. XX) |
| <i>Sous-indicateur 1.2.2</i> Libellé du sous-indicateur | + | = | - | A maintenir, mais développer les commentaires dans les RAP à partir de.... (Rec. XX) |
| Indicateur 1.3 À créer | | | | Compléter par un nouvel indicateur 1.3 « libellé du nouvel indicateur » (Rec. XX) |
| Objectif 2 Libellé de l'objectif | = | | | Modifier le libellé en « intitulé du nouveau libellé » (Rec. XX) |
| Indicateur 2.1 Libellé de l'indicateur | - | - | - | Supprimer l'indicateur 2.1 et remplacer les indicateurs 1.1 et 1.2 par un indicateur unique. (Rec. XX) |
| Indicateur 2.2 Libellé de l'indicateur | = | = | + | A défaut de la construction d'un indicateur unique, maintenir l'indicateur 2.2 (Rec. XX) |
| Objectif 3 Libellé de l'objectif | - | | | Supprimer cet objectif qui vise un aspect marginal de la gestion du programme et le remplacer par ... (Rec. XX) |
| Indicateur 3.1 Libellé de l'indicateur | - | - | = | Supprimer cet indicateur et le remplacer par.... (Rec. XX) |
| Indicateur 3.2 Libellé de l'indicateur | - | - |  | Supprimer cet indicateur (Rec. XX) |
| Objectif 4 À créer | | | | Créer un objectif (assorti d'indicateurs) pour.... (Rec. XX) |

TABLE DES RECOMMANDATIONS

Avertissement : la numérotation des recommandations ne correspond pas à une hiérarchisation de leur importance mais simplement à leur ordre d'apparition dans le rapport.

Recommandation n° 1. Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa..... 16

Recommandation n° 2. Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa 16

Recommandation n° 3. Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa..... 17

Recommandation n° 4. Aaaaaaaaaaaaaaaaa 18

Recommandation n° 5. Aaaaaaaaaaaaaaaaa 21

Recommandation n° 6. Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa..... 24

Recommandation n° 7. Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa 31

Recommandation n° 8. Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa 31

Recommandation n° 9. Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa..... 32

PARTIE 1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU PROGRAMME AUDITÉ

Cette présentation est une partie essentiellement descriptive, destinée à rappeler au lecteur les éléments nécessaires pour situer le dispositif de performance : périmètre du programme, structuration en actions, gouvernance.

Les rubriques citées ici n'ont donc pas vocation à être auditées en tant que telles (comme c'était le cas dans les audits généraux du CIAP). On les considérera a priori comme données, sauf à constater des anomalies de nature à faire obstacle à la bonne utilisation du dispositif de performance (notamment en matière de gouvernance et de pilotage ; cf. infra § 4), a fortiori dans le cas où ces points auraient déjà été mis en évidence par un précédent audit du CIAP.

Aaa

Aaa

- Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa ;
- Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa :
 - o Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa ;
 - o Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa.

Aaa

- Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa ;
- Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa ;
- Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa :
 - o Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa
 - o Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa.

1.1 LE PÉRIMÈTRE DU PROGRAMME

1.1.1 L'insertion du programme dans la maquette budgétaire

Dans cette rubrique, il convient notamment d'indiquer :

- comment se situe le programme audité par rapport aux autres programmes de politique ou de soutien de la mission ou du ministère ?
- le programme participe-t-il à un document de politique transversale (DPT), ou à un « jaune » ?

1.1.2 Les moyens mis en œuvre

Il s'agit de faire apparaître l'ensemble des moyens mis en œuvre au service de la politique portée par le programme :

- Moyens *budgétaires propres* du programme :
 - o Crédits budgétaires (AP, CP)
 - o ETPT
- Moyens *budgétaires portés par le programme support* (le cas échéant) : ETPT
- Autres ressources concourant à la politique (le cas échéant) :
 - o Ressources extra budgétaires (taxes affectées, ressources propres des opérateurs) ;
 - o Dépenses fiscales

1.1.2.1 Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa

Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa

Recommandation n° 1. Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa

1.1.3 Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa

Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa

Recommandation n° 2. Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa

1.2 LA STRUCTURATION EN ACTIONS

Pour faciliter la tâche des auditeurs, la présentation en actions utilisera des **tableaux obtenus par copie directe des PAP**, présentant 3 ventilations :

- AE ventilées par action et par titre ;
- CP ventilés par action et par titre ;
- ETPT du programme ventilés par action (à prendre dans la partie JPE / Éléments transversaux au programme / Dépenses de personnel / Effectifs et activités des services) ;
- Cas des ETPT portés par le programme support : voir en partie JPE de l'action miroir.

On trouvera ci-après un exemple tiré du rapport d'audit du programme 305 « Stratégie économique et financière », réalisé en juin 2010.

2010 / AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT

| Numéro et intitulé de l'action / sous-action | Titre 2 Dépenses de personnel | Titre 3 Dépenses de fonctionnement | Titre 5 Dépenses d'investissement | Titre 6 Dépenses d'intervention | Total pour 2010 | FDC et ADP attendus en 2010 |
|--|-------------------------------------|--|---|---------------------------------------|--------------------|--------------------------------|
| 01 Définition et mise en oeuvre de la politique économique et financière de la France dans le cadre national, international et européen | 54 074 914 | 1 57 220 000 | | 180 000 | 211 474 914 | |
| 02 Développement international de l'économie française | 94 228 907 | 25 837 464 | 2 220 000 | | 122 286 371 | |
| 03 Elaboration de la législation fiscale | 14 267 881 | | | | 14 267 881 | |
| Total | 162 571 702 | 183 057 464 | 2 220 000 | 180 000 | 348 029 166 | |

2010 / CRÉDITS DE PAIEMENT

| Numéro et intitulé de l'action / sous-action | Titre 2 Dépenses de personnel | Titre 3 Dépenses de fonctionnement | Titre 5 Dépenses d'investissement | Titre 6 Dépenses d'intervention | Total pour 2010 | FDC et ADP attendus en 2010 |
|--|-------------------------------------|--|---|---------------------------------------|--------------------|--------------------------------|
| 01 Définition et mise en oeuvre de la politique économique et financière de la France dans le cadre national, international et européen | 54 074 914 | 1 57 220 000 | | 180 000 | 211 474 914 | |
| 02 Développement international de l'économie française | 94 228 907 | 25 837 464 | 2 220 000 | | 122 286 371 | |
| 03 Elaboration de la législation fiscale | 14 267 881 | | | | 14 267 881 | |
| Total | 162 571 702 | 183 057 464 | 2 220 000 | 180 000 | 348 029 166 | |

RÉPARTITION DU PLAFOND D'EMPLOIS PAR ACTION

| Numéro et intitulé de l'action / sous-action | | ETPT |
|--|--|--------------|
| 01 | Définition et mise en oeuvre de la politique économique et financière de la France dans le cadre national, international et européen | 705 |
| 02 | Développement international de l'économie française | 1 381 |
| 03 | Elaboration de la législation fiscale | 189 |
| Total | | 2 275 |

Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa

Recommandation n° 3. Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa

1.3 LA GOUVERNANCE DU PROGRAMME

Après avoir décrit les missions, les crédits et les ETPT, il convient de voir comment ceux-ci sont mis en œuvre par les différents acteurs concernés.

1.3.1 Les relations *extérieures* du programme

- comment s'organisent les relations avec :
 - o les autres programmes de la mission (notamment le programme support) ;
 - o les directions transversales du ministère (SG, DAF, DRH) ?
- ces relations sont-elles formalisées par une *charte de gestion ministérielle* ?
- le RPROG a-t-il vraiment pouvoir sur ses moyens ? En d'autres termes, le programme est-il « *lofien* » vis-à-vis de l'extérieur ?

Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa

Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa

1.3.2 Les relations *intérieures* du programme

- le RPROG a-t-il vraiment pouvoir sur ses RBOP ? En d'autres termes, le programme est-il « *lofien* » vis-à-vis de l'intérieur ?
- ces relations sont-elles formalisées par une *charte de gestion du programme* ?
- NB : on réservera la description détaillée (cartographie des BOP, organisation du dialogue de gestion, contractualisation avec les directions ou les opérateurs) à la partie 4, pour éclairer l'utilisation opérationnelle du dispositif de performance.

Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa

Recommandation n° 4. Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa

PARTIE 2. LA PERTINENCE DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS

La *pertinence* est la première dimension de la qualité du dispositif de performance. Elle marque l'aptitude des objectifs et indicateurs choisis à traduire la performance de manière significative et fidèle. Dans cette partie, les investigations se limitent aux descriptifs des objectifs et indicateurs contenus dans le PAP, complétés par les fiches de documentation de chaque indicateur.

On examine la qualité de *la définition* retenue (grandeur choisie, formule de calcul, ratio...). La qualité des données de base et des traitements utilisés pour mettre en œuvre cette définition et aboutir à la valeur chiffrée de l'indicateur ne sera examinée que dans la partie suivante, au titre de la fiabilité.

2.1 LA PERTINENCE DES OBJECTIFS

Les indicateurs de performance n'ont de sens que par rapport à des objectifs précis. Il convient donc d'abord d'examiner la pertinence de ceux-ci, en commençant par la présentation stratégique qui les sous tend.

2.1.1 La présentation stratégique

Le PAP de chaque programme commence par une partie « Présentation stratégique » qui doit en principe montrer *comment s'articule la démarche lolfienne* du RPROG.

Pour asseoir le pilotage par la performance, il faut montrer *comment l'on passe de « l'univers politique » à « l'univers de la performance »*.

2.1.1.1 La présentation de la politique mise en œuvre

Elle devrait préciser :

- le rappel des « *finalités d'intérêt général* » (termes de l'article 7-I de la LOLF¹) de la politique publique ;
- une analyse des contraintes d'environnement et de ressources à prendre en compte ;
- le choix d'*axes stratégiques* concrets pour agir à court-moyen terme ;

¹ Art. 7-I de la LOLF : « 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 ».

Il convient donc d'apprécier si cette première partie du PAP constitue bien l'explicitation d'une véritable *démarche stratégique* (confrontation des finalités, des contraintes et des ressources, débouchant sur un choix de priorités), et non une simple *description de l'activité* du ministère, assortie d'une terminologie confuse (axes majeurs, orientations stratégiques, grands chantiers...).

NB : Dans le cas d'un programme auquel sont rattachées des dépenses fiscales importantes, il faut veiller à ce que la contribution de celles-ci figure dans la présentation stratégique.

2.1.1.2 Le passage au dispositif de performance retenu

Il convient ensuite de *justifier les objectifs et indicateurs* qui ont été sélectionnés pour illustrer la performance dans la mise en œuvre des axes stratégiques retenus. La partie « Présentation stratégique » s'achève d'ailleurs systématiquement par la liste des objectifs et indicateurs retenus pour le projet annuel de performances (éditée automatiquement par l'application Farandole).

En pratique, cet aspect « JPO » (justification au premier objectif) est souvent omis. La liste des objectifs et indicateurs apparaît ainsi « tombée du ciel » et plaquée à la suite de l'analyse de la politique suivie.

2.1.2 La structure d'ensemble des objectifs

Le passage des axes stratégiques aux objectifs implique des choix, afin de définir les objectifs les plus aptes à illustrer la démarche de performance. Il convient donc de voir comment le jeu d'objectifs ainsi construit a concilié les impératifs de *sélectivité* (ne pas être trop nombreux, être assez précis pour se prêter à une mesure de la performance) et de *représentativité* (couvrir l'essentiel des priorités du programme et des actions constituant celui-ci).

Cet examen doit être matérialisé dans le rapport par un « tableau de couverture des actions par les objectifs et les indicateurs ». Cf. ci-après un exemple tiré du rapport d'audit du programme 305 « Stratégie économique et fiscale », réalisé en juin 2010.

Exemple du programme 305 « Stratégie économique et fiscale »

Couverture des actions par les objectifs et les indicateurs

| ACTIONS | OBJECTIFS | INDICATEURS |
|--|--|---|
| <p>Action 1 « Définition et mise en œuvre de la politique économique et financière de la France dans le cadre national, international et européen »</p> <p><i>Hors prestations Banque de France et IEDOM</i></p> <p>66 M€</p> <p>705 ETPT (pour toute l'action 1)</p> | <p>Objectif 1 Assurer la qualité de l'analyse et des prévisions présentées dans le projet de loi de finances, dans le domaine des évolutions économiques et dans celui des recettes fiscales</p> <p>Objectif 3 Assurer la transposition des directives européennes dans les délais</p> | <p>Indicateur 1.1 Fiabilité comparée, au vu des réalisations, des prévisions du Gouvernement présentées dans le RESF et de celles des instituts de conjoncture</p> <p>Indicateur 1.2 Fiabilité des prévisions de recettes fiscales</p> <p>Indicateur 3.1 Performance des services pour la transposition des directives sous la responsabilité de la DG Trésor</p> <p>Performance administrative</p> <p>Performance communautaire</p> |
| <p>Action 1 « Définition et mise en œuvre de la politique économique et financière de la France dans le cadre national, international et européen »</p> <p><i>Prestations Banque de France et l'IEDOM pour le compte de l'État</i></p> <p>145 M€</p> | <p>Néant</p> | <p>Néant</p> |
| <p>Action 2 « Développement international de l'économie française »</p> <p>122 M€</p> <p>1381 ETPT</p> | <p>Objectif 4 Assurer l'efficacité du réseau international de la DG Trésor</p> | <p>Indicateur 4.1 Taux de satisfaction sur les demandes de veilles sectorielles et d'analyses comparatives internationale</p> |
| <p>Action 3 « Élaboration de la législation fiscale »</p> <p>14 M€</p> <p>189 ETPT</p> | <p>Objectif 2 Contribuer à l'accessibilité et à la clarté de la norme fiscale et accélérer la production des textes d'application de la législation fiscale</p> | <p>Indicateur 2.1 Délais de codification et de production des textes d'application</p> <p>-Date d'achèvement du code applicable au 1^{er} janvier</p> <p>-Pourcentage des textes d'application publiés dans le délai de six mois après l'entrée en vigueur de texte appliqué</p> |

Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa

2.1.3 L'analyse de chaque objectif

Pour chaque objectif, on vérifiera notamment (cf. fiches B1 et B2 du guide général d'audit) que :

- le développement introduisant chaque objectif fournit une justification et une explicitation de celui-ci (et non une répétition de la description des activités) ;
- l'objectif reflète bien l'approche stratégique de la politique concernée ;
- il s'appuie sur des leviers d'action imputables, pour l'essentiel, au programme.

Selon les cas, il y aura lieu de veiller aussi à :

- la prise en compte des dépenses fiscales et sociales, lorsque celles-ci constituent un moyen significatif de la politique menée ;
- la cohérence avec les objectifs d'autres programmes (associés, dans la même mission, ou connexes, dans le même DPT), ainsi que d'autres référentiels stratégiques de l'État (RGPP, Grenelle, livre blanc, loi d'orientation...) ;
- la cohérence avec les objectifs d'autres acteurs de la politique (opérateurs, collectivités territoriales, régimes sociaux...).

2.1.3.1 L'objectif 1 « Libellé de l'objectif »

2.1.3.2 L'objectif 2 « Libellé de l'objectif »

2.2 LA PERTINENCE DES INDICATEURS

Champ des investigations :

- au stade de l'appréciation de la pertinence, il importe d'*évaluer tous les indicateurs* du PAP, (contrairement à la partie relative à la fiabilité, où un examen sélectif peut être envisagé, dans le cas où les indicateurs seraient très nombreux) ;
- au-delà des indicateurs contenus dans la partie « Objectifs et indicateurs », il convient de *tenir compte des indicateurs harmonisés présentés dans la partie JPE* (notamment indicateurs d'efficacité des programmes de politique n'ayant pas de programme support). Ces indicateurs seront considérés comme faisant partie du dispositif de performance et inclus dans l'étude.

Critères d'évaluation de chaque indicateur (cf. fiches B 3 et B 4 du guide général) :

- adéquation à la mesure de l'objectif (y compris la question de la sensibilité, ou de la vitesse de réaction de l'indicateur par rapport à la politique suivie) ;
- couverture d'une part substantielle, ou tout au moins significative, du résultat attendu de la politique ;
- mesure d'une performance, c'est-à-dire d'un résultat obtenu rapporté aux moyens mis en œuvre (par opposition aux indicateurs de moyens ou d'activité, qui font partie du dispositif de contrôle de gestion, mais qui n'ont pas leur place dans le PAP) ;
- imputabilité à l'action du responsable de programme (par opposition aux indicateurs de contexte, qui peuvent figurer dans le PAP, mais sans être représentatifs de la performance du responsable de programme) ;

- prise en compte d'une dimension de la performance adaptée au type de politique considérée (dominante efficacité pour une politique d'intervention, qualité et/ou efficacité pour une politique de gestion ou des fonctions support) ;
- lisibilité ;
- faisabilité (compte tenu des sources fiables disponibles) ;
- réalisme et volontarisme de la cible choisie. Sans juger du niveau de la performance (ce qui n'est pas le rôle du CIAP), la valeur retenue pour la cible correspond-elle à une mise sous tension véritable, soit par le maintien d'un niveau élevé, soit par la progression attendue ?

Synthèse ponctuelle :

- chaque indicateur fera l'objet d'une appréciation de sa pertinence (satisfaisante, acceptable, insuffisante) et, en fonction de l'appréciation portée, d'une recommandation d'amélioration, de suppression ou de remplacement ;
- il convient naturellement de veiller à la parfaite cohérence entre les appréciations figurant en annexes, dans le corps du rapport et dans la synthèse en tête de rapport.

Création ou modification d'indicateurs :

- il faut éviter les propositions inflationnistes au niveau des PAP, compte tenu du nombre déjà élevé d'indicateurs contenus dans les documents budgétaires ; il convient donc de raisonner à effectif constant, en "gageant" une création d'indicateur stratégique (figurant au PAP), par la suppression d'un indicateur existant, ou son basculement en indicateur de gestion ;
- de même, pour répondre aux souhaits répétés des parlementaires, de la Cour des comptes et des services, il convient de ne pas multiplier à l'excès les propositions de modification des indicateurs, qui font obstacle à la stabilité du dispositif de performance, et donc à la lisibilité des évolutions ;
- toute proposition de création d'un nouvel indicateur n'est crédible que si elle s'accompagne d'éléments concrets attestant de l'intérêt et de la faisabilité de l'opération.

Grille type d'évaluation et/ou questionnaire aux services :

- la mission peut envisager d'utiliser une grille type d'évaluation applicable à chaque indicateur (cf. exemple en annexe 6) et, éventuellement, d'en faire un questionnaire à remplir par les services ;
- toutefois, la lourdeur de l'exercice et la taille du document qui en résulte appellent certaines précautions (cf. les indications aux auditeurs concernant les annexes, en page 37) :
 - o l'envoi d'un questionnaire détaillé aux services ne doit être envisagé que si la mission s'est assurée préalablement que ses interlocuteurs sont disponibles et prêts à jouer le jeu ;
 - o la présentation en annexe au rapport CIAP ne peut être admise que si le document comporte une réelle valeur ajoutée de la mission par rapport aux réponses des services.

Plan :

Pour permettre au lecteur de bien faire le lien avec les documents budgétaires, il est demandé aux auditeurs de *s'en tenir strictement à un plan analytique calé sur la nomenclature du PAP* :

2.2.1 Les indicateurs de l'objectif 1 " (libellé de l'objectif) "

2.2.1.1 L'indicateur 1.1 " (libellé de l'indicateur) "

Aaaaaaaaaaaaaaaaaa

2.2.1.2 L'indicateur 1.2 " (libellé de l'indicateur) "

Aaaaaaaaaaaaaaaaaa

2.2.2 Les indicateurs de l'objectif 2 " (libellé de l'objectif) "

2.2.2.1 L'indicateur 2.1 " (libellé de l'indicateur) "

Aaaaaaaaaaaaaaaaaa

Recommandation n° 6. Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa

2.3 SYNTHÈSE SUR LA PERTINENCE DU DISPOSITIF DE PERFORMANCE

A l'issue de l'examen analytique des objectifs et des indicateurs, *le rapport d'audit doit donner une vision d'ensemble de la pertinence. Cette synthèse partielle prépare la synthèse générale* présentée en tête du rapport.

Elle veillera notamment à *reprendre la même échelle simplifiée de cotation (satisfaisant, acceptable, insuffisant)*, en distinguant bien :

- la situation constatée lors de l'audit (par ex. : « la pertinence est actuellement *acceptable* ») ;
- les perspectives d'évolution, compte tenu notamment des recommandations formulées (par ex. : « les recommandations formulées par la mission montrent qu'un niveau *satisfaisant* est envisageable à échéance de... »).

PARTIE 3. LA FIABILITÉ DES INDICATEURS

La fiabilité est la deuxième composante de l'examen du dispositif de performance. Elle concerne non plus la définition de l'indicateur, mais la qualité des données de base et des traitements utilisés. *Il s'agit d'une dimension distincte de la pertinence* : un ratio peut être pertinent dans son concept mais, s'il est calculé sur la base de chiffres fragiles, biaisés ou incomplets, il donnera une mesure non fiable de la performance.

Cette problématique n'était guère abordée dans les audits généraux menés antérieurement par le CIAP, qui couvraient l'ensemble des rubriques du guide d'audit. Elle est évidemment au cœur des audits centrés sur le dispositif de performance.

Les investigations envisageables sont ici beaucoup plus étendues. Il appartient aux auditeurs de choisir celles qui leur permettront de formuler un diagnostic d'ensemble de la fiabilité des indicateurs.

Dans ce domaine, les missions du CIAP sont conçues comme *un contrôle de second niveau* qui, à partir de l'examen des différentes procédures en place, permet de se prononcer sur le bon fonctionnement du processus de production des indicateurs.

Le contenu des investigations doit tenir compte de plusieurs considérations :

- pour permettre de mener des investigations suffisamment rigoureuses et approfondies, la mission pourra n'examiner qu'une partie des indicateurs, si ceux-ci sont nombreux ; il incombera alors aux auditeurs de calibrer leur échantillon pour pouvoir donner un diagnostic d'ensemble ;
- par ailleurs, pour répondre aux souhaits de la Direction du Budget, une attention particulière doit être portée aux indicateurs harmonisés (notamment d'efficience), ainsi qu'aux indicateurs principaux repris en tête de chaque mission ;
- certaines observations auront un caractère transversal, pour tout ou partie des indicateurs (par ex. qualité des SI...) ;
- certains des indicateurs audités pourront faire l'objet de contrôles plus approfondis (de type 1^{er} niveau), soit pour tester les observations sur les procédures, soit du fait de risques particuliers.

Le plan proposé vise à *faire apparaître clairement les différents types d'investigations* :

- examen des processus d'élaboration (2nd niveau) ;
- examen des contrôles mis en place, ainsi que du suivi des indicateurs (2nd niveau) ;
- éventuellement, investigations approfondies sur certains indicateurs (1^{er} niveau).

3.1 L'EXAMEN DES PROCESSUS D'ÉLABORATION DES INDICATEURS

Le premier déterminant de la fiabilité tient d'abord à la qualité des processus d'élaboration, qui peut être appréciée aux *différentes étapes* (cf. fiches C 1 et C 2 du guide d'audit) :

- collecte des informations ;

- centralisation ;
- traitement et élaboration du résultat.

Pour chacun des maillons de la chaîne de production, les auditeurs devront notamment repérer **les facteurs de sécurité ou de risque** :

- définition préalable d'un référentiel (à commencer par la fiche de documentation de l'indicateur, qui doit être immédiatement disponible) ;
- déroulement du processus conforme au référentiel ;
- authentification externe des données de base (par ex. issues d'un système de revue par les pairs) ;
- discontinuités éventuelles dans les processus (ressaisies) ;
- maturité des SI mis en œuvre ;
- traçabilité des données (piste d'audit).

Une cartographie des flux de données et des traitements constatés sur le terrain pourra être établie pour synthétiser les observations de la mission.

3.2 L'EXAMEN DU CONTRÔLE DES PROCESSUS ET DU SUIVI DES RÉSULTATS

Après les déterminants intrinsèques de la qualité des processus, il convient de repérer également les éléments extrinsèques, qui contribuent à la fiabilité du résultat :

- il s'agit tout d'abord des **contrôles de processus d'élaboration** (existence de contrôles internes, voire externes ; mise en œuvre effective et résultats obtenus ; autres éléments témoignant d'une "culture du risque" en matière de fiabilité des indicateurs ; cf. fiche C 3) ;
- l'autre élément est le **suiti des résultats des indicateurs du PAP** (tableaux de bord du RPROG ou du ministre, contrôle de gestion...). Toute anomalie a d'autant plus de chances d'être repérée que les indicateurs jouent un rôle actif dans la vie des services concernés (cf. fiche C 4). Sur ce dernier aspect, pour éviter les redites, on renverra aux développements détaillés de la partie 4 relative à l'utilisation du dispositif de performance.

3.3 LES INVESTIGATIONS APPROFONDIES SUR CERTAINS INDICATEURS

Au-delà des deux types d'investigations précédentes, qui constituent le contrôle de second niveau, un examen plus approfondi peut être initié sur certains indicateurs, **la mission vérifiant elle-même, ou faisant vérifier, sous son contrôle direct** (cf. fiche C 5) :

- les données d'entrée ;
- les formules de calcul ;
- la valeur du résultat.

Il s'agit d'investigations qui relèvent en principe plus d'un contrôle de 1er niveau que d'un audit du CIAP. Elles peuvent être initiées par la mission dans deux cas :

- lorsque l'examen des processus aura révélé des faiblesses, afin de voir non seulement les risques potentiels, mais aussi les dégâts effectifs ;
- lorsque les processus s'avèrent satisfaisants, pour conforter concrètement l'appréciation favorable.

L'échantillonnage retenu, ainsi que les épreuves effectuées et leurs limites, devront être précisément retracés dans **des annexes spécifiques** à chaque indicateur concerné (distinctes de la grille d'analyse générale de tous les indicateurs).

3.4 L'APPRÉCIATION DE L'OBJECTIVITÉ DU COMMENTAIRE DES RÉSULTATS DANS LE RAP

Le CIAP a pour mission de « fournir aux ministres une assurance sur la qualité des informations transmises au Parlement dans les PAP et dans les RAP ». Les audits ne doivent donc pas se limiter à la fiabilité des *chiffres* ; ils doivent aussi porter sur les *commentaires*, qui sont également importants dans le compte rendu de la performance (« Le chiffre, ce n'est que la moitié de l'indicateur »).

Cela implique notamment d'examiner, *en se fondant essentiellement sur le dernier RAP disponible* (cf. fiche C 6 du guide général) :

- la clarté et l'exhaustivité des commentaires, en particulier l'explicitation de tous les écarts entre prévisions et réalisations ;
- l'objectivité dans l'interprétation des évolutions ;
- la cohérence avec les analyses internes issues du contrôle de gestion, ainsi qu'avec la communication interne ou externe sur les résultats des indicateurs, avec les risques d'effets pervers qui s'y attachent ;
- la capacité à remettre en perspective le niveau ou l'évolution des chiffres ; en particulier, il faut veiller à ce que le développement des indicateurs ne tombe pas dans le travers d'une utilisation trop automatique ou mécanique des résultats constatés, dans le processus d'affectation des ressources.

3.5 SYNTHÈSE SUR LA FIABILITÉ DU DISPOSITIF DE MESURE DE LA PERFORMANCE

A l'issue de l'examen analytique des indicateurs, le rapport d'audit doit *donner une vision d'ensemble de la fiabilité* (cf. fiche C 7), *qui servira de base à la synthèse générale en tête de rapport*.

Les auditeurs devront notamment indiquer, au vu des informations recueillies et des investigations effectuées par la mission, s'ils estiment :

- que *le processus de production des indicateurs de performance fonctionne correctement (ou non)* ;
- et que *ceux-ci présentent donc un caractère de fiabilité satisfaisant (acceptable, ou insuffisant)*, en distinguant, comme pour la pertinence, entre la situation actuelle et les évolutions raisonnablement envisageables (cf. supra § 2.3).

PARTIE 4. L'UTILISATION OPÉRATIONNELLE DU DISPOSITIF DE PERFORMANCE

Dans cette partie, le champ des investigations est beaucoup plus vaste. Il s'agit de "sortir des PAP et des RAP" pour voir si, au-delà de la confection des documents budgétaires, le dispositif de performance *est effectivement utilisé* dans la gestion des services et dans la conduite des politiques. Les dispositions de la LOLF sont en effet destinées à améliorer, non seulement la qualité de l'information du Parlement, mais aussi les conditions de fonctionnement des administrations.

Là aussi, il appartiendra à la mission de choisir les axes d'audit qui lui paraissent les plus fructueux pour juger de l'effectivité du pilotage par la performance (cf. fiches D 1 et D 3). Il sera important de clarifier les différents volets étudiés et de bien les mettre en complémentarité pour parvenir à un diagnostic d'ensemble.

Dans cet esprit, on peut distinguer deux approches, selon que l'on considère l'utilisation de la performance :

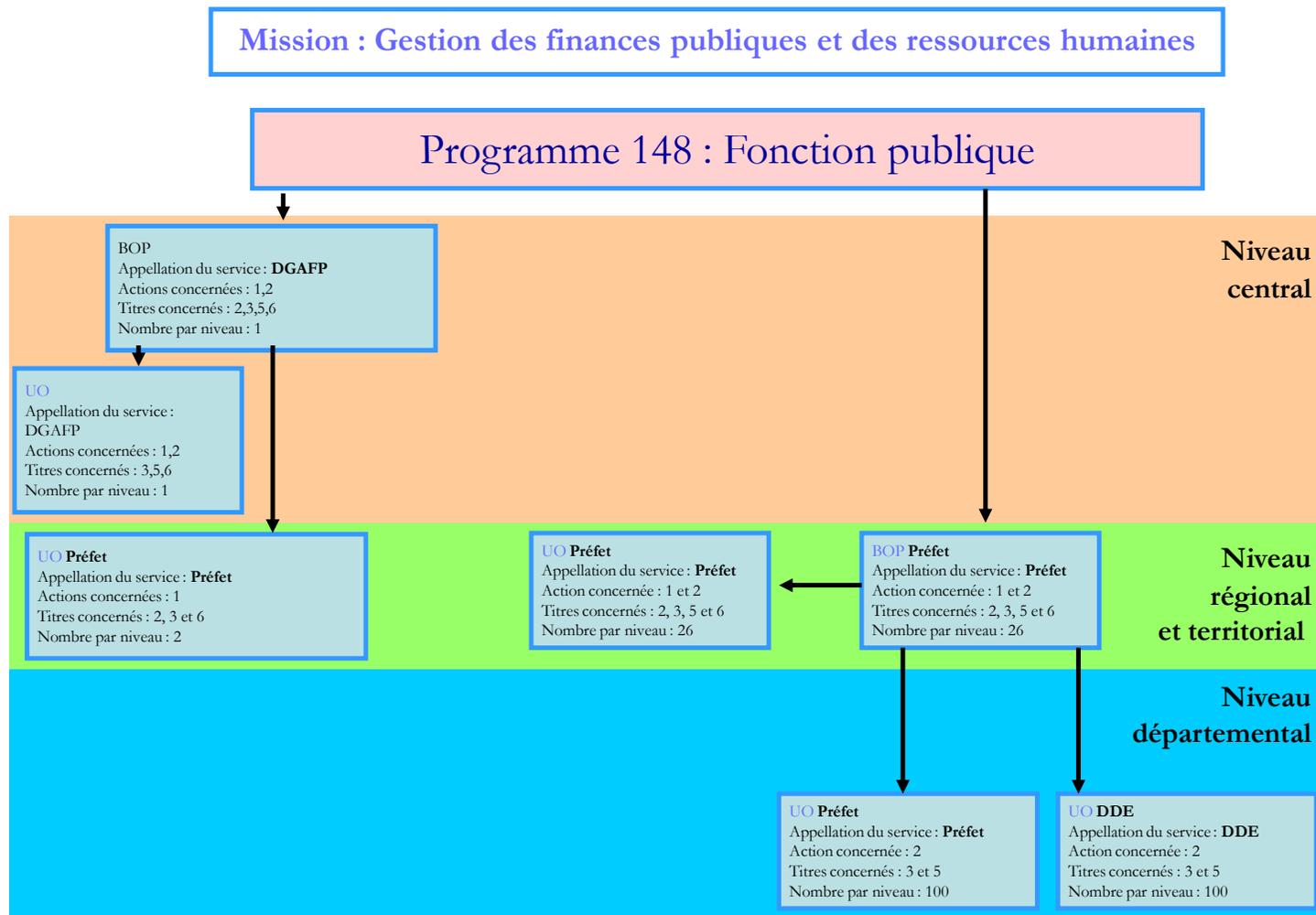
- dans la vie propre du programme, organisée selon la déclinaison opérationnelle de la LOLF, c'est-à-dire le dialogue de gestion avec les responsables de BOP et d'UO ;
- dans les autres modes de pilotage, non formellement liés à la LOLF, des acteurs de la politique (contractualisation avec les directions ou les opérateurs, dispositifs d'intéressement, RGPP...).

4.1 LE DIALOGUE DE GESTION À L'INTÉRIEUR DU PROGRAMME

4.1.1 La cartographie des BOP et des UO

L'organisation opérationnelle interne au programme sera rappelée et commentée ici :

- le schéma type correspondant au programme audité sera fourni par le CIAP et intégré ici (cf. ci-après exemple du programme 148 « Fonction publique ») ;
- il appartient ensuite à la mission d'en assurer le commentaire, pour présenter les relations qui sont intéressantes pour l'appréciation du pilotage par la performance.



 BOP national

4.1.2 La définition des objectifs et indicateurs opérationnels

Il conviendra de vérifier que les objectifs et indicateurs « stratégiques » (retenus dans les PAP et les RAP) sont **déclinés** au niveau opérationnel, avec trois modalités envisageables :

- objectifs et indicateurs constituant la *déclinaison directe* d'un indicateur de performance national, en fonction de critères géographiques ou sectoriels ;
- objectifs et indicateurs *intermédiaires*, qui portent sur les moyens, les activités ou les produits nécessaires pour obtenir la performance retenue dans les indicateurs stratégiques ;
- objectifs et indicateurs *complémentaires*, portant sur des actions du programme qui ne seraient pas couverts par les objectifs stratégiques, en raison du caractère sélectif de ceux-ci.

Recommandation n° 7. Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa

4.1.3 L'utilisation dans le dialogue de gestion

Au-delà de la définition des objectifs et indicateurs opérationnels, il convient de voir dans quelle mesure ceux-ci sont effectivement *utilisés* dans le pilotage des services (intégration dans le volet performance des BOP et les comptes rendus de gestion ; lien entre les discussions sur la performance et sur la budgétisation).

L'incidence éventuelle de la réforme de l'administration territoriale de l'État sur le dialogue de gestion devra également être appréciée.

Recommandation n° 8. Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa

4.2 LES AUTRES ASPECTS DU PILOTAGE DES ACTEURS DE LA POLITIQUE

En dehors du dispositif "Iolfien", il convient de recenser les autres éléments contribuant à un pilotage par la performance des acteurs de la politique menée. Il s'agit notamment :

- des instructions du ministre ou de l'administration centrale aux services (directive nationale d'orientation, fixation des cibles de résultats...) ;
- des diverses formes de contractualisation, avec les directions (CPP), avec les opérateurs (COM, CO...), ou avec d'autres administrations (COG) ; au-delà des contrats pluriannuels, les rapports d'activité ou comptes rendus de gestion doivent également être examinés ;
- des dispositifs d'intéressement collectif, des lettres de mission des responsables ;
- des modalités d'exercice de la tutelle, pour les opérateurs ;
- du suivi de la RGPP, par ministère ou transversal (par ex. indicateurs du Baromètre de la qualité des services publics) ;
- de manière plus générale, des diverses composantes du système de contrôle de gestion (tableau de bord...).

La mission d'audit ne cherchera pas à juger ces dispositifs en tant que tels, mais seulement à voir comment ils complètent et confortent le pilotage par la performance issu des objectifs et indicateurs stratégiques. Cela suppose, a minima, une mise en cohérence stricte avec le dispositif contenu dans les PAP.

Des tableaux spécifiques permettront de synthétiser comment s'emboîtent les différents "cercles" d'objectifs et d'indicateurs. Compte tenu du nombre potentiellement très élevé d'indicateurs présents chez les différents acteurs et aux différents niveaux du programme, il conviendra de mettre l'accent sur ceux qui ont fait l'objet d'un engagement formalisé : PAP /BOP /CPP ou COM /intérêt /RGPP... (cf. tableaux types en annexe).

Recommandation n° 9. Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa

4.3 SYNTHÈSE SUR L'UTILISATION OPÉRATIONNELLE DU DISPOSITIF DE PERFORMANCE

Ces différents aspects doivent être synthétisés pour pouvoir conclure sur la cohérence entre le dispositif lolfien et le dispositif opérationnel :

- est-ce que les objectifs et les indicateurs du PAP sont aptes à éclairer le pilotage des services (arbitrage entre indicateurs harmonisés, permettant les comparaisons entre programmes, et indicateurs de pilotage, tournés vers les responsables opérationnels) ?
- existe-t-il une synergie entre les indicateurs LOLF et les autres outils, ou au contraire, y a-t-il juxtaposition des procédures, génératrice de surcharges inutiles et de dilution du dispositif ?
- au total, est-ce que l'utilisation opérationnelle du dispositif de performance du PAP peut être considérée comme satisfaisante, acceptable ou insuffisante (dans la situation actuelle, ou à terme) ;
- sur ce point, il importe de ne pas s'en tenir au constat purement lolfien et de remettre en perspective l'effort des ministères. Le fait que les indicateurs du PAP ne soient pas déclinés /utilisés ne signifie pas qu'il n'y ait aucun pilotage par la performance dans les services audités.

CONCLUSION

Les auditeurs peuvent présenter une **conclusion** s'ils le souhaitent, mais celle-ci est **facultative**, **priorité** étant donnée à la **synthèse générale** en tête de rapport.

Prénom NOM
Grade

Prénom NOM
Grade

Prénom NOM
Grade
Coordonnateur

INDICATIONS AUX AUDITEURS CONCERNANT LES ANNEXES

Pour la bonne complémentarité entre rapport et annexes, il convient de distinguer **trois catégories de documents** joints au rapport.

- **Les annexes de présentation de la mission**
 - o lettre de mission ;
 - o liste des personnes rencontrées.
- **Les annexes thématiques spécifiques**, qui peuvent compléter chacune des parties du rapport :
 - o *pertinence* ;
 - o *fiabilité* : notamment annexes particulières sur chaque indicateur ayant fait l'objet d'investigations approfondies (cf. supra § 3.3) ;
 - o *utilisation opérationnelle* : cf. modèles de tableaux illustrant la concordance des objectifs et indicateurs des services de l'État (ou des opérateurs) avec ceux du PAP.
- **Les grilles générales (ou questionnaires) d'évaluation des indicateurs**. Il s'agit d'annexes types qui, pour *tous les indicateurs*, traitent systématiquement des *trois dimensions* de l'évaluation (pertinence, fiabilité, utilisation).

GRILLE TYPE D'ÉVALUATION :

- la présentation d'une éventuelle grille d'évaluation est *laissée à l'appréciation de la mission*. Dans un souci de lisibilité du rapport, il est préférable de renvoyer à une grille détaillée en annexe, en ne retenant dans le corps du texte que les observations notables sur tel ou tel critère ;
- cela permet d'associer deux démarches complémentaires : *analytique* (par indicateur) en *annexes* ; *transversale* (par type de problématique) dans le *rapport* ;
- on trouvera en annexe un exemple de grille d'évaluation par indicateur, qui couvre les trois dimensions de l'appréciation de la qualité (pertinence, fiabilité, utilisation). Les auditeurs pourront adapter la liste des critères aux spécificités de leur mission, tout en veillant à respecter le format de présentation défini par la feuille de style.

QUESTIONNAIRE AUX SERVICES :

- *la grille* peut être considérée comme un *questionnaire* à adresser aux services, dont la réponse sera ensuite complétée par les propres observations de la mission. Cette démarche peut favoriser l'émergence d'un diagnostic partagé entre auditeurs et audités ;
- toutefois, elle impose une charge supplémentaire à des responsables déjà saturés par les questionnaires et audits de toute sorte. Par ailleurs, un retard dans les réponses peut bloquer le déroulement de la mission, qui ne dispose ensuite plus du temps nécessaire pour retraiter et synthétiser les éléments recueillis ;
- *l'envoi d'un questionnaire détaillé ne doit donc être envisagé que si la mission s'est assurée préalablement que ses interlocuteurs sont disponibles et prêts à jouer le jeu*, afin de garantir des échanges de qualité.

AUTO ÉVALUATION PAR LES SERVICES :

- dans le cadre d'un questionnaire, il peut être demandé aux services d'aller au-delà d'un simple renseignement des rubriques, et de procéder à une auto évaluation des divers aspects de la qualité de leur dispositif de performance (en reprenant toujours l'échelle simplifiée adoptée par le CIAP : satisfaisant, acceptable, insuffisant) ;
- cette procédure appelle les mêmes précautions que précédemment ;
- en tout état de cause, *l'auto évaluation des services doit toujours être complétée par une évaluation propre de la mission*, d'autant plus argumentée qu'elle s'écarte de l'appréciation des services.

CONDITIONS DE PUBLICATION DE LA GRILLE D'ÉVALUATION / PRÉSENTATION EN 2 TOMES :

- compte tenu de la longueur d'une grille type d'évaluation appliquée à l'ensemble des indicateurs d'un programme, celle-ci sera présentée séparément (en un tome 2), afin de conserver un format attractif au rapport proprement dit (tome 1) ;
- l'expérience des cycles d'audit précédents conduit à préciser que *la présentation en annexe au rapport CIAP ne peut être admise que si elle comporte une réelle valeur ajoutée de la mission* :
 - o on ne diffusera pas un questionnaire qui ne comprendrait que la « 2^{ème} colonne » (remplie par les services), avec une « 3^{ème} colonne » vide, ou contenant seulement quelques annotations succinctes de la mission ;
 - o dans le cas où la publication dans le document CIAP n'est pas acceptée, la grille d'évaluation sera conservée par les corps de contrôle ayant participé à l'audit, à charge pour eux d'en assurer une diffusion éventuelle au coup par coup ;
- *de manière générale, pour éviter une taille excessive des rapports, le CIAP ne souhaite faire figurer en annexe que des contributions originales produites par les auditeurs*. La diffusion de reproductions de documents remis par les services ne peut être qu'exceptionnelle et doit être dûment justifiée.

ANNEXES

Annexe n° 1. Lettres de mission..... 41

Annexe n° 2. Liste des personnes rencontrées 43

Annexe n° 3. Aaaaaaaaaaaaaa 45

Annexe n° 4. Concordance des objectifs et indicateurs des services de l'État avec ceux du
PAP 47

Annexe n° 5. Concordance entre les objectifs et indicateurs d'un opérateur et ceux du PAP..... 49

Annexe n° 6. Grille d'analyse de l'indicateur 1.1 « Libellé de l'indicateur »..... 51

ANNEXE N° 1. LETTRES DE MISSION

Le secrétariat du CIAP se chargera de cette annexe.

ANNEXE N° 3. AAAAAAAAAAAAAAAAAA

Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa

Aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa

**ANNEXE N° 4. CONCORDANCE DES OBJECTIFS ET INDICATEURS
DES SERVICES DE L'ÉTAT AVEC CEUX DU PAP**

| PAP 2012 du programme | BOP et UO | | | Autres instruments de pilotage | | |
|-----------------------|-----------|----------|---------------|--------------------------------|---------------|-----------------------|
| | central | régional | départemental | CPP | Intéressement | Tableau de bord RPROG |

A - Objectifs et indicateurs déclinés des objectifs et indicateurs stratégiques du PAP (1)

| | | | | | | |
|-----------------------|---------------|--|--|--|--|--|
| Objectif 1 Aaaaaaa | Objectif... | | | | | |
| Indicateur 1.1 Aaaaaa | Indicateur... | | | | | |
| Indicateur 1.2 | | | | | | |
| Indicateur 1.3 | | | | | | |
| Objectif 2 | | | | | | |
| Indicateur 2.1 | | | | | | |
| Indicateur 2.2 | | | | | | |

B - Autres objectifs et indicateurs opérationnels utilisés par les services

| | | | | | | |
|--|---------------|--|--|--|--|--|
| | Objectif... | | | | | |
| | Indicateur... | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

(1) Il peut s'agir, soit d'une déclinaison directe de l'indicateur de performance du PAP (transposition de l'indicateur tel quel au niveau local ou sectoriel), soit d'une déclinaison indirecte, sous forme d'indicateur intermédiaire (indicateur de moyens, d'activités ou de produits).

**ANNEXE N° 5. CONCORDANCE ENTRE LES OBJECTIFS ET INDICATEURS
D'UN OPÉRATEUR ET CEUX DU PAP**

| PAP 2012 du programme | BOP / UO dédiés à l'opérateur | Contrat avec l'opérateur (1) | Dispositif interne à l'opérateur |
|---|-------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| A - Objectifs et indicateurs déclinés des objectifs et indicateurs stratégiques du PAP (2) | | | |
| Objectif 1 | | | |
| Indicateur 1.1 | | | |
| Objectif 2 | | | |
| Indicateur 2.1 | | | |
| Indicateur 2.2 | | | |
| | | | |
| B - Autres objectifs et indicateurs utilisés par l'opérateur | | | |
| | | Objectif A | |
| | | Indicateur A.1 | |
| | | Indicateur A.2 | |
| | | Indicateur A.3 | |
| | | Objectif B | |
| | | Indicateur B.1 | |

(1) COM : contrat d'objectifs et de moyens CO : contrat d'objectifs CP : contrat de performance

(2) Il peut s'agir, soit d'une déclinaison directe de l'indicateur de performance du PAP (transposition de l'indicateur tel quel au niveau de l'opérateur), soit d'une déclinaison indirecte, sous forme d'indicateur intermédiaire (indicateur de moyens, d'activités ou de produits).

ANNEXE N° 6. GRILLE D'ANALYSE DE L'INDICATEUR 1.1 « LIBELLÉ DE L'INDICATEUR »

NB : La « grille » (rubriques 1 à 5) doit être remplie pour chaque ligne de chiffres : indicateur simple, ou différents sous-indicateurs.

Les coupures de rubriques et ou de paragraphes seront réglées par le secrétariat du CIAP dans la version définitive

| Questions | Réponses du responsable de programme | Appréciations de la mission d'audit |
|--|---|-------------------------------------|
| Rappel de l'objectif : | Objectif 1 « Libellé de l'objectif » | |
| Liste des sous-indicateurs : (le cas échéant) | Sous-indicateur 1.1.1 « Libellé du sous-indicateur » Sous-indicateur 1.1.2 « Libellé du sous-indicateur » Sous-indicateur 1.1.3 « Libellé du sous-indicateur » | |
| SOUS-INDICATEUR 1.1.1 « LIBELLE DU SOUS-INDICATEUR » | | |
| 1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE | | |
| 1.1 Classification (usager, contribuable, citoyen) | | |
| 1.2 Formule de calcul | | |
| 1.3 Source des données | | |
| 1.4 Services responsables | | |
| 1.6 Valeurs cibles et résultats atteints sur les derniers exercices. | | |
| 1.7 Analyse des écarts. | | |
| 1.8 Mesures prises pour les réduire. | | |
| 1.9 Evolutions récentes de l'indicateur. Succède-t-il à un indicateur supprimé ? Si oui, quelles sont les raisons de ce changement ? | | |
| 1.10 Observations générales | | |

| Questions | Réponses du responsable de programme | Appréciations de la mission d'audit |
|--|--------------------------------------|-------------------------------------|
| 2. ANALYSE DE LA PERTINENCE | | |
| 2.1 Quelle est l'importance (en % si possible) de l'indicateur dans l'atteinte de l'objectif ? | | |
| 2.2 Cet indicateur figure-t-il au tableau de bord du RPROG ? | | |
| 2.3 Comment est fixée la cible quantitative ? | | |
| 2.4 Quels sont les leviers d'action du responsable de programme pour l'atteinte de la valeur cible ? | | |
| 2.5 Avec quel délai et suivant quelle périodicité est connue la valeur atteinte ? | | |
| 2.6 La valeur atteinte pour l'exercice est-elle publiée dans le PAP de l'exercice n+2 ? | | |
| 2.7 Des comparaisons sont-elles effectuées avec les indicateurs équivalents utilisés par des organismes de même nature ? Quelles en sont les observations et les conclusions ? | | |
| 2.8 Comment est interprétée une variation du résultat atteint par rapport à l'objectif visé ? | | |
| 2.9 L'indicateur rend-il compte d'une des actions du PAP ? (préciser) | | |
| 2.10 Évaluer la pertinence de l'indicateur sur une échelle à 3 niveaux (satisfaisant, acceptable, insuffisant). | | |
| 2.11 Observations générales | | |

| Questions | Réponses du responsable de programme | Appréciations de la mission d'audit |
|--|--------------------------------------|-------------------------------------|
| 3. ANALYSE DE LA FIABILITE | | |
| 3.1 Schéma d'élaboration depuis la collecte jusqu'à la production du résultat (données primaires, traitement, données intermédiaires, traitement, valeur), système informatique employé. | | |
| 3.2 Préciser comment la collecte des données est définie et documentée. | | |
| 3.3 Le traitement des données fait-il l'objet de procédures documentées ? Les décrire brièvement. | | |
| 3.4 Y-a-t-il une saisie unique des données à la source ou des saisies successives ? Par quel processus ? | | |
| 3.5 Comment le RP peut-il vérifier que toutes les données sont saisies ? Existe-t-il un contrôle automatique d'exhaustivité ? | | |
| 3.6 Le résultat peut-il être artificiellement amélioré par des actions non cohérentes avec l'objectif ? | | |
| 3.7 Le résultat peut-il être artificiellement modifié par des paramètres extérieurs ? comment ? | | |
| 3.8 Des activités pouvant contribuer à l'indicateur échappent-elles au calcul du résultat (en expliquer les raisons) ? | | |
| 3.9 Quelle est la fourchette d'incertitude sur le résultat affiché (en % ou en valeur dans toute la mesure du possible) ? | | |
| 3.10 Décrivez le processus de contrôle interne dans l'élaboration du résultat de l'indicateur. | | |

| Questions | Réponses du responsable de programme | Appréciations de la mission d'audit |
|---|--------------------------------------|-------------------------------------|
| 3.11 Le système de traitement (notamment le système d'information dont sont issues les données) a-t-il fait l'objet d'audits externes ou de certification ? Quels en sont les résultats ? | | |
| 3.12 Évaluer la fiabilité de l'indicateur sur une échelle à 3 niveaux (satisfaisant, acceptable, insuffisant). | | |
| 3.13 Observations générales | | |
| 4. ANALYSE DE L'UTILISATION OPERATIONNELLE | | |
| 4.1 Cet indicateur a-t-il été élaboré en concertation avec les acteurs contribuant à la réalisation du programme ?? | | |
| 4.2 Quels sont les niveaux hiérarchiques impliqués soit activement, soit à titre informatif dans cet indicateur ? Décrivez leurs rôles. | | |
| 4.3 Comment les acteurs subordonnés au RPROG sont-ils mobilisés pour l'atteinte de la cible ? | | |
| 4.4 Cet indicateur est-il suivi périodiquement en cours d'exercice ? (mise en réseau, bilans en cours de gestion) | | |
| 4.5 Place « formelle » de l'indicateur dans le dialogue de gestion et le processus de budgétisation (suivi et échanges avec le niveau national, volet performance des BOP). | | |
| 4.6 Cet indicateur est-il associé à (ou complété par) des indicateurs du contrôle de gestion interne de l'organisme ? | | |
| 4.7 Quels sont les leviers d'action des échelons opérationnels ? | | |

| Questions | Réponses du responsable de programme | Appréciations de la mission d'audit |
|--|---|-------------------------------------|
| 4.8 Cet indicateur figure-t-il au tableau de bord des échelons opérationnels ? | | |
| 4.9 Y-a-t-il une valeur cible adaptée aux différents niveaux opérationnels ? Comment est elle déterminée ? | | |
| 4.10 Rôles respectifs des RBOP et RUO pour la réalisation de la valeur cible de l'indicateur. | | |
| 4.11 Place « réelle » des résultats de l'indicateur dans la répartition des ressources entre les acteurs opérationnels ? | | |
| 4.12 Évaluer l'utilisation opérationnelle de l'indicateur sur une échelle à 3 niveaux (satisfaisant, acceptable, insuffisant). | | |
| 4.13 Observations générales | | |
| 5. SYNTHÈSE | | |
| 5.1 Appréciation d'ensemble | | |
| 5.2 Evolution à prévoir | | |
| | | |
| SOUS-INDICATEUR 1.1.2 « LIBELLE DU SOUS-INDICATEUR » | | |
| 1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE | | |
| 1.1 Classification (usager, contribuable, citoyen) | <u>NB : REPRISE DE LA « GRILLE » (RUBRIQUES 1 A 5) A PARTIR DU DEBUT</u> | |
| 1.2 Formule de calcul | | |