

GUIDE METHODOLOGIQUE POUR LA CONSTRUCTION DE CONTRATS D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE (COP)

PARTIE 1 : LA DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION

Les opérateurs de l'État occupent une place centrale dans la mise en œuvre des politiques publiques. En contrepartie, il est légitime que l'État, par l'intermédiaire des tutelles ministérielles, fixe et assure le suivi des orientations stratégiques de ces établissements en veillant à ce que leurs actions s'inscrivent dans les politiques publiques auxquelles ils participent.

En 2013, 61 % des opérateurs disposaient d'un contrat de performance ou d'un contrat arrivé à terme en 2012 et en cours de renouvellement. Ce taux s'élève à près de 73 % sur le périmètre des principaux opérateurs¹. **La totalité des opérateurs doit s'engager dans une démarche de performance avec l'État.** Inscrits dans le temps, ces contrats permettent de clarifier la contribution de l'opérateur aux objectifs d'une politique publique et d'assurer le suivi des résultats atteints.

La nécessité de renforcer la dimension stratégique de la tutelle a été réaffirmée par la circulaire du Premier ministre du 26 mars 2010. Cette circulaire a demandé la généralisation des contrats d'objectif et de performance.

En cohérence avec le contrat de performance, une **lettre de mission** est adressée par le ministre de tutelle à chaque dirigeant d'établissement.

Le présent guide vise à aider les tutelles à élaborer les COP, en fournissant des éléments méthodologiques enrichis d'exemples issus de retours d'expérience.

- Le COP s'intègre dans le dialogue de gestion entre l'opérateur et la tutelle ; il s'agit d'un document contractuel qui fixe les orientations stratégiques de l'opérateur pour une période donnée et définit les modalités de mise en œuvre de ces orientations. Il résulte d'une discussion entre l'opérateur et sa/ses tutelles et a vocation à être présenté devant l'organe délibérant par la direction de l'établissement. Il peut faire l'objet ou non d'un vote formalisé.
- Tout projet de COP doit être communiqué aux tutelles techniques, aux autorités chargées du contrôle budgétaire ou du contrôle économique et financier et à la direction du budget (bureau(x) sectoriel(s) et bureau des opérateurs). Le COP doit être un contrat unique entre l'opérateur et sa/ses tutelle(s).

¹Sources : Jaune opérateurs 2014

! Rappel : COP ou COM ?

Lorsque l'opérateur prétend à la signature d'un **Contrat d'objectifs assorti de moyens (COM)**, sa demande doit être motivée au regard des critères mentionnés dans la circulaire Premier ministre du 26 mars 2010. Il convient d'éviter la signature de COM qui implique un engagement financier pluriannuel. Une présentation de la situation financière de l'établissement peut néanmoins figurer en annexe en tant que « feuille de route ». **Le recours à un COM est donc dérogatoire.**

La circulaire PM du 26 mars 2010 précise que **le contrat de performance pourra éventuellement être assorti d'engagements financiers de l'État dans les 3 hypothèses suivantes :**

- s'il s'agit d'un opérateur qui vient d'être créé ou dont les missions, ou encore l'organisation, ont fait l'objet d'une modification substantielle ;
- si l'opérateur exerce une activité comportant, à une échelle pluriannuelle, des enjeux budgétaires et financiers élevés ;
- si sa situation financière est fragile.

La direction du budget est associée à la rédaction de tout contrat de performance. **Elle doit l'être systématiquement** dans le cadre de la négociation et de la rédaction :

- des COM, ces derniers nécessitant la signature du ministre du Budget ;
- des COP d'établissements pour lesquels les ministères financiers exercent une tutelle technique et sont donc signataires.

La circulaire PM du 26 mars 2010 précise également que la durée d'un COM doit être cohérente avec le cycle budgétaire pluriannuel.

Calendrier et durée du contrat

La construction² et la signature d'un COP sont des processus qui demandent du temps, notamment lorsqu'il s'agit du premier contrat de l'établissement. Un calendrier avec des étapes indicatives est consultable en annexe afin d'aider à la préparation du contrat. La rédaction du contrat est effectuée par l'opérateur, qui associe à chaque point d'étape les acteurs utiles, a minima les signataires du contrat et la Direction du budget. La durée du contrat est laissée à la libre appréciation des opérateurs et des tutelles en fonction de leurs objectifs à court, moyen ou long terme. La durée moyenne observée est généralement de trois ans.

Lien entre le COP précédent et la négociation du suivant

Le COP fait l'objet d'une évaluation générale lorsqu'il arrive à son terme et avant l'engagement des travaux d'élaboration d'un nouveau contrat. En dernière annuité de contrat, le rapport d'exécution détermine les éléments utiles et les préconisations permettant de cadrer l'élaboration d'un nouveau contrat.

Construire un COP grâce à l'appui des audits ou d'une autoévaluation

Si l'opérateur a fait l'objet d'un audit (IGF, Cour des Comptes, etc.), les recommandations formulées par l'auditeur peuvent servir à la construction des objectifs stratégiques de l'opérateur. Pour les opérateurs non concernés par un audit récent ou à venir, une autoévaluation peut être effectuée à l'aide de la méthodologie fournie par le guide d'autoévaluation des opérateurs de l'État (Disponible sur le site du forum de la performance sous le lien https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance-publique/documents/gestion-publique/operateurs/OPE_guide_auto_evaluation_032011.pdf).

² Cf. Partie 3 : Méthodologie et exemples

PARTIE 2 : CONTENU DU CONTRAT

Un COP présente idéalement une structuration en cinq parties, qui seront détaillées successivement :

- une **introduction** /préambule ;
 - Présentation générale de l'opérateur
 - État des lieux / diagnostic
- une présentation des **objectifs stratégiques** et **opérationnels**, des **moyens de leur mise en œuvre** et des **indicateurs** ;
- une présentation des modalités du **dialogue de gestion** et des modalités de **suivi du contrat** ;
- les clauses particulières : **conditions de révision** et de **résiliation** notamment ;
- des **annexes**.

1. Introduction / Préambule

Les éléments introductifs peuvent faire l'objet de trois parties distinctes composées d'une présentation générale de l'opérateur, d'un état des lieux / diagnostic et d'engagements réciproques pris par l'opérateur et l'État.

A) Présentation générale de l'opérateur

La présentation générale de l'opérateur comprend, au minimum, les éléments suivants :

- identité : rappel du statut de l'opérateur (texte de référence), date de création, mode de gouvernance (conseil, comités...) ;
- description du contexte et des missions confiées à l'opérateur dans son secteur d'activités et son environnement (politique, économique, social, technologique, légal...). Il s'agit ici d'exposer les finalités de la politique menée par l'opérateur et d'analyser brièvement les contraintes à prendre en compte en termes d'environnement et de ressources disponibles ;
- présentation de la stratégie et/ou des enjeux communs entre l'opérateur et sa/ses tutelles. Cette présentation se décline en axes stratégiques concrets pour agir à moyen terme.

Pour la rédaction de cette partie, il est conseillé de s'inspirer des documents officiels relatifs à l'opérateur (statuts, lettre de mission du dirigeant, documents de performance précédents ou encore en vigueur, etc.) et de conduire une réflexion approfondie sur les priorités stratégiques données à l'opérateur.

B) État des lieux / Diagnostic

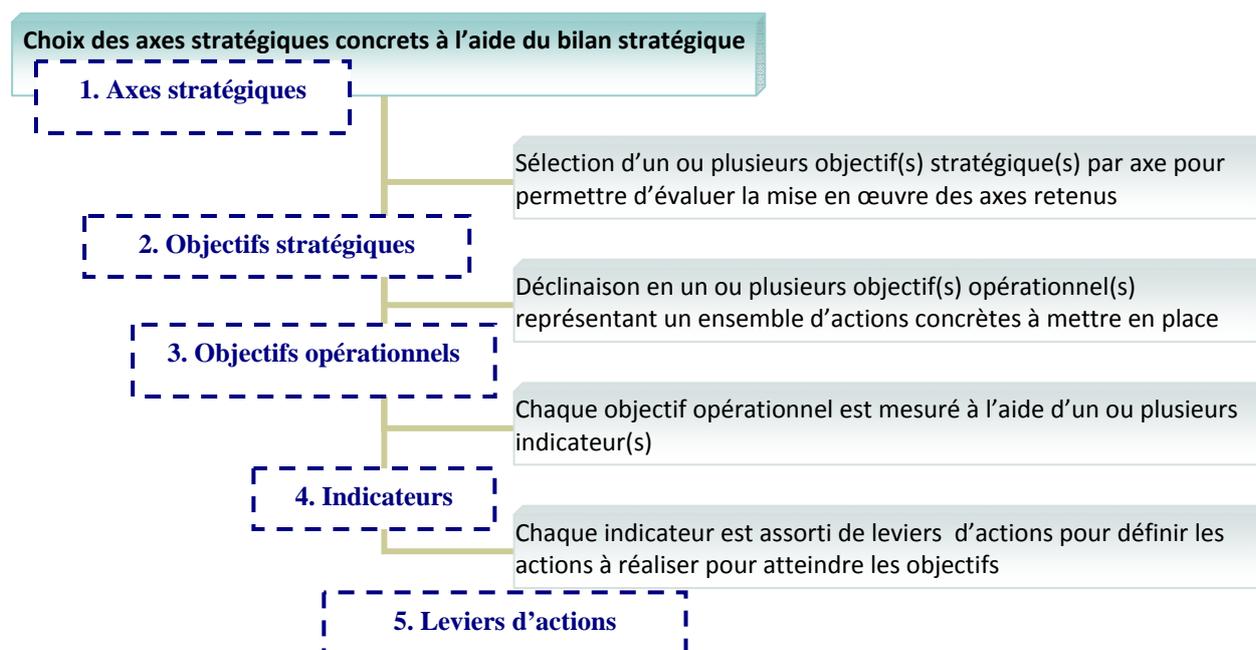
L'état des lieux ou le diagnostic issus de la phase de concertation avec la /les tutelle(s) identifient les forces, les faiblesses et les risques de l'établissement au regard des missions qui lui sont confiées. Il peut comporter :

- un volet métier ;
- un volet soutien ou support : principales données (en matière budgétaire et financière, RH, investissements, politique immobilière).

2. Présentation des objectifs stratégiques et opérationnels, des moyens de leur mise en œuvre et des indicateurs associés

Les objectifs sélectionnés doivent permettre d'évaluer la mise en œuvre des axes stratégiques retenus. Ils doivent rester **en nombre limité** pour assurer la lisibilité globale des priorités. Il est conseillé de ne pas dissocier la déclinaison des objectifs/indicateurs/leviers de mise en œuvre et de la présenter sous forme d'arborescence.

Une déclinaison cohérente permet de construire un document utilisable à chaque niveau.



A. Présentation des objectifs

Les objectifs sélectionnés doivent permettre d'évaluer la mise en œuvre des axes stratégiques retenus. Ils doivent rester en **nombre limité** pour assurer la lisibilité globale des priorités.

De nature stratégique

Clair et compréhensible par tous, chaque objectif débute par un verbe d'action. Son atteinte doit dépendre de façon déterminante de l'activité de l'opérateur.

Les objectifs stratégiques doivent par ailleurs être en lien direct avec les objectifs de performance de la mission du ou des programmes de rattachement de l'opérateur. **Ainsi, tout objectif présent dans un projet annuel de performances (PAP) et porté par un opérateur doit être intégralement repris dans le COP de l'opérateur concerné.** Chaque COP distingue donc les objectifs présentés dans le PAP et les objectifs propres à l'opérateur.

- Le choix des objectifs poursuivis par l'organisme pendant la durée du contrat doit découler des axes stratégiques.
- En conformité avec les orientations présentées dans la circulaire du 26 mars 2010, un **objectif stratégique sera consacré à la performance des fonctions support.**
- Si l'opérateur fait l'objet de recommandations issues d'un audit, ces dernières pourront servir de base pour la construction d'objectifs stratégiques. Par exemple, dans le cas d'un opérateur qui présente une situation financière fragile ou dégradée, un des objectifs stratégiques pourra être le rétablissement de sa situation financière.

De nature opérationnelle

Chaque objectif stratégique est décliné en un ou plusieurs objectif(s) opérationnel(s), dont l'atteinte est mesurée par des indicateurs chiffrés. Ces objectifs constituent un ensemble d'actions permettant la mise en œuvre des orientations stratégiques définies dans le contrat.

- Le choix de chaque objectif et des indicateurs permettant d'en mesurer l'atteinte doit être justifié³.
- Dans le cadre de l'objectif stratégique de rétablissement de la situation financière d'un opérateur plusieurs objectifs opérationnels peuvent être définis, tels que :
 - la redéfinition du périmètre d'activité de l'organisme ;
 - une réorganisation interne.

B. Présentation des indicateurs

Des indicateurs d'activité, de résultat, d'efficacité et de qualité sont rattachés aux objectifs opérationnels. **Ils doivent être en nombre limité. Tout indicateur présent dans un projet annuel de performances (PAP) et porté par un opérateur doit être intégralement repris dans le COP de l'opérateur concerné.** Des cibles à horizon n+1, n+2 et n+3 (les COP étant généralement établis pour une période de 3 ans) sont ensuite définies. Une cible correspondant à la **dernière annuité** du COP est obligatoirement fixée. Les indicateurs présents dans les projets annuels de performances porteront une mention spécifique afin de rendre la distinction évidente par rapport aux autres indicateurs. Distinguer les nouveaux objectifs et indicateurs de ceux repris du précédent COP par un astérisque ou une mention participe également à une lisibilité accrue du document.

Il est rappelé que les cibles fixées doivent être chiffrées, ambitieuses mais aussi conformes aux engagements internationaux ou à tout autre engagement inscrit dans un document public. A ce titre, les cibles des indicateurs présents en PAP et repris dans le COP seront retranscrites telles quelles ou déclinées si nécessaire.

Chaque indicateur peut être décliné en plusieurs sous-indicateurs.

! Rappel : Définition et catégorie d'un indicateur

Un indicateur est un outil de mesure et de pilotage qui permet d'objectiver une réalité nécessairement plus complexe et d'apprécier l'atteinte ou non d'un objectif.

Indicateur d'activité : ce type d'indicateur mesure un volume d'activité. *Exemple : nombre d'études lancées.*

Indicateur de résultat : ce type d'indicateur mesure l'impact d'une politique sur la réalité économique, sociale, environnementale... C'est un indicateur d'impact.
Exemple : pourcentage de détections d'anomalies par rapport au nombre de contrôles d'urgence réalisés par l'Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé.

Indicateur d'efficacité : ce type d'indicateur mesure le rapport entre les résultats et les moyens. Il s'agit, pour un même niveau de ressources, d'accroître les produits des activités ou, pour un même niveau d'activité, de consommer moins de moyens. *Exemple : nombre d'inspections par agent de contrôle.*

Indicateur de qualité : ce type d'indicateur mesure la qualité de service rendu à l'utilisateur.
Exemple : Délai moyen de traitement d'une autorisation de mise sur le marché (AMM).

³ Le versement de la part variable de la rémunération des dirigeants et membres des équipes de direction pourra être déterminé en fonction de l'atteinte d'un ou plusieurs objectif(s) opérationnel(s) du contrat.

Il est important que les indicateurs définis ne soient pas exclusivement des indicateurs d'activité. La mise en place d'indicateurs de résultats et d'efficience doit être aussi recherchée.

Au vu du premier retour d'expérience, les indicateurs suivis dans les contrats sont généralement nombreux. Il faut veiller à ce que leur nombre soit limité et qu'ils soient centrés sur les priorités afin d'en assurer aisément le suivi par les tutelles et l'opérateur.

Les points de doctrine suivants doivent par ailleurs être pris en compte :

- à chaque objectif doit être rattaché un (ou plusieurs) indicateur(s) chiffré(s) ;
- tout indicateur doit avoir une cible chiffrée. Pour les indicateurs qui figurent également dans les documents budgétaires de l'État, cette cible doit être en cohérence avec celle affichée dans le PAP si la dernière annuité du COP correspond à la dernière année du budget pluriannuel en cours ;
- les cibles qualitatives et binaires (Exemple : « oui » / « non ») doivent être évitées. L'impossibilité de fixer une cible chiffrée traduit généralement le manque de pertinence de l'indicateur. Dans la plupart des cas, une simple modification de l'indicateur (transformation en « Taux de réalisation » par exemple avec des jalons prédéfinis) permet la fixation de cibles chiffrées ;
- tout indicateur doit être documenté sur le modèle des fiches de documentation des indicateurs des PAP⁴ ;
- tout indicateur doit être assorti d'un court **commentaire technique** précisant son **mode de calcul** et ses éventuelles limites. **Au regard du premier retour d'expérience, il est essentiel de souligner ce point afin d'améliorer la fiabilité et l'auditabilité des indicateurs.** Les fiches détaillant les indicateurs doivent figurer en annexe du contrat.

! Rappel : Qualités d'un bon indicateur

Un bon indicateur est SMART.

Significatif : il couvre des enjeux importants pour l'opérateur et est donc pertinent.

Mesurable : les informations nécessaires à son calcul sont disponibles à intervalles réguliers, à moindre coût et de façon fiable (Les systèmes d'information en jeu sont robustes).

Atteignable : il est réaliste et permet d'objectiver l'atteinte de l'objectif auquel il est rattaché.

Avec un **Responsable** : le résultat de l'indicateur est directement imputable à l'opérateur qui dispose de leviers d'actions.

Temporellement défini : une cible lui est attachée afin de traduire une démarche d'amélioration de la performance.

Des indicateurs chiffrés seront rattachés à l'objectif de performance des fonctions support. D'après le premier retour d'expérience, cet objectif est peu repris dans le COP. Il est essentiel d'y recourir davantage.

Ces indicateurs viseront notamment à évaluer la performance des fonctions ressources humaines, informatique, immobilière, et financière. A ce titre, il est vivement recommandé de s'appuyer sur les définitions données pour les indicateurs transversaux présentés sur les programmes support du Budget général. Ces définitions figurent dans le guide de la performance⁵.

⁴ Cf. la fiche de documentation des indicateurs du guide de la performance en pièce jointe de la circulaire du 18 avril 2013 - 1BLF-13-3155 - relative à la préparation des volets "performance" du PLF 2014 et élaboration des documents de politique transversale (DPT) qui lui seront annexés

⁵ Guide de la performance en pièce jointe de la circulaire du 18 avril 2013 - 1BLF-13-3155 - relative à la préparation des volets "performance" du PLF 2014 et élaboration des documents de politique transversale (DPT) qui lui seront annexés

D'autres exemples d'indicateurs portant sur les fonctions support peuvent être fournis sur demande auprès du bureau de la performance de la direction du Budget.

Par ailleurs, des indicateurs spécifiques pourront être retenus, au regard des enjeux propres à l'opérateur et en fonction de l'état de déploiement des fonctions en question. Par exemple, un opérateur dont la fonction RH aura été régulièrement critiquée par la Cour des comptes présentera dans son COP un indicateur permettant d'évaluer et de piloter la situation.

! Rappel : Exemples d'indicateurs portant sur les fonctions support

RH : effectif support / effectif total, taux d'emploi de travailleurs handicapés, ratio gérants / gérés, coût d'un recrutement, ancienneté moyenne, taux de fréquence des accidents de travail, taux d'absentéisme, part de la masse salariale consacrée à la formation, pourcentage d'agents n'ayant pas suivi de formation au cours de l'année, pourcentage d'agents ayant bénéficié d'un entretien annuel d'évaluation, part des postes à responsabilité hiérarchique occupés par des femmes, taux de démission...

Informatique : taux d'équipement, taux de disponibilité des applications, taux de satisfaction des utilisateurs, coût bureautique par poste, budget TIC (technologies de l'information et de la communication)/effectif total, effectif TIC/effectif total, part de l'externalisation, activité récurrente/activité projets, respect des coûts et délais des grands projets...

Immobilier et logistique : m²/agent, coût/m², part des surfaces couvertes par un audit énergétique, consommation d'énergie par agent, coût de gestion du parc automobile, dépenses de fourniture par agent...

Achat⁶ : taux de dématérialisation des procédures, gain achat, taux de globalisation des achats, part des achats à caractère social, taux de réduction du parc automobile ...

Finances : nombre d'actes traités par agent, délai de paiement, taux de développement du contrôle interne...

C. Présentations des leviers d'actions / moyens de mise en œuvre

L'atteinte des objectifs ne doit pas être conditionnée uniquement par l'affectation de moyens ou de personnels. La démarche de performance consiste à se fixer des cibles et à mettre en œuvre des actions correctrices en cas de non atteinte. Les révisions de cible non précisées dans les commentaires laissent penser qu'il s'agit davantage d'une mesure a posteriori sans pilotage. Il est important de déterminer les limites éventuelles observées afin de déterminer les types d'action à entreprendre pour atteindre les objectifs fixés.

Des jalons ou des leviers d'action permettent de compléter les indicateurs afin d'optimiser le franchissement des étapes pour atteindre les cibles.

! Exemples de jalons :

Diagnostic : inventaire, rapport d'études, débat public

Point de départ : élaboration d'un référentiel, mise en place d'un groupe de travail, lancement d'expérimentation, refonte d'une base de données, schéma directeur

Étape intermédiaire : réduction de coût, renouvellement de certificat, diffusion d'un guide, mise en œuvre d'actions assorties d'un calendrier prévisionnel...

⁶ D'après la circulaire relative à la professionnalisation des achats des établissements publics de l'État du 10 février 2012 : « Les contrats d'objectifs et de performance signés entre l'État et les établissements publics comportent un volet garantissant la professionnalisation de leurs achats. [...] les lettres de mission adressées chaque année aux directeurs d'établissement comportent des objectifs en termes d'achats avec des indicateurs adaptés à la maturité des établissements. »

3. Dialogue de gestion et modalités de suivi du contrat

Les modalités de suivi du contrat doivent être prévues en amont de la signature du contrat et effectivement mises en œuvre.

La rédaction d'un contrat est le moyen de réunir les différentes parties impliquées dans le pilotage d'un établissement autour d'une même table et d'instaurer un dialogue. Ce point est particulièrement important lorsque la tutelle est partagée entre plusieurs ministères ou, au sein d'un même ministère, entre plusieurs directions.

Grâce à ces échanges et à la formalisation nécessaire à sa rédaction, le COP permet de clarifier les rôles de chacun. Bien négocié, il est un document central et fondateur partagé par l'établissement et ses tutelles et il permet de construire le dialogue de gestion sur des bases solides, saines et durables.

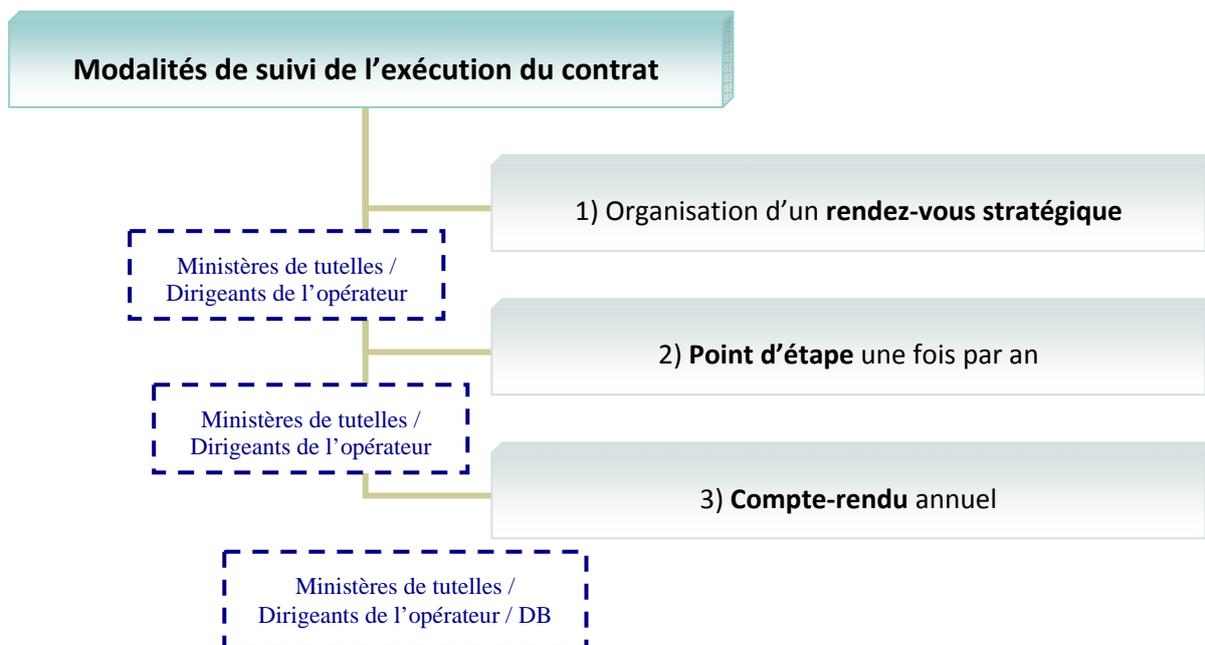
A. Le comité de pilotage et le comité de suivi et d'évaluation

Le COP formalise l'organisation du dialogue de gestion. Ce dialogue consiste à suivre et à orienter la gestion de l'opérateur dans le cadre du COP. Le dialogue de gestion s'articule autour :

- **d'un cadre défini** regroupant les acteurs du contrat pour le suivi périodique de la mise en œuvre des objectifs stratégiques et opérationnels ;
 - Constitution d'un comité de pilotage (COPI) ou d'un comité de suivi et d'évaluation (CSE). Ce comité est composé de membres de la tutelle et de l'opérateur et est chargé de suivre l'exécution du contrat et de faire le point sur l'avancement des actions nécessaires à la mise en œuvre des orientations stratégiques fixées. Le suivi permet d'évaluer le degré de réalisation des objectifs opérationnels en s'appuyant notamment sur les indicateurs définis et d'analyser le cas échéant les écarts constatés au regard des engagements prévus dans le contrat. Ce comité se réunit au moins une fois par an. La liste de ses membres peut être détaillée en annexe du contrat.
- **de méthodes et d'outils de pilotage**, permettant d'identifier les difficultés rencontrées et d'anticiper la mise en place d'actions correctrices.
 - Définition d'un planning infra annuel. Ce dernier est négocié entre l'organisme et sa/ses tutelles pour la mise en œuvre des cibles fixées en principe annuellement.

B. Modalités de présentation de suivi annuel

Le COP prévoit les **modalités de mise en œuvre** et de **suivi** des objectifs, ainsi que les **modalités de révision** des objectifs, indicateurs et/ou cibles en cours d'exécution du contrat.



1) Un **rendez-vous stratégique** réunissant à un haut niveau de représentation, les ministères de tutelles et les dirigeants de l'opérateur est organisé avant la fin du 1^{er} semestre de chaque exercice pour dégager les priorités de l'organisme⁷.

2) Un **point d'étape** est organisé une fois par an, dans le courant de l'année, entre l'opérateur et sa tutelle :

- présentation de la réalisation des objectifs et indicateurs du contrat, commentaires sur les écarts à la cible ;
- actualisation des objectifs ou des cibles si nécessaire en fonction des leviers d'action ;
- évaluation de la mise en œuvre des actions.

3) Un **compte-rendu** est présenté chaque année à l'organe délibérant avec le vote du compte financier (il est évoqué précédemment en COPIL le cas échéant). Ce compte-rendu ne s'assimile pas au rapport sur l'activité de l'établissement. Il est remis généralement avant la fin du 1^{er} trimestre N+1.

C. Modalités d'évaluation en fin de contrat

Au cours de la dernière année de son application, une évaluation de la mise en œuvre du contrat, réalisée sur la base notamment des travaux intermédiaires du COPIL /CSE, ainsi qu'un projet de renouvellement du contrat tenant compte de cette évaluation sont élaborés.

Le renouvellement de contrat détermine les réussites et les succès du précédent contrat ainsi que les différents changements de contexte que l'opérateur a connus. Cette évaluation finale est non seulement la garante d'une transition de qualité mais aussi la base de construction du nouveau contrat.

⁷ Circulaire Premier Ministre du 26 mars 2010

D) Engagement des signataires

Les signataires du contrat peuvent s'entendre sur des engagements réciproques. Ces engagements permettent d'assurer non seulement la mise en œuvre mais aussi le suivi du contrat.

Exemples d'engagements des signataires

Engagements de l'opérateur :

- compte-rendu annuel de la réalisation des objectifs ;
- orienter l'exercice de ses missions et définir le programme de travail annuel conformément aux objectifs du contrat et atteindre les objectifs opérationnels fixés en mettant en œuvre les plans d'action définis par le contrat ;
- prendre en compte dans l'organisation de son activité les politiques du gouvernement notamment sur la modernisation des services publics et la recherche d'efficacité dans l'action publique ;
- informer en temps utile les ministères de tutelle sur les difficultés éventuelles rencontrées sur certaines missions ;
- rechercher les moyens d'optimiser la valorisation des actifs qui lui sont confiés.

Engagements de l'État :

- favoriser toute mesure d'ordre organisationnel et ou juridique facilitant l'accomplissement des missions confiées à l'opérateur ;
- étudier avec l'établissement les moyens de diversifier et de développer ses propres ressources
- suivre les projets d'investissement de l'opérateur sur la base d'un plan pluriannuel d'investissement ;
- assurer la représentativité de l'État dans les instances de gouvernance au niveau de responsabilité adéquat ;
- préparer et accompagner les évolutions législatives et réglementaires relatives à l'évolution institutionnelle de l'établissement.

4. Présentation des clauses particulières

Le COP vise également à préciser les clauses de révision en cours d'exécution du contrat et les conditions de résiliation de ce dernier.

A. Clauses de révision en cours d'exécution du contrat

Les conditions de modification du contenu du contrat sont précisées dans le contrat. Si l'évolution des missions, des moyens et de l'environnement institutionnel de l'opérateur l'exigent, des ajustements pourront intervenir sous forme d'avenant en cours d'exécution du contrat.

- Exemples : ajout ou suppression d'un objectif, modification(s) de cibles, etc.

B. Conditions de résiliation du contrat

Il s'agit d'inscrire les conditions exceptionnelles dans lesquelles il peut être mis fin au contrat.

- Exemples : modification de statuts, disparition de l'opérateur, fusion avec une autre entité, modification substantielle des missions qui rendrait caduques les objectifs précédents, etc.

5. Annexes au contrat

Certaines annexes sont indispensables au suivi du contrat et à la fiabilité des indicateurs. Elles peuvent être enrichies par des annexes supplémentaires permettant d'améliorer la clarté et la lisibilité du contrat.

A) Annexes obligatoires

La feuille de route

La « feuille de route » représente la traduction chiffrée de la mise en œuvre des objectifs stratégiques et opérationnels du contrat. Les cibles chiffrées des indicateurs sont généralement présentées sous forme de tableaux de bord. Elles peuvent être modifiées en fonction des tendances d'évolution (difficultés constatées, cibles trop ambitieuses, etc.) observées au cours des réunions de travail. Toute modification de la feuille de route fait l'objet d'une information lors de la tenue des instances de gouvernance.

Les trajectoires financières peuvent également figurer en annexe. Cependant, elles ne doivent pas être considérées comme des engagements de l'État sur les « moyens » accordés à l'établissement, mais comme une feuille de route représentant des hypothèses d'atteinte de résultats en fonction de l'ensemble des ressources et des emplois prévus sur cette période.

Exemple de liste des objectifs et des indicateurs à titre indicatif:

	Unité de mesure	Réalisation n-1	Prévision Année n	Prévision Année n+1	Prévision Année n+...	Cible
Objectif						
Indicateur						
...						
...						
Objectif						
Indicateur						
...						
...						

La fiche de documentation des indicateurs

Présentée sur le même format que la fiche de documentation du guide de la performance, cette fiche est la garante de l'auditabilité et de la fiabilité de l'indicateur.

FICHE DE DOCUMENTATION			
Indicateur	<i>Intitulé de l'indicateur (et numéro)</i>		
Objectif	<i>Numéro et intitulé de l'objectif auquel il se rattache</i>		
Catégorie	<i>Efficacité socioéconomique / 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	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"><i>Année</i></td> <td style="width: 50%;"><i>Valeur</i></td> </tr> </table>	<i>Année</i>	<i>Valeur</i>
<i>Année</i>	<i>Valeur</i>		
Élaboration de l'indicateur			
Nature précise des données de base	<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)</i> [Annexer le cas échéant les documents internes qui définissent la procédure de collecte]		
Services ou organismes responsables de la collecte des données de base	<i>Préciser le(s) service(s) responsable(s) 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.</i> [Annexer les documents internes qui définissent les modalités de conservation]		
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 souhaitée	<i>A la hausse / à la baisse</i>		
Leviers d'action	<i>Indiquer quels sont les leviers</i>		

Utilisation de l'indicateur	
Déclinaison de l'indicateur et utilisation dans le pilotage	<i>Préciser si l'indicateur est décliné dans les services de l'établissement. Préciser si l'indicateur est repris ou décliné dans un autre document de performance (ex : COP). Préciser s'il fait l'objet d'une communication particulière (ex : tableau de bord ministre, newsletter...) Préciser si l'indicateur est utilisé dans le pilotage.</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>
Initiatives pour fiabiliser	<i>Auto-évaluation de la fiabilité de l'indicateur. Contrôles réalisés.</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	

B) Annexes facultatives

Des documents complémentaires peuvent enrichir cette partie :

- **la lettre de mission du dirigeant⁸ ;**
- **l'organigramme de l'opérateur ;**

- **les éléments annexes relatifs à la performance de l'établissement ;**
Politique immobilière (dans le cadre du SPSI), politique d'achat (dans le cadre du plan achat)...

- **le suivi du COP ;**
Calendrier de mise en œuvre (atteinte des jalons, dates clefs du dialogue de gestions), auto-évaluation du COP, modalités de suivi de l'exécution du contrat (cf. Partie 2 : 3.B).

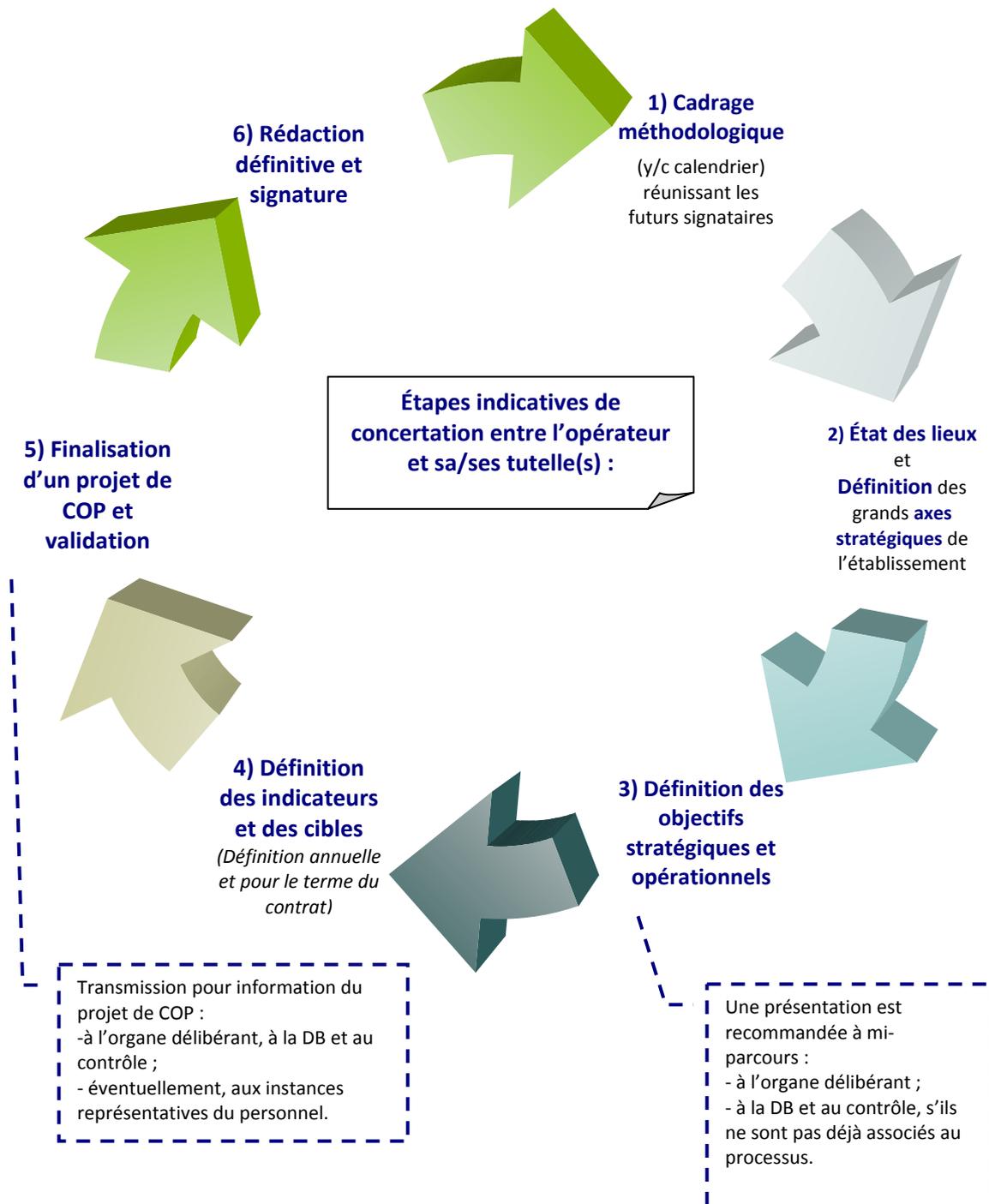
- **un glossaire ;**
Il regroupe le détail des acronymes, des sigles et des abréviations et les définitions de vocabulaire technique ou relatif aux termes de la performance utilisées dans le cadre du contrat.

⁸ Circulaire Premier Ministre du 26 mars 2010

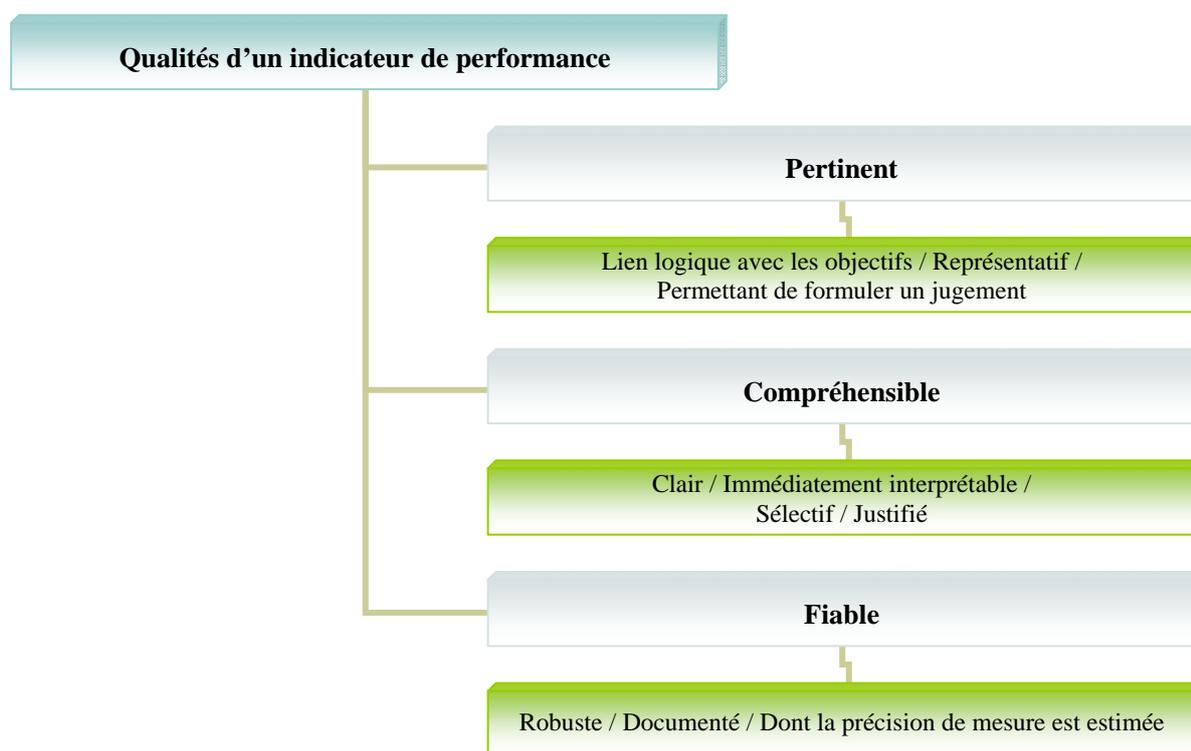
PARTIE 3 : METHODOLOGIE ET EXEMPLES

Cette troisième partie est dédiée à des éléments méthodologiques, des exemples issus des de retour d'expérience, des recommandations et des clefs d'analyse.

Calendrier de mise en œuvre d'un COP



Exemples d'indicateurs



Exemples d'indicateurs d'efficacité socio-économique

Objectif	Indicateur
Développer la part des modes alternatifs à la route	Part modale des transports non routiers
Conduire tous les élèves à la maîtrise des compétences de base exigibles au terme de la scolarité primaire	Proportion d'élèves maîtrisant, en fin d'école primaire, les compétences de base en français et en mathématiques
Mobiliser l'ensemble de la société sur la sécurité routière	Nombre annuel de tués
Réduction de l'empreinte écologique de l'opérateur	Quantité d'émissions de gaz à effets de serre évitées par rapport à l'année précédente

Exemples d'indicateurs de qualité de service

Objectif	Indicateur
Améliorer les conditions de délivrance de titres	Délai moyen de délivrance des titres
Accroître l'accès du public au patrimoine	Taux de satisfaction du public des institutions et des sites patrimoniaux
Viser la certification de qualité de l'ensemble de l'opérateur	Taux de renouvellement des certifications obtenues

Indicateur d'efficacité

Objectif	Indicateur
Assurer un service consulaire efficace	Nombre de documents délivrés par ETPT
Optimiser l'emploi des moyens humains, financiers et matériels	Taux d'occupation des établissements
Adapter le dispositif de la recherche et de la formation aux besoins du secteur	Coût de formation par élève

Analyse des indicateurs

Au-delà des prévisions, des cibles et du simple constat de l'écart (réalisé – prévu) ce qui importe le plus est la pertinence de l'analyse proposée :

- la **fiabilité des chiffres** des indicateurs ;
- la **pertinence du plan d'action** prévu et la **qualité de sa mise en œuvre** ;
- l'impact du **contexte non anticipé** positif ou négatif ;
- le **manque d'ambition** ou le **niveau d'ambition trop élevé de la cible** ;
- en quoi le dispositif de performance a-t-il permis une **réelle mobilisation** ? Quelle est la **qualité du dialogue de gestion** ?;
- y a-t-il une **réelle évolution** vers un « mieux dépenser » ?;
- les **conclusions** tirées pour l'avenir (prévision / cible de moyen terme / leviers d'actions).

Autres exemples d'indicateurs non pertinents

Indicateurs peu lisibles	Indicateurs d'activité ou de moyens non pertinents	Indicateurs portant sur des aspects marginaux
Encadrement UE	Montant consacré par l'opérateur à ...	Ratio dépenses téléphoniques de l'opérateur / effectifs de l'opérateur
Indicateur de sécurité juridique	Nombre d'aides attribuées	Evolution du nombre de consultations du site Internet du service des nouvelles des marchés (SNM)
Performance administrative	Taux de traitement des dossiers dans l'année	Taux de réalisation des demandes de mobilité des agents
Améliorer l'accès aux soins	Taux moyen de subventions	Disponibilité des applications
Veiller à la sécurité des Français	Nombre de structures équipées de ...	
Performance de traitement des dossiers	Pourcentage de la population bénéficiant d'un dispositif, d'une prestation ...	
Réaliser le programme de santé	Nombre d'emplois créés / de personnes embauchées	
Qualité du service		
Indicateur Marianne		

Effet d'aubaine		
Objectif	Indicateur	Effet d'aubaine non neutralisé
Mettre en œuvre les politiques communautaires dans des conditions optimales de coût et de qualité de service	Frais de gestion des aides / montant des aides versées.	Amélioration de l'indicateur par augmentation du dénominateur, sans qu'il y ait plus d'efficacité dans la gestion des aides
Soutenir des pôles de développement d'intérêt national	Nombre d'emplois et de logements créés chaque année au sein de ces pôles.	Contexte global du marché du travail non neutralisé

Effet pervers		
Objectif	Indicateur	Conséquences
Fluidifier le marché du travail	Délai moyen de satisfaction des offres d'emploi	Pas d'information sur la dispersion des délais et sur le stock d'offres non satisfaites
Renforcer l'efficacité dans la lutte contre l'insécurité routière	Taux de dépistage positif d'alcoolémie	La baisse peut résulter d'une diminution du phénomène mais aussi d'un moins bon ciblage des contrôles, qui fait que l'on détecte moins d'infractions