

SOMMAIRE :

ANNEXE 1

**GUIDE DE REDACTION DES AGREGATS
BUDGETAIRES**

PREMIERE PARTIE : LES NOTIONS

SECONDE PARTIE : LES FORMATS

TROISIEME PARTIE : GLOSSAIRE

QUATRIEME PARTIE : EXEMPLE D'AGREGAT REDIGE

CINQUIEME PARTIE : EXEMPLES A L'ETRANGER

SIXIEME PARTIE : LE SUPPORT INFORMATIQUE

ANNEXE 2

**CALENDRIER DES REUNIONS D'EXAMEN DES MAQUETTES D'AGREGATS
POUR LE PLF 2001**

- Quel est le coût de ces actions ?

La réponse sera apportée par la ventilation des crédits de chaque agrégat entre ses composantes (actions d'intervention, missions de service public, fonctions support). Quand la ventilation des crédits entre les différentes missions et fonctions n'est pas assurée par le contrôle de gestion interne, des éléments représentatifs du coût global pourront être utilisés dans un premier temps (effectifs, crédits spécialisés...).

- Quels sont les objectifs poursuivis par ces actions ?

La réponse sera donnée par la formulation des objectifs associés à chaque agrégat. Quand une administration ne dispose pas d'un cadre formalisé mettant en évidence ses principaux objectifs, sous la forme par exemple d'un programme de priorités d'action permettant le pilotage des services, un travail d'explicitation devra être conduit.

Un travail approfondi peut permettre à l'ensemble des ministères de franchir cette première étape dès le PLF 2001 en concentrant leur effort sur un nombre restreint de difficultés.

2. La **seconde étape** consistera à répondre à la question :

A quels résultats conduisent ces actions ?

La réponse, pour chaque agrégat, sera apportée par un tableau synthétique d'indicateurs de performance :

- Efficacité socio – économique : quel est le bénéfice, pour la société et l'économie, de l'action de l'Etat ?

- Qualité du service : quelle qualité de service est obtenue ?

- Efficacité de la gestion : l'optimisation des moyens employés progresse-t-elle?

Les progrès du contrôle de gestion, de la mesure statistique des résultats socio-économiques et du contrôle de qualité, permettent de mieux mesurer les résultats. Tant qu'une masse critique n'est pas atteinte dans ce domaine, les ministères pourront néanmoins concentrer leur travail sur la première étape.

2) L'impératif de lisibilité du document budgétaire, conduit à organiser plus rigoureusement **un cadre homogène de présentation des agrégats**

- Les notions employées pour la présentation doivent être homogènes, de même que le format du document (ordre et volume des rubriques, organisation des tableaux ...). Pour que cette contrainte d'homogénéité soit compatible avec la diversité des situations et des approches, des solutions modulaires sont prévues. Un guide de rédaction des agrégats annexé à la présente circulaire, qui continuera d'être enrichi grâce aux travaux des ministères, fixe les normes retenues et commente les solutions proposées aux difficultés déjà repérées (première partie : les notions, seconde partie : les formats, troisième partie : glossaire, quatrième partie : un exemple d'agrégat rédigé, cinquième partie : exemples à l'étranger, sixième partie : le support informatique).

- La lecture transversale des agrégats apparaît, à l'usage, incompatible avec le maintien de rubriques d'indicateurs de *moyens* et d'*activité* qui gonflent le volume du document sans apport réel à la connaissance des coûts et des résultats, dans l'optique synthétique qu'impose le cadre du projet de budget. Ces rubriques sont donc à *transférer* en tant que de besoin dans les « verts » (budgets votés). Elles peuvent par ailleurs trouver leur place dans les rapports d'activité ministériels. Le texte de présentation des agrégats pourra cependant contenir les indications chiffrées essentielles caractérisant l'action de l'Etat dans ce domaine.

- L'usage public souhaité pour le document, concrétisé par la mise à disposition des « bleus » sur le *serveur Internet* du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, conduit à renverser l'ordre de présentation des différents éléments :

. Les agrégats de prestations de services et d'interventions, tournés vers les usagers, seront présentés *avant* les fonctions d'état major et de moyens généraux (« fonctions support »).

. Au sein de chaque agrégat, les réponses aux questions qui intéressent les citoyens (quelles actions ? à quel coût ? pour quels objectifs ? avec quels résultats ?) seront présentées *avant* la description juridique des crédits regroupés dans l'agrégat.

*

* *

Cet exercice ne constituant pas un élément de mise en œuvre des décisions budgétaires, comme la partie du document relative aux crédits, mais un nouveau mode de présentation du budget, il nécessite une réflexion et une élaboration spécifiques.

Un calendrier anticipé, mieux intégré à la procédure budgétaire, s'impose :

- Un premier point sera fait entre chaque administration et la direction du budget pour examiner le périmètre des agrégats et la maquette des informations visées pour chacun d'entre eux. Ces réunions se tiendront, en règle générale, entre le 21 février et le 10 mars selon le calendrier annexé. Les ministères voudront bien remettre leur proposition de maquette, en cinq exemplaires, au bureau budgétaire, pour le 14 février au plus tard (et pour le 17 janvier s'agissant des quatre services financiers dont les réunions se tiendront en janvier).

- Le texte des agrégats sera finalisé à l'issue d'une seconde série de réunions tenues entre le 2 et le 12 mai. Les divergences éventuelles figureront dans le dossier d'arbitrage rendant compte du résultat des conférences de première phase.

Pour le Ministre et par délégation
Le Directeur du Budget

Christophe BLANCHARD-DIGNAC

ANNEXE 1

**GUIDE DE REDACTION DES AGREGATS
BUDGETAIRES**

Les observations et les questions concernant ce guide peuvent être adressées, à la direction du budget, à :

Bernard ABATE

e-mail : bernard.abate@budget.finances.gouv.fr,

fax : 01 53 44 67 02, tel : 01 53 18 71 27,

Sophie MANTEL

e-mail : sophie.mantel@budget.finances.gouv.fr,

fax : 01 53 44 67 05, tel : 01 53 18 26 89,

Sylvie MOCCHI

support informatique

e-mail : sylvie.mocchi@budget.finances.gouv.fr,

fax : 01 53 18 71 39, tel : 01 53 18 71 05,

PREMIERE PARTIE : LES NOTIONS

1 - LE PERIMETRE DES AGREGATS BUDGETAIRES

Les agrégats budgétaires visent à rapprocher, dans un cadre commun, la présentation des actions et la mesure des coûts, la description des objectifs et la mesure des résultats.

A/ Les agrégats doivent former des ensembles *homogènes* par type d'action.

L'action de l'Etat consiste, d'une part, dans des *prestations de service* générant des dépenses directes réparties entre les différentes activités (éducation, police, justice...) et, d'autre part, dans des *programmes d'intervention* débouchant sur des dépenses de transfert (emploi, logement, agriculture ...). Ces deux types d'agrégats doivent être distingués.

Des agrégats d'un troisième type regroupent des coûts non répartis ou « *fonctions support* », ce qui recouvre :

- les tâches d'état – major (direction, pilotage et contrôle des services, information, négociation internationale, réglementation...)

- les fonctions support au sens étroit (tâches de gestion et de fourniture des moyens généraux).

Des agrégats de fonctions support doivent être distingués, seulement lorsque l'organisation des responsabilités administratives ne permet de les rattacher ni à un acteur prestataire de service, ni à un programme, qui en assurerait effectivement la gestion. L'objet des agrégats n'est pas en effet de reconstituer des coûts complets au moyen d'une comptabilité analytique : leurs périmètres doivent respecter les contours des responsabilités administratives et budgétaires.

Distinguer ces différents types d'agrégats est nécessaire parce que leurs résultats ne s'apprécient pas de la même façon. Les programmes d'intervention et les prestations de service privilégient l'approche axée sur l'efficacité socio – économique : quelle est leur efficacité dans la satisfaction de la demande sociale adressée aux administrations ? Les fonctions support posent des questions d'efficacité de la gestion. La qualité du service rendu est un facteur transversal qui est important dans les prestations de services, mais aussi dans les fonctions support (qui sont des prestations de services internes) et dans les programmes d'intervention, via l'organisation de leurs guichets.

B/ Les agrégats doivent former des ensembles *suffisamment complets*.

Les *établissements publics* par exemple ou les *fonctions d'études et de recherche* doivent être rattachés aux prestations et aux programmes auxquels ils contribuent ou bien être agrégés aux autres fonctions support, sauf dans les quelques cas où ils constituent une action propre de l'Etat.

Les *comptes spéciaux*, de même, lorsqu'ils relaient l'action du ministère, doivent être intégrés à la présentation des agrégats, nonobstant le fait qu'ils ne sont pas repris dans les tableaux récapitulatifs des crédits des agrégats.

Difficultés et solutions

Le découpage des agrégats demande à être amélioré dans deux cas :

- Agrégats hétérogènes.

Un agrégat ne doit pas mélanger les prestations ou les interventions du ministère dans *l'un* de ses secteurs d'activité avec les fonctions support concernant *l'ensemble* des activités du ministère.

La distinction entre les trois types d'agrégats doit être effectuée en évitant deux écueils :

. La présence d'un agrégat de fonctions support ne doit pas conduire à regrouper obligatoirement toutes les fonctions de ce type dans cet agrégat : la réalité des responsabilités de gestion doit prévaloir, ce qui conduira à inclure chaque fois que possible les fonctions support dans les agrégats de prestations de services et d'interventions qu'ils desservent, en les identifiant en leur sein.

. Le caractère de dépenses de transfert de certaines actions ne doit pas conduire à les exclure automatiquement d'un agrégat de prestations de services, lorsque ces dépenses ne constituent qu'un accessoire des prestations directes de l'administration. L'inclusion des bourses dans les agrégats d'enseignement par exemple est justifiée, en les identifiant comme une composante spécifique et en indiquant leur coût. Pour la même raison, certaines prestations directes de l'administration peuvent être incluses dans des agrégats d'interventions. La logique des responsabilités doit prévaloir sur la nature des dépenses.

- Agrégats trop fragmentaires.

Lorsque des actions poursuivent une finalité commune, elles doivent être regroupées, de préférence à une multiplication des agrégats.

L'existence d'une section budgétaire n'implique pas qu'elle soit décrite au moyen de plusieurs agrégats. La plupart des sections budgétaires comportant moins de 10 MdF de crédits concernent une politique de l'Etat pour laquelle la présentation des objectifs et des résultats au moyen d'un agrégat unique est adaptée.

Les différences de statut ou de modalités d'organisation ne justifient pas l'existence de plusieurs agrégats. Les établissements publics par exemple ne doivent pas nécessairement être décrits dans un agrégat distinct de l'administration du ministère lorsqu'ils relaient l'action des services. Il en va de même des organes de régulation.

2 - LES COMPOSANTES DES AGREGATS

Les agrégats doivent être décomposés pour caractériser ce que fait le ministère et à quel coût.

- Au sein des agrégats de programmes, on distinguera des grandes actions regroupant les différents dispositifs d'intervention par finalités.

- Au sein des agrégats de prestations de services, on identifiera les missions ou les grandes fonctions.

- Lorsque les fonctions support sont rattachées à un programme d'intervention ou à une prestation de service, elles devront être identifiées en leur sein. Dans les autres cas, elles constitueront un agrégat décomposé soit par acteur (par exemple : administration centrale, fonctions support dans le réseau, organismes relais ...), soit par fonction (par exemple : fonctions d'état major, gestion des personnels, des budgets, de l'informatique et des immeubles, fourniture des moyens généraux ...).

Les *charges de pensions*, à défaut d'être réparties comme les autres dépenses de personnel, seront décrites de manière distincte.

Difficultés et solutions

Dans les ensembles administratifs amples, la distinction des missions, des métiers ou des grandes fonctions n'est parfois connue que par les outils du contrôle de gestion interne. On distingue par exemple, à la DGI, 7 missions dont la plupart sont exercées au sein de services regroupant plusieurs d'entre elles (assiette, contrôle, recouvrement, cadastre, domaine, publicité foncière et fonctions support).

Cette identification n'a pas besoin d'être très détaillée. Elle est en revanche *un préalable à tout effort de présentation des coûts, des objectifs et des résultats* dès lors que l'agrégat regroupe plusieurs dizaines de milliers d'agents.

S'agissant des programmes d'intervention, le regroupement des dispositifs autour des finalités de l'action du ministère ne rencontre pas de difficulté technique puisque les segments détaillés sont connus à la fois par les procédures gérées et par la nomenclature budgétaire. Le regroupement en grandes actions renvoie donc à *l'explicitation des objectifs poursuivis*.

3 - LA REPARTITION DES COÛTS.

Le coût global de l'agrégat doit être ventilé entre ses différentes composantes.

Difficultés et solutions

Pour les prestations de service et pour les fonctions support, l'information doit le plus souvent être extraite du contrôle de gestion interne. A défaut de coût global, une information partielle, par exemple les effectifs affectés aux différentes missions, sera utilement donnée.

Le système de contrôle de gestion doit garantir la fiabilité des informations. Ce système, dont les buts sont évidemment plus larges que le compte rendu externe des résultats, doit être intégré à la gestion courante des services au travers de plusieurs instruments dont l'expérience des administrations indique la nécessité : élaboration de budgets de service, suivi régulier de leur exécution, centralisation des données physiques et financières servant à l'élaboration des ratios qui permettent aux services de se comparer entre eux, établissement de comptes rendus de gestion.

4 – LES DEUX OPTIONS DE PRESENTATION DES OBJECTIFS ET DES RESULTATS

La structuration des objectifs commande la présentation des mesures de résultats. Deux points d'entrée, formant deux axes d'analyse, doivent être combinés :

- Les *composantes de l'agrégat*. Cet axe correspond à l'analyse des responsabilités de pilotage des différentes activités et programmes. Il coïncide en général avec l'organisation des services ou des procédures.

- Les résultats visés et obtenus. Cet axe, qui se décline dans l'analyse des *objectifs* et dans la *mesure des résultats*, est organisé autour des trois catégories de facteurs de performance : efficacité socio – économique, qualité du service et efficacité de la gestion.

Deux cas se présentent :

- Soit on privilégiera une présentation des objectifs et des résultats autour des trois attentes que constituent l'impact socio – économique, la qualité du service rendu et l'efficacité de la gestion des moyens. Ces facteurs de performance concernent en général chacune des différentes missions ou actions de l'agrégat. En ce cas, les objectifs et les résultats seront explicités pour les différentes composantes concernées. On pourra toutefois traiter l'agrégat comme un tout appréhendé globalement, lorsque toutes les actions convergent vers un but global, par exemple la qualité du service.

- Soit on présentera les objectifs et les résultats à partir de chaque composante. En ce cas, la nature de chacun des facteurs de performance décrits devra être précisée pour favoriser la lecture transversale du document budgétaire.

5 – LES OBJECTIFS

L'accent sera mis sur l'explicitation des objectifs socio-économiques des politiques, dont l'Etat a besoin de suivre la réalisation pour vérifier la pertinence de ses efforts.

Les objectifs associés aux agrégats doivent être énoncés en des termes concrets permettant la mesure des résultats attendus.

Difficultés et solutions

La formulation des objectifs rencontre deux niveaux de difficulté :

- L'énoncé des *objectifs finals* de l'action de l'Etat, *au regard des bénéfices socio économiques* attendus est une exigence première. Il n'est pas de service public ou de programme d'intervention qui ait été institué et qui doive se poursuivre sans répondre à une finalité claire et précise.

L'énoncé de ce type d'objectifs est encore bien souvent lacunaire. On expose, par exemple, les droits ouverts par les dispositifs de transfert ou on dresse la liste des compétences juridiques du ministère au lieu d'exposer les finalités de son action. Il arrive aussi que les subventions aux services publics soient décrites sans aucune référence aux objectifs de l'intervention de l'Etat. Ou alors il s'agit plus de l'énoncé d'intentions que d'objectifs se prêtant à une quantification et à une mesure de résultats.

La résolution de cette difficulté ne renvoie pas à des problèmes techniques mais à la réflexion du ministère sur son action et sur le compte rendu que les citoyens sont en droit d'en attendre.

- L'énoncé des objectifs de *qualité* et d'*efficacité de la gestion* traduit une *action volontaire d'amélioration* de l'efficacité de l'action publique. Il n'est pas demandé en ce domaine aux administrations d'imaginer des objectifs dont elles ne poursuivraient pas la réalisation dans leur gestion interne, mais simplement de les retracer de manière synthétique.

6 - LA MESURE DES RESULTATS

Une approche des résultats intégrant tous les aspects de la performance est nécessaire. L'objectif est de construire un panel équilibré d'indicateurs : efficacité socio-économique, qualité du service, efficacité de la gestion.

Sur le fondement de la mesure des résultats, la fixation **de cibles de performance**, qui correspond à un enrichissement du mode de gestion des administrations, devra être progressivement introduite.

6.1 - La mesure de l'efficacité socio - économique.

La mesure des bénéfices attendus de l'action publique est indispensable comme un signal indiquant si l'Etat se rapproche ou s'éloigne de ses objectifs, sans qu'il faille attribuer ces résultats aux performances d'une administration, mais pour savoir si son action est en train de satisfaire aux objectifs visés. Un rapprochement entre les résultats atteints et les moyens engagés éclaire les décisions politiques et de gestion, sans prétendre décrire une relation de cause à effet entre les moyens et les résultats.

La mesure des *bénéfices attendus* implique que les finalités de l'action publique soient traduites en paramètres quantifiables. Elle ne doit cependant pas être confondue avec la mesure des *produits* de l'activité administrative (nombre de bénéficiaires d'un dispositif d'intervention par exemple). Ecueil inverse, la mesure de l'efficacité socio - économique ne peut résulter d'une mesure d'impact *trop lointaine*, dépendant plus de l'évolution du contexte que de l'action de l'Etat (taux de chômage par exemple).

Difficultés et solutions

Les données de la gestion administrative constituent une première source de mesure de l'efficacité finale. Ces données toutefois ne sont utilisables que pour mesurer l'accomplissement d'un *objectif préalablement sélectionné et défini*. Par exemple, le taux de déclarations fiscales et de paiements spontanés reçus à l'échéance, mesure le respect spontané de leurs obligations par les contribuables, dont le progrès est considéré comme un bon indicateur de l'efficacité de l'ensemble des actions de la DGI. Les données administratives fournissent parfois un bon indicateur d'efficacité finale des interventions : taux de succès des opérations aidées ou taux de remboursement des aides par exemple.

Le plus souvent toutefois, les données issues de la gestion sont insuffisantes pour apprécier l'impact socio-économique de l'action de l'Etat. Des données statistiques obtenues au moyen d'enquêtes organisées spécialement pour mesurer les résultats sont nécessaires. Ces enquêtes sont organisées au sein de l'administration (par exemple : les acquis des élèves à différents stades du cursus scolaire) ou à l'extérieur (par exemple : impact d'une politique sociale ou environnementale, niveaux de formation ou diplômes et insertion professionnelle des jeunes sortant de formation initiale).

Les données de ce type, élaborées par les services statistiques des ministères, ne sont pas rares. Elles n'ont besoin que d'être rapprochées de manière cohérente des agrégats budgétaires et des objectifs poursuivis.

6.2 - La mesure de la qualité du service.

La mesure de la qualité des services rendus par les administrations est un élément essentiel de compte - rendu. Le niveau de qualité influe fortement sur la réalisation des objectifs et sur la consommation des moyens.

Deux méthodes de mesure sont en général utilisées concurremment.

1. Des points clés de qualité du service peuvent être suivis au moyen de *mesures internes* : conditions d'accueil des usagers, complexité des travaux qui leur sont demandés, traitement de leurs demandes, délais, taux de dysfonctionnement constaté, taux d'erreur mesuré par sondage...

Ces indicateurs s'appliquent aussi bien aux services en contact permanent avec les administrés, qu'à ceux qui les accueillent dans leurs guichets ou qui gèrent des opérations internes à l'Etat.

2. Une mesure de la satisfaction des usagers peut être obtenue par *enquête*.

La certification de ces éléments par une source indépendante de l'administration est recommandée.

Difficultés et solutions

La construction de systèmes de contrôle de la qualité nécessite des travaux préalables importants. Le document budgétaire ne peut que refléter les progrès réalisés sur le terrain.

6.3 - La mesure de l'efficacité de la gestion.

L'efficacité de la gestion s'apprécie en rapportant les produits de l'activité administrative aux ressources consommées.

Quatre types d'approches peuvent être combinées :

1. Dispositifs d'intervention : analyse du nombre de bénéficiaires, du montant moyen de l'aide, des écarts entre bénéficiaires et de la part de différents publics cibles.

2. Services rendus : analyse du coût unitaire par usager ou par prestation.

Pour cette analyse, on retiendra les prestations les plus significatives. Sans être nécessairement exhaustif, le coût suivi doit être suffisamment complet pour être pertinent. La mesure sera faite en francs rapportés à une unité physique de service ou sous la forme de ratios physiques (volume de prestations rapportées aux effectifs de personnel, taux d'encadrement en personnel...).

3. Fonctions support : appréhension globale des gains de productivité.

Les fonctions support correspondent à des charges en majeure partie fixes. Dans les cas particuliers d'activités connaissant de fortes variations de charge, on pourra néanmoins indiquer des coûts unitaires de gestion rapportés aux volumes traités.

4. Suivi des recettes.

C'est un indicateur important pour les activités qui donnent lieu à des ventes significatives, quelle que soit l'organisation de l'activité (activité en régie directe, établissement public subventionné...). Les recettes doivent être *analysées* au regard de l'ensemble des financements et de leur logique d'évolution.

Difficultés et solutions

L'analyse des dépenses en volume et en coût unitaire est particulièrement utile pour les dépenses d'intervention (dépense moyenne par bénéficiaire et nombre de bénéficiaires). Ces informations, parfois données aujourd'hui, doivent être mises en rapport avec les crédits inscrits et mises en perspective historique. Lorsque les montants d'aides sont variables, l'analyse des écarts entre bénéficiaires est requise. Lorsque les objectifs sont différenciés par publics, la part des publics cibles dans le total des bénéficiaires est une information importante.

S'agissant des subventions aux services publics, la part des subventions de l'Etat dans le total des ressources des entreprises ou du secteur aidé devrait être indiquée, des coûts unitaires par usager ou bénéficiaire calculés.

S'agissant des prestations de services et des fonctions support, les indicateurs résulteront souvent d'une sélection ou d'une agrégation des mesures utilisées par le contrôle de gestion interne. Toutefois les mesures élémentaires qui conviennent à la comparaison des performances entre les services d'un même réseau administratif, ne répondent pas toujours aux besoins d'un suivi global. De nouveaux indicateurs synthétiques peuvent être requis.

Le suivi des recettes doit être rapproché des financements budgétaires et précédé d'une explicitation des objectifs relevant respectivement du financement budgétaire et de la demande solvable.

SECONDE PARTIE : LES FORMATS

La lisibilité des agrégats ne peut être assurée que par un mode de présentation homogène pour l'ensemble des budgets. Des normes précises sont donc fixées. *Le contenu et l'ordre* des rubriques doivent respecter exactement le cadre défini. *Elles ne comporteront de tableaux que dans les deux cas prévus (répartition de coûts, mesure des résultats).*

La contrainte que constitue ce cadre commun est assouplie par une conception modulaire qui permet de choisir la présentation la plus adaptée à chaque cas.

1 – LES AGREGATS

La révision du périmètre des agrégats débouchera sur une réduction de leur nombre.

Les agrégats seront répartis en trois catégories numérotées à la suite pour chaque budget :

- les agrégats de prestations de services numérotés 11, 12 ...
- les agrégats de programmes d'interventions numérotés 21, 22 ...
- les agrégats de fonctions support numérotés 31, 32 ...

2 - LES COMPOSANTES DE L'AGREGAT

Pour présenter de manière synthétique ce que fait l'administration avec les moyens regroupés dans l'agrégat, les différentes missions d'un acteur prestataire de service, les différentes actions au sein d'un programme d'intervention ou les différentes fonctions support seront exposées *en nombre restreint* : 5 au plus en général, 10 au plus pour un agrégat de plus de 20 MdF.

Les composantes seront numérotées à la suite.

Des informations quantifiées concernant l'activité ou les moyens, en petit nombre, pourront concrétiser l'exposé, quand cela apparaît utile. Elles ne seront pas présentées en tableau mais insérées dans le texte des présentations.

Difficultés et solutions

Il ne s'agira en aucun cas d'énumérer tous les services ou toutes les compétences juridiques ou tous les dispositifs gérés, mais de donner une description synthétique des actions du ministère, orientée vers la compréhension des finalités de l'action de l'Etat.

3 - LA REPARTITION DES COÛTS

Le coût global de l'agrégat ventilé entre ses différentes composantes sera présenté ainsi que l'évolution constatée sur deux ans - ou sur longue période pour les données les plus importantes -. Pour la dernière année d'exécution on indiquera à la fois, si possible, le résultat prévu initialement et le résultat constaté. Une cible à 3 ans sera, le cas échéant, indiquée.

Ces informations seront données au moyen d'un tableau :

r e n v o i s	Composantes de l'agrégat								
		Indicateurs de coûts					2000	2001	2003
		1998	1999						
			Prévision	Résultat					
		Coûts constatés en exécution et/ou prévus (MF)							
1	Composante 1								
2	Composante 2								
...	...								
...	total								

Difficultés et solutions

Lorsque la ventilation des coûts résulte de données analytiques, un bouclage du coût total analysé avec l'exécution budgétaire sera recherché et expliqué, le cas échéant, en note de bas de tableau. Les données analytiques doivent pouvoir être auditées.

A défaut d'information disponible sur le coût global, une information physique pourra être donnée sur les effectifs de personnel, complétée le cas échéant par la ventilation des dépenses hors personnel.

4 - LES DEUX FORMATS DE PRESENTATION DES OBJECTIFS ET DES RESULTATS

La présentation des objectifs et des résultats pourra, selon les cas, retenir en entrée principale les composantes ou les facteurs de performance. L'axe d'analyse non retenu en entrée principale sera mentionné en entrée secondaire, au regard des informations détaillées (cf., page suivante, les deux modèles de présentation des mesures de résultats).

5 - LES OBJECTIFS

Les objectifs seront regroupés soit, le plus souvent, autour des trois catégories de facteurs de performance (efficacité socio – économique, qualité du service et efficacité de la gestion), soit autour des composantes de l'agrégat.

Ils seront numérotés au sein de chaque regroupement.

Chaque objectif forme un couple avec les indicateurs de résultat : la finalité traduite par l'objectif débouche sur un résultat visé (formulation concrète de l'objectif) puis sur un résultat mesuré (indicateurs).

Les objectifs seront formulés de manière synthétique, en nombre restreint : une dizaine constitue un maximum.

6 – LA MESURE DES RESULTATS

Cette rubrique sera servie progressivement au cours des prochains exercices budgétaires. Tant qu'une masse critique de mesure de résultats n'est pas disponible, la rubrique n'apparaîtra pas dans l'agrégat.

a) Le tableau

Le principe de présentation modulaire se matérialise pour la mesure des résultats par un tableau à matrice fixe mais pouvant être servi de deux façons.

- Choix des *facteurs de performance* en entrée principale :

r e n v o i s	Composantes de l'agrégat							
	Objectifs							
	Indicateurs de résultats							
			1998	1999		2000	2001	2003
			Prévision	Résultat				

EFFICACITE SOCIO-ECONOMIQUE

		1^{er} objectif						
1	Composante 1	indicateur						
2	Composante 3	indicateur						
		2^{ème} objectif						
3	Composante 1	indicateur						
4		indicateur						
		...						

QUALITE DU SERVICE

5		1^{er} objectif						
		...						

EFFICACITE DE LA GESTION

- Choix des *composantes de l'agrégat* en entrée principale :

r e n v o i s	Composantes de l'agrégat							
	Objectifs							
	Indicateurs de résultats							
			1998	1999		2000	2001	2003
			Prévision	Résultat				

1ERE COMPOSANTE

		Efficacité socio - économique						
		1^{er} objectif						
1		indicateur						
2		indicateur						
		2^{ème} objectif						
3		...						
		Qualité du service						
...		...						
		Efficacité de la gestion						

2EME COMPOSANTE

...		...						
-----	--	-----	--	--	--	--	--	--

S'agissant de mesures d'impact de l'action de l'Etat auxquelles des cibles ne sont pas associées, le tableau pourra être simplifié de manière à ne comporter que l'évolution *constatée sur les deux dernières années* (ou sur longue période).

b) Les indicateurs

1. Les mesures de résultats doivent être présentées **en petit nombre** et se prêter à une appréhension synthétique : une quinzaine constitue un maximum pour les agrégats de plus de 20 MdF.

La lecture de chaque mesure de résultat doit ensuite être simplifiée. Par exemple, pour synthétiser la lecture d'une statistique de distribution par tranches, on pourra choisir la ou les tranches les plus significatives, ce qui permet de retenir comme indicateur un ou deux chiffres au lieu de cinq ou dix. De même, s'agissant d'une enquête de satisfaction, la rubrique de réponse la plus significative peut être choisie comme indicateur.

2. Afin de permettre la comparaison, les mesures doivent être bien **définies** et **stables** dans le temps.

Chaque fois que nécessaire les mesures seront assorties de *notes* en bas de tableau donnant les définitions essentielles et indiquant les modifications de méthode intervenues.

Les *ratios* présentés seront rapprochés des crédits ou des effectifs pour « boucler » l'analyse avec les données de l'autorisation budgétaire (exemple : volume de prestations * coût unitaire = crédits, ou : nombre de bénéficiaires * montant moyen = crédits, ou nombre d'usagers * taux d'encadrement = effectifs). Ces indications pourront être données en note de bas de tableau.

L'évolution constatée sur deux ans - ou sur longue période pour les données les plus importantes - sera présentée. Pour la dernière année d'exécution on indiquera à la fois, si possible, le résultat prévu initialement et le résultat constaté.

3. Le cas échéant, les **cibles** de résultats seront indiquées pour l'année en cours, l'année du budget examiné (n) et, si possible, pour n + 3.

4. Les données mesurées doivent être fiables et elles doivent pouvoir être **vérifiées**. Les sources doivent donc être publiées par ailleurs ou pouvoir être auditées.

7 – LE RAPPEL DES CHAPITRES – ARTICLES ET DES CREDITS REGROUPES DANS L'AGREGAT

Ces deux rubriques, générées automatiquement, sont fusionnées dans un tableau à double entrée. Le rappel des crédits inscrits et simplifié : DO+CP pour n-1 et pour n.

La récapitulation des crédits par agrégat et titre pour l'ensemble de la section budgétaire, générée automatiquement, est complétée par la mention des effectifs.

8 – LE NOMBRE D'INFORMATIONS DONNEES

Le volume des agrégats doit être réduit afin de conserver aux informations données un caractère synthétique. Les volumes qu'il est recommandé de ne pas dépasser pour chaque rubrique sont rappelés dans le tableau qui suit :

	Nombre maximum d'éléments	Nombre maximum de pages
Composantes de l'agrégat	5/10	1/2
Répartition des coûts		1
Objectifs	10	1/2
Mesure des résultats	15	3/4
Rappel des chapitres-articles et des crédits		2/3
Total		10

TROISIEME PARTIE : GLOSSAIRE

1 – LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Efficacité socio – économique

Terme équivalent

Efficacité finale

Définition

L'*efficacité* rapporte les résultats finals - qui sont les bénéfices attendus de l'action publique - aux objectifs visés et aux moyens consommés. Elle désigne l'impact des actions sur la société et l'économie.

Exemples

Indicateurs issus des données de gestion :

Taux de succès d'opérations aidées par l'intervention de l'Etat.

Taux de déclarations fiscales et de paiements spontanés à l'échéance, mesurant le respect spontané des obligations fiscales.

Indicateurs obtenus au moyen d'enquêtes ciblées :

Acquis des élèves à différents stades de la scolarité.

Taux de conformité aux prescriptions de qualité des eaux de baignade (indicateur dont le contexte doit être précisé par le degré d'intervention de l'Etat dans ce domaine).

Efficacité de la gestion

Terme équivalent

Efficience

Définition

L'*efficience* rapporte les produits obtenus - qui forment les résultats intermédiaires de l'activité administrative - aux ressources consommées.

Exemples

Prestations de service :

Coût unitaire par élève.

Programmes d'intervention :

Part des publics prioritaires dans les contrats emploi - solidarité

Qualité du service

Définition

La *qualité* a une nature double, qui renvoie à la fois aux produits et aux résultats finals. La qualité du service est indissociable de l'analyse de l'efficience : si l'on augmente le volume des services produits en dégradant leur qualité, il vaut mieux le savoir. La qualité est aussi, souvent, l'élément le plus sensible pour l'utilisateur : à ce titre elle participe à l'efficacité finale de l'action. On retrouve dans les outils d'analyse les deux inspirations : les points clés mesurés en interne regardent vers les produits, l'appréciation sur le service appréhendée par sondage regarde vers les résultats finals.

Exemples

Mesures internes :

Nombre de guichets ayant obtenu un certificat de qualité ISO (et nombre cible).

Durée des procédures judiciaires.

Mesures obtenues par enquête :

Enquête de satisfaction.

2 – LES AUTRES INDICATEURS

Utilisés pour les besoins de l'allocation des ressources entre unités et pour le contrôle de gestion interne, ces indicateurs ne devront plus figurer dans les agrégats. Une place leur est réservée dans les « verts » budgétaires.

Moyens

- Indicateurs de moyens :

Volume ou coût des ressources.

- Ratios de gestion :

Définition

Rapportent entre elles différentes ressources.

Exemples

Ecrans / agent, m_2 / agent, dépense de fonctionnement courant / agent.

Produits

Termes équivalents

Résultats intermédiaires, outputs.

Définition

Services délivrés, aides distribuées, travaux réalisés, biens produits.

Activité

- Indicateurs d'activité :

Exemples

Nombre d'actes, de vérifications, de visites, de dossiers gérés.

- Indicateurs de contexte ou de charge de travail :

Exemple

Longueur du réseau à entretenir.

QUATRIEME PARTIE : EXEMPLE D'AGREGAT REDIGE

Un agrégat de prestation de services : la direction générale des impôts. Cette rédaction ne constitue pas un modèle, mais une illustration du contenu et du format souhaité pour les différentes rubriques.

Composantes de l'agrégat

Avec des effectifs budgétaires de 78 028 emplois (PLF 2000) déployés dans 1999 implantations, la direction générale des impôts (DGI) exerce quatre missions principales.

1. L'assiette des impôts

La DGI assiette la quasi-totalité des impôts perçus pour le compte de l'Etat et des collectivités territoriales ainsi que les taxes collectées au profit d'organismes divers. A ce titre, elle traite les déclarations déposées par les contribuables, procède à l'évaluation des bases taxables et instruit les réclamations contentieuses et gracieuses.

2. Le contrôle de l'impôt

Le contrôle fiscal, corollaire indispensable du système déclaratif, est effectué du bureau (contrôle sur pièces) et sur place (contrôle externe). Ce dernier comprend les missions d'enquêtes et de recherche, de contrôle des revenus des particuliers et de vérification des comptabilités des entreprises.

3. Le recouvrement de l'impôt

La DGI assure l'encaissement de la T.V.A., des impôts directs payés sans émission de rôles (retenues à la source, prélèvements sur les revenus de capitaux mobiliers, précomptes...), des droits d'enregistrement, de l'impôt de solidarité sur la fortune, des droits de timbre ainsi que des produits et revenus du domaine de l'Etat. Ces recettes sont recouvrées au profit du budget général de l'Etat, des collectivités locales et d'organismes divers.

4. Les activités foncières et domaniales

Les activités foncières et domaniales contribuent à l'assiette, au recouvrement et au contrôle de certains impôts et regroupent :

- les activités cadastrales qui concernent les évaluations foncières des propriétés bâties et non bâties, ainsi que l'établissement et la mise à jour du plan cadastral ;

- les activités de publicité foncière qui consistent essentiellement à assurer la publication dans les conservations des hypothèques de tous les actes constatant des transactions immobilières ou des charges et droits grevant les immeubles ;

- les activités domaniales qui comprennent l'administration du patrimoine mobilier et immobilier de l'Etat, la gestion de certains patrimoines privés ainsi que l'évaluation de biens immobiliers pour le compte d'autres services de l'Etat et des collectivités locales ou organismes publics.

Répartition des coûts

r e n v o i s	Composantes de l'agrégat					
		Indicateurs de coûts				
		1997	1998		1999	2000
			Prévision	Résultat		

		Coûts constatés en exécution (MF)					
	Assiette			7 502,5			
	Contrôle			4 110,4			
	Recouvrement			2 270,2			
	Activité cadastrale			971,5			
	Domaine			384 ,3			
	Publicité foncière			1 086,7			
	Soutien (dont services centraux non dédiés)			4 633,9			
	total			20 959,5			

Objectifs

Pour **favoriser l'accomplissement volontaire de leurs obligations fiscales par les contribuables**, axe central de son action, la direction générale des impôts (DGI)

- cherche à faciliter les démarches des contribuables par une qualité de service accrue,
- cherche à améliorer la maîtrise du système déclaratif et à développer des contrôles dissuasifs et plus efficaces.

Cette action se traduit par des orientations nationales communes à l'ensemble des services de la DGI et transversales par rapport à l'organisation des missions (assiette, contrôle, recouvrement, activités foncières et domaniales). Elles vont de pair avec la volonté de réduire les coûts de gestion de l'impôt. Des objectifs mesurables sont fixés par un contrat d'objectifs et de moyens couvrant la période 2000-2002.

A) EFFICACITE SOCIO – ECONOMIQUE

1. Faire progresser le respect spontané de leurs obligations par les contribuables

L'accomplissement de cet objectif premier est mesuré par des indicateurs de déclaration et de paiement spontanés à l'échéance, dont l'amélioration résulte de l'ensemble des actions concourant au même but.

2. Réagir plus rapidement face aux défaillances caractérisées

Grâce notamment au développement des sorties sur le terrain, la DGI s'engage à accroître sa réactivité face aux défaillances déclaratives et à accélérer le recouvrement des impositions.

3. Renforcer la qualité du contrôle fiscal dans la lutte contre la fraude

La DGI s'engage à poursuivre une politique de contrôle visant à assurer sur l'ensemble du territoire une présence équilibrée et proportionnée aux enjeux. Elle s'engage à particulier à renforcer son efficacité dans la lutte contre les fraudes les plus graves et pénalement répréhensibles, à mieux recouvrer les impositions de sa compétence suite à contrôle fiscal et à assurer un meilleur contrôle des dossiers à fort enjeu.

B) QUALITE DU SERVICE

1. Simplifier les obligations déclaratives des usagers

La DGI s'engage à proposer la simplification du calendrier et des supports des déclarations fiscales (exemple : la création de la « déclaration express » comportant une préimpression des revenus communiqués par les tiers déclarants -employeurs, organismes sociaux, banques- à l'administration fiscale). D'ici 2002, un instrument statistique de mesure de la complexité du système déclaratif sera mis au point et publié de même que la mesure de la perception par les contribuables du niveau de complexité.

2. Mieux accueillir les usagers

La DGI s'engage à mettre en œuvre d'ici 2002 cinq standards de qualité dans ses relations avec les usagers : réception sur rendez-vous, pas d'appel téléphonique sans suite, envoi des formulaires à domicile, systématisation des réponses d'attente quand une expertise est nécessaire et levée de l'anonymat (correspondances et accueil).

3. Traiter mieux et plus rapidement les demandes des usagers

La DGI s'engage notamment à diminuer fortement les délais de délivrance des renseignements fonciers, grâce à l'accélération de l'informatisation des conservations des hypothèques et à diminuer les délais de réponse aux réclamations, sans dégrader la qualité des réponses fournies, ce qui sera vérifié par des audits internes réguliers.

C) EFFICACITE DE LA GESTION

1. Améliorer la productivité des services

La DGI s'engage à améliorer la productivité de ses services grâce à l'accélération du processus d'informatisation et de dématérialisation, à la réorganisation de ses structures et à la simplification du système fiscal. La globalisation des crédits sur un nombre restreint de chapitres budgétaires réalisée en PLF 2000 s'accompagne d'une plus large déconcentration des moyens de fonctionnement alloués aux services territoriaux, ce qui permettra une meilleure adéquation de leurs ressources à leurs missions.

2. Diminuer le coût de gestion des impôts les plus onéreux

Ne maîtrisant ni la législation ni le contexte économique - qui influencent directement le volume des recettes fiscales -, la DGI ne se fixe pas d'objectif concernant l'évolution du taux d'intervention moyen (coût de gestion des impôts rapporté au produit fiscal). Elle s'engage en revanche à rechercher et proposer les solutions propres à diminuer le coût de gestion des procédures les plus onéreuses (IR, TH, droits d'enregistrement, vignette notamment).

Mesure des résultats

r e n v o i s	Composantes de l'agrégat						
	Objectifs						
	Indicateurs de résultats						
			1997	1998	1999	2000	2002
			Prévision	Résultat			

EFFICACITE SOCIO-ECONOMIQUE

		1. Faire progresser le respect spontané de leurs obligations par les contribuables					
	Assiette	Taux de respect spontané des échéances déclaratives en matière de TVA	86,5 %		87,6 %		90 %
	Recouvrement	Coefficient de paiement à l'échéance	95,9 %		96,2 %		Entre 96,7 % et 97,5 %.

r e n v o i s	Composantes de l'agrégat							
	Objectifs							
	Indicateurs de résultats							
				1997	1998		1999	2000
				Prévision	Résultat			

2. Réagir plus rapidement face aux défaillances caractérisées								
	Assiette	Taux de retardataires TVA de plus de 6 mois	5,5 %		4,2 %			≤ 3 %
		Taux de retardataires en déclarations de résultats BIC / BNC / IS – au 31/12.	N.D.		9,1 %			≤ 3 %
	Recouvrement	Taux de couverture des charges de l'exercice	97,7 %		98 %			≥ 98,5 %
3. Renforcer la qualité du contrôle fiscal dans la lutte contre la fraude								
	Contrôle	Taux de poursuites pénales engagées (plaintes pour fraude fiscale, escroquerie et opposition à fonctions) suite à contrôle fiscal	1,82 %		1,85 %			1,90 à 1,95 %
		Taux net de recouvrement DGI des impositions suite à contrôle fiscal en N+2	N.D.		74,33 %			≥ 80,00 %
		Taux de contrôle des dossiers à forts enjeux (> 1 MF) sur 3 ans	N.D.		N.D.			100 %

QUALITE DU SERVICE

1	1. Simplifier les obligations déclaratives des usagers							
	2. Mieux accueillir les usagers							
2		Sondage de satisfaction auprès des usagers, par direction.						Respect intégral des 5 standards de qualité

r e n v o i s	Composantes de l'agrégat						
	Objectifs						
	Indicateurs de résultats						
		1997	1998		1999	2000	2002
		Prévision	Résultat				

3. Traiter mieux et plus rapidement les demandes des usagers							
	Assiette	% de réponse aux réclamations des particuliers dans le délai d'un mois en matière d'impôt sur le revenu et de taxe d'habitation	87,7 %		87,7 %		≥ 90 %
	Publicité foncière	Pourcentage des demandes de renseignements sommaires urgents satisfaits dans le délai de 10 jours	30 %		30 %		≥ 90 %

EFFICACITE DE LA GESTION

1. Améliorer la productivité des services							
	Assiette	Nombre de dossiers de contribuables particuliers gérés par emploi implanté en secteur d'assiette (12 075 emplois).	2 625		2 660		+ 6,7 %
	Assiette / recouvrement	Nombre de dossiers de professionnels gérés par emploi implanté en inspection spécialisée et en recette (15 440 emplois).	375		396		+ 10 %
	Cadastre	Nombre de déclarations de propriété bâtie traitées par emploi implanté en centres des impôts fonciers (5 780 emplois).	260		269		+ 10 %
	Publicité foncière	Nombre de formalités traitées par agent dans les conservations des hypothèques (5 740 emplois)	1 510		1 540		+ 11,5 %

r e n v o i s	Composantes de l'agrégat						
	Objectifs						
	Indicateurs de résultats						
		1997	1998		1999	2000	2002
		Prévision	Résultat				

2. Diminuer le coût de gestion des impôts les plus onéreux							
3			Coût de gestion des principaux impôts (cf. tableau détaillé)				Diminuer le coût des procédures les plus onéreuses

Notes

1. La DGI mettra au point des éléments statistiques représentatifs du niveau de complexité du système déclaratif qui feront l'objet d'un suivi rendu public. Ces informations seront complétées par une mesure, dans le cadre de sondages nationaux, de la perception par les contribuables de la complexité déclarative.

2. Les cinq standards de qualité sont : réception sur rendez-vous, pas d'appel téléphonique sans suite, envoi des formulaires à domicile, systématisation des réponses d'attente quand une expertise est nécessaire et levée de l'anonymat (correspondances et accueil). Un premier sondage sur un échantillon de directions sera effectué dès 2000 afin de quantifier plus précisément la situation de départ en matière de qualité de l'accueil.

3. En 1997, le coût de gestion des principaux impôts gérés par la direction générale des impôts a été estimé comme suit :

Impôts	Produit fiscal 1997	Assiette/Contrôle		Recouvrement DGI		Total DGI	
		Coût complet évalué en MF	Taux d'intervention ²	Coût complet évalué en MF	Taux d'intervention ¹	Coût complet évalué en MF	Taux d'intervention ¹
IR	293 500	6 506,8	2,20 %	-	-	6 506,8	2,20 %
TH	68 000	1 577,2	2,30 %	-	-	1 577,2	2,30 %
TP	105 400	1 270,6	1,20 %	-	-	1 270,6	1,20 %
TP	163 000	1 284,0	0,80 %	-	-	1 284,0	0,80 %
IS	172 100	1 892,2	1,10 %	-	-	1 892,2	1,10 %
Taxe sur les salaires	47 000	193,8	0,40 %	-	-	193,8	0,40 %
TVA	538 500	2 947,5	0,50 %	2 703,8	0,50 %	5 651,3	1,00 %
Droits d'enregistrement	66 390	625,8	0,90 %	892,0	1,30 %	1 517,8	2,20 %
Taxe sur les conventions d'assurance	26 110	3,2	0,01 %	1,2	0,01 %	4,4	0,02 %
RAS et prélèvements RCM (*)	9 890	6,1	0,06 %	1,8	0,02 %	7,9	0,08 %
Vignette	13 460	-	-	369,4	2,70 %	369,4	2,70 %
Droit de bail	10 010	71,8	0,70 %	153,9	1,50 %	225,8	2,20 %
ISF	10 060	159,9	1,60 %	30,4	0,30 %	190,3	1,90 %

Source : DGI

(*) retenues à la source
revenus de capitaux mobiliers

Le taux global d'intervention de la DGI en 1997 s'est établi à :

1,08 % pour l'assiette ;

0,61 % pour le recouvrement.

Les procédures les plus onéreuses sont notamment : l'IR, la TH, les droits d'enregistrement, la vignette.

² Le taux d'intervention d'une administration fiscale rapporte le coût complet de gestion d'un ou plusieurs impôts au produit fiscal correspondant de ces mêmes impôts.

Rappel des chapitres - articles et des crédits regroupés dans l'agrégat

CINQUIEME PARTIE : EXEMPLES A L'ETRANGER

Les mesures de résultats développées par des administrations étrangères peuvent aider à appréhender les difficultés de méthode.

Quelques bases de données sont signalées :

- OCDE – PUMA (<http://www.oecd.org/puma/sitemap-fr.htm>)

Notamment :

International Benchmarking Network
(<http://www.oecd.org/puma/mgmtres/pac/Benchmarking/index.htm>)

- Royaume Uni : Her Majesty's Treasury (<http://www.hm-treasury.gov.uk/index.html>)

Notamment :

Public services for the future : modernisation, reform, accountability
(Comprehensive spending review : Public service agreements 1999 – 2002, december 1998 ; march 1999 supplement)

A signaler également une étude réalisée dans le cadre de la présidence autrichienne de l'Union européenne en 1998 :

L'utilisation d'indicateurs de performance dans l'Union européenne, perspectives d'une comparaison internationale des performances ; annexe : liste des indicateurs de performance.

Il est rappelé en outre que le texte de l'ensemble des « bleus » budgétaires a été rendu disponible sur le serveur du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie (<http://www.finances.gouv.fr>).

SIXIEME PARTIE : LE SUPPORT INFORMATIQUE

1) *Un nouveau modèle, sous Word*, sera transmis par la direction du budget.

Ce modèle comportera

- une mise en page,
- les titres de rubriques et de sous – rubriques,
- le tableau de répartition des coûts,
- le tableau de mesure des résultats comportant deux variantes (composantes de l'agrégat ou catégories de facteurs de performance en entrée principale).

Les ministères pourront travailler sur ce fichier jusqu'en mai.

2) En mai, à l'issue de la seconde série de réunions, les ministères transmettront leurs fichiers à la direction du budget qui l'intégrera à *l'application Bleus* avant de livrer cette dernière.

La suite des événements sera gérée dans le cadre de l'application Bleus.

ANNEXE 2**CALENDRIER DES REUNIONS D'EXAMEN DES MAQUETTES D'AGREGATS
POUR LE PLF 2001**

Les réunions se tiendront au ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, bâtiment Colbert, 139 rue de Bercy, Paris, 12ème

SECTION BUDGETAIRE OU AGREGAT	DATE	HORAIRE	SALLE
<i>MEFI – Trésor public</i>	<i>Lundi 24 janvier</i>	<i>15h</i>	2211 M
MEFI – INSEE	Mardi 25 janvier	10h	2211 M
<i>MEFI – DGDDI</i>	<i>Mardi 25 janvier</i>	<i>15h</i>	2211M
MEFI – DGCCRF	Vendredi 28 janvier	10h	2211 M
<i>MEFI – Services pour l'appui aux relations économiques extérieures</i>	<i>Lundi 21 février</i>	<i>10h</i>	2290 M
MEFI – Pôles industrie, PME, commerce et artisanat	Mardi 22 février	10h	2211 M
Emploi	Jeudi 24 février	10h	2211 M
<i>Affaires étrangères</i>	<i>Lundi 28 février</i>	<i>10h</i>	2210 D
Jeunesse et sports	Lundi 28 février	10h	2290 M
<i>Culture</i>	<i>Mardi 29 février</i>	<i>10h</i>	2210 D
Santé et solidarité	Mardi 29 février	10h	4210 D
<i>Recherche et technologie</i>	<i>Mercredi 1 mars</i>	<i>10h</i>	2211 M
Enseignement scolaire, enseignement supérieur	Jeudi 2 mars	10h	2211 M
<i>MEFI – Administration générale et dotations communes, Monnaies et médailles, Dépenses administratives, Action internationale, Action économique</i>	<i>Jeudi 2 mars</i>	<i>15h</i>	2211 M
Intérieur et décentralisation	Vendredi 3 mars	10h	2211 M
<i>Services généraux du Premier Ministre, Journaux officiels</i>	<i>Lundi 6 mars</i>	<i>10h</i>	2290 M
Outre – Mer	Lundi 6 mars	10h	2210 D
Agriculture et pêche, Prestations sociales agricoles	Lundi 6 mars	15h	2290 M
<i>Equipement, transports et logement, Aviation civile</i>	<i>Mardi 7 mars</i>	<i>10h 14h 30</i>	2211 M
<i>Justice</i>	<i>Mercredi 8 mars</i>	<i>10h</i>	2211 M
<i>Défense, Anciens combattants</i>	<i>Jeudi 9 mars</i>	<i>10h</i>	2211 M
Aménagement du territoire et environnement	Vendredi 10 mars	10h	2211 M

