



Concours d'ingénieur de laboratoire *Interne*

**du ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi et
du ministère du budget,
des comptes publics et de la fonction publique**

des 16 et 17 septembre 2008

SPECIALITE CHIMIE ANALYTIQUE

ÉPREUVE N° 2

Rédaction d'une note de synthèse à partir d'un dossier relatif aux missions et à l'organisation de la direction générale des douanes et des droits indirects et/ou de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes.

(durée 3 h - coefficient 3)

Les documents fournis définissent des principes communs à la gestion (appréciation des coûts, des activités et des résultats) et au management de la qualité. Vous montrerez comment l'application de ces principes au sein du SCL peut contribuer à l'amélioration continue du service rendu à ses différents donneurs d'ordre, dans l'exercice de leurs missions.

	Pages
1 Le contrôle de gestion.....	1 à 2
2 La démarche de performance dans le cadre de la loi de finances.....	3 à 10
3 Performance et culture de résultat	11 à 12
4 Systèmes de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire.....	13 à 22
5 La stratégie , les objectifs et les indicateurs de performances	23 à 24

Le contrôle de gestion

Une fonction indispensable au pilotage de la performance

Pour répondre au nouveau cadre de gestion publique, c'est un véritable système de contrôle de gestion qui est désormais mis en place au sein des administrations de l'État.



Le contrôle de gestion est une composante managériale permettant le pilotage des services, en les orientant vers leur performance, et la restitution des éléments d'appréciation des coûts, des activités et des résultats pour améliorer le rapport entre les moyens engagés et l'activité ou les résultats. Il s'inscrit dans le cadre d'un meilleur pilotage opérationnel des politiques publiques, y compris dans sa dimension infra-annuelle.

Cette démarche de pilotage de la performance vise à renforcer l'autonomie et la responsabilité des gestionnaires publics s'engageant sur des résultats au regard d'objectifs et de moyens clairement définis et à répondre à l'exigence accrue d'efficacité et d'efficience de l'action publique, c'est-à-dire maîtriser à la fois :

- l'atteinte des objectifs de performance, notamment par la tenue de tableaux de bord de pilotage.
- le bon rapport entre les coûts et l'activité déployée ainsi que les résultats, notamment par le dialogue de gestion et l'analyse comparative.

Le contrôle de gestion n'est cependant pas un concept nouveau, créé par la [Loi organique relative aux lois de finances](#) du 1er août 2001 (LOLF). Plusieurs ministères ont déjà développé des outils et démarches de contrôle de gestion depuis plus de 10 ans. Toutefois, la LOLF, entrée en vigueur le 1er janvier 2006 et mettant en place de nouvelles règles de gestion publique, a rendu indispensables la professionnalisation et la structuration d'une fonction de contrôle de gestion au sein de l'ensemble des ministères, car :

- Les gestionnaires publics à l' échelle du programme (c' est-à-dire d' une politique publique) ou des budgets opérationnels de programme (BOP correspondant à une déclinaison d' un programme) ont désormais en main un budget global réunissant l' ensemble des moyens humains, matériels et financiers dédiés à la mise en œuvre d' actions publiques clairement définies ;
- La fongibilité asymétrique et l' exigence de soutenabilité du budget de l' État justifient pleinement le développement d' outils et méthodes permettant d' optimiser l' allocation des moyens et l' analyse des coûts et des résultats des activités de l' État ;
- Une stratégie et une démarche de performance guident le pilotage des activités des services. Les gestionnaires publics s' engagent sur des objectifs et rendent compte des résultats obtenus aux citoyens, aux contribuables et aux usagers ;

La gestion publique se situe désormais en prise directe avec la réalité des services et des territoires, les budgets globaux et la performance sont déclinés au plus près du terrain.

LA DEMARCHE DE PERFORMANCE DANS LE CADRE DES LOIS DE FINANCES

L'introduction de la performance dans le processus budgétaire est une novation majeure, voulue par la loi organique relative aux lois de finances du 1^{er} août qui s'inscrit dans une tendance engagée depuis plusieurs années dans de nombreux pays de l'OCDE. Depuis la loi de finances pour 2006, les projets annuels de performances qui accompagnent les nouveaux « bleus » budgétaires par mission, retracent ainsi par programmes les objectifs, les indicateurs et les cibles de résultat dont l'atteinte sera mesurée dans les rapports annuels de performances annexés au projet de loi de règlement¹.

La nouvelle constitution budgétaire entend désormais substituer à une culture de moyens (« *un bon budget est un budget qui progresse* ») une véritable culture de résultats à tous les niveaux de la gestion publique (« *un bon budget est celui qui maximise le rapport résultats obtenus sur fonds employés* »), revenant aux principes mêmes qui justifient la levée de l'impôt : c'est une exigence démocratique que de rendre compte aux citoyens et aux contribuables de l'emploi des deniers publics.

I- La performance comme principe directeur de la gestion publique

1) La démarche de performance a été introduite dans de nombreux pays de l'OCDE :

- Depuis une vingtaine d'années, l'augmentation de la contrainte budgétaire a conduit plus des deux-tiers des pays membres de l'OCDE à mesurer la performance de l'action publique² et à introduire dans leurs documents budgétaires des objectifs et indicateurs de résultats cherchant à évaluer l'efficacité des actions financées et de leurs services publics.
- Dans plus de la moitié de ces pays, la performance est intégrée dans la procédure budgétaire donnant au ministère chargé du budget un rôle particulier dans la définition et le suivi des objectifs. Dans près de la moitié des pays, les résultats sont utilisés dans les ministères et les agences pour définir les priorités des programmes et guider leur gestion.
- Pour autant, très peu de pays pratiquent une budgétisation reposant directement sur les performances recherchées ou obtenues : le niveau de dépenses ne dépend pas des objectifs de production et de résultats pas plus que la performance ne constitue généralement un critère d'affectation des fonds, y compris dans les pays ayant une longue expérience en matière de performance comme les Etats-Unis et le Canada. Seuls les Pays-Bas et la Nouvelle-Zélande déclarent lier leurs dépenses à la totalité des objectifs. Il peut toutefois exister un lien indirect dès lors que les objectifs permettent, parmi d'autres éléments, d'étayer les décisions budgétaires (une petite moitié d'États indique utiliser les résultats).

1 L'article 51 prévoit l'élaboration de projets annuels de performances (PAP), annexés au projet de loi finances, présentant les objectifs poursuivis, les résultats obtenus et attendus, mesurés au moyen d'indicateurs précis. L'article 54 prévoit l'élaboration de rapports annuels de performances (RAP) annexés au projet de loi de règlement.

2 Dès les années 1980 pour la Nouvelle-Zélande et l'Australie ; dans les années 1990 pour les Etats-Unis, le Royaume-Uni, les Pays-bas, le Canada, les pays nordiques (Suède, Danemark, Finlande) et, depuis les années 2000, l'Allemagne, l'Autriche, l'Irlande, la Suisse.

2) L'objectif poursuivi en France n'est pas d'établir une budgétisation fondée sur la performance mais de rechercher une plus grande efficacité de la dépense publique.

Alors que l'ordonnance organique de 1959 structurait le budget de l'Etat en centaines de chapitres, constituant la spécialité et la limite des crédits des gestionnaires, la loi organique du 1^{er} août 2000 structure le budget en programmes qui regroupent, selon son article 7, « 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 ». Les crédits du programme constituent une enveloppe fongible (sans qu'il soit possible toutefois de majorer les crédits de personnels³) permettant aux gestionnaires d'allouer librement les moyens en fonction des priorités et des objectifs poursuivis. Dès lors, la contrepartie de cette forte autonomie gestion est de devoir rendre compte des résultats obtenus, en fonction des objectifs poursuivis.

Exemples d'objectifs et d'indicateurs de performance Mission	Programme		
	Programme	Objectif	Indicateur
Recherche et enseignement supérieur	Formations supérieures et recherche universitaire	Répondre aux besoins de qualification supérieure	Insertion professionnelle des jeunes diplômés trois ans après leur sortie de formation initiale
Travail et emploi	Développement de l'emploi	Promouvoir la création d'activités et d'emplois nouveaux	Nombre d'emplois créés résultant de la création et de la reprise d'entreprises et bénéficiant de mesures emploi
Enseignement scolaire	Soutien de la politique de l'éducation nationale	Réussir la programmation et la gestion des grands rendez-vous de l'année scolaire	Coût des différents examens par candidat présent

Dans ce cadre, la performance n'a pas pour but de définir le niveau des moyens en fonction des objectifs et des résultats attendus ou réalisés mais, pour un niveau de moyens donné, d'optimiser les résultats : elle doit permettre, sous contrainte budgétaire, d'apprécier et d'améliorer l'efficacité de la dépense publique et celle de la gestion des responsables de programmes et d'évaluer la pertinence des actions financées. Selon les cas, il sera possible d'en tirer les conséquences en termes de budgétisation sans qu'il y ait d'automatisme en la matière. Cette démarche doit ainsi conduire les responsables de programmes :

- à définir une stratégie qui, à partir d'un diagnostic prenant en compte la finalité de la politique publique concernée, dégage les priorités et les leviers d'actions ; celle-ci est normalement énoncée en introduction des projets annuels de performances ;
- à identifier des objectifs sélectifs et quantifiés reflétant ces priorités (au maximum 5 par programme) qui ont vocation à couvrir les principales masses financières du programme ;
- à définir des indicateurs de résultats permettant de mesurer l'atteinte des objectifs.

³ Principe dit de « fongibilité asymétrique » énoncé à l'article 7.II de la LOLF.

Les objectifs doivent couvrir les enjeux budgétaires essentiels et attester de l'efficacité de la dépense, ce qui nécessite d'écarter des objectifs et indicateurs d'activité, de production ou de moyens et de les réserver au pilotage opérationnel des services. L'efficacité est appréhendée sous plusieurs angles de vue :

- celui du citoyen : c'est l'efficacité socio-économique qui mesure les résultats d'une politique publique donnée (par exemple « Accroître l'insertion professionnelle des jeunes diplômés ») ;
- celui de l'utilisateur du service public : c'est la qualité du service rendu (par exemple « Accélérer les décisions judiciaires ») ;
- celui du contribuable : c'est l'efficacité de gestion qui rapportent les résultats obtenus aux ressources consommées (par exemple « Réduire le coût de gestion de l'impôt »).

Exemples de types d'objectifs poursuivis par les administrations : Types d'objectifs	Programme	Objectif	Indicateur
Point de vue du citoyen : l'efficacité socio-économique	Police nationale Gendarmerie nationale	Réduire la délinquance	Taux d'élucidation des crimes et délits
Point de vue de l'utilisateur : la qualité de service	Accès et retour à l'emploi	Améliorer l'efficacité de la mise en relation entre offres et demandes d'emploi, en tenant compte de la variété des besoins	Proportion des entreprises globalement satisfaites des candidats présentés par l'ANPE
Point de vue du contribuable : l'efficacité de la gestion	Conduite et pilotage de la politique de la justice et organismes rattachés	Optimiser la gestion des grands projets informatiques	Pourcentage de dépassement du coût contractuel, pour les projets d'un montant supérieur à 3 millions d'euros

Chacun de ces objectifs doit être mesuré par un ou plusieurs indicateurs de résultats qui puissent effectivement refléter, à une échéance de 1 à 5 ans au maximum, la contribution du responsable de programme à l'atteinte de l'objectif ; cela suppose d'écarter des objectifs trop lointains dans le temps ou trop dépendants d'autres acteurs ou d'autres facteurs (par exemple, maîtriser l'évolution de gaz à effet de serre, renforcer le lien entre science et sociétés...) afin de s'assurer que les résultats obtenus résultent bien de l'action du responsable de programme.

3) La démarche de performance est continue et doit se décliner à tous les niveaux de l'action publique

Il importe que les responsables de programme puissent être en mesure de définir la stratégie et d'allouer les moyens nécessaires à sa mise en œuvre, ce qui suppose qu'ils disposent de l'autorité nécessaire au sein de leur administration. Cela nécessite de mieux articuler l'organisation administrative des services avec l'organisation budgétaire ressortant des programmes et des budgets opérationnels de programmes. Cette dernière doit ainsi conduire à des rapprochements, des réorganisations ou des économies d'échelles

avec le souci de conserver de bonnes capacités de pilotage des services administratifs (ce qui nous a conduit à identifier des programmes de soutien rassemblant les fonctions transversales des ministères comme les fonctions achat, immobilier, les corps d'inspection, les services juridiques, la communication, etc. ou encore des programmes de services polyvalents comme le programme administration territoriale qui concourt à plusieurs finalités). De ce point de vue, la mise en œuvre de la loi organique peut constituer un puissant levier de réorganisation des structures administratives ou, à tout le moins, de la répartition des compétences de gestion entre les différents niveaux territoriaux⁴.

De manière infra-annuelle, les objectifs et les indicateurs des projets annuels de performances (PAP) ont vocation à se décliner au niveau de chaque gestionnaire du programme dans le cadre des « budgets opérationnels de programme » (BOP) pour ce qui concerne les services de l'Etat et des opérateurs de l'État chargés de mettre en œuvre le programme. Cette déclinaison doit être l'occasion d'un véritable dialogue de gestion entre le responsable de programme, qui décide de l'affectation des ressources, et l'ensemble des gestionnaires ou opérateurs qui mettront en œuvre les actions poursuivies.

Afin que les services aient le maximum de marges d'appréciation sur les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs, en cohérence avec la logique d'autonomie et de responsabilisation des gestionnaires, il est préférable de décliner les objectifs du PAP en objectifs de résultat final. Toutefois, dans certains cas, il peut paraître plus pertinent de décliner ces objectifs en objectifs intermédiaires (d'activité ou de moyens) notamment lorsque l'objectif de résultat final est trop éloigné de l'activité quotidienne des services. Des objectifs complémentaires peuvent enfin être définis pour prendre en compte les spécificités des services et des opérateurs.

Ce faisant, la démarche de performance nécessite la mise en œuvre d'outils structurant le dialogue de gestion (comme les contrats de performance ou de gestion⁵) et de systèmes d'information et de contrôle de gestion propres à garantir la fiabilité des résultats et à enrichir la discussion. Cette démarche se décline de manière adaptée pour les opérateurs de l'Etat tant par l'évolution progressive de leur cadre budgétaire et comptable (en particulier via la fongibilité des dépenses et le pilotage par la masse salariale) que par le nécessaire développement d'un cadre contractuel stratégique avec l'État.

Les rapports annuels de performances (RAP), joints au projet de loi de règlement de la loi de finances de l'année n-1, permettront de mesurer la réalisation des objectifs et, le cas échéant, d'adapter ou de modifier les objectifs poursuivis. En faisant dorénavant coïncider le vote de la loi de règlement et le débat d'orientation budgétaire, prélude de l'examen de la loi de finances de l'année n+1, les RAP ont vocation à permettre le développement d'une véritable culture d'évaluation et d'éclairer la représentation nationale sur les projets annuels de performances de l'année n+1, de même que l'examen des comptes annuels d'une entreprise (toute comparaison gardée) constitue le moment privilégié d'examen de sa stratégie et de sa gestion. Les RAP de l'exercice 2006 seront ainsi discutés en juin 2007 permettant d'alimenter la préparation et la discussion du vote du PLF 2008.

Au-delà du rôle de contre-expertise que peut exercer la direction du budget dans le cadre des conférences annuelles de performance avec les ministères, la performance est placée

4 Ce mouvement est enclenché dans certains ministères (ministère de l'Équipement par exemple). Dans d'autres cas, l'existence de plusieurs directions contribuant à plusieurs programmes altère de fait l'autorité du responsable de programme.

5 Les contrats pluriannuels de performance et de moyens mis en œuvre entre la direction du budget et les administrations financières du ministère des finances sont à cet égard exemplaires.

sous le contrôle du Parlement, du comité interministériel des programmes (CIAP) dans le cadre des audits qu'il conduit et, enfin, de la Cour des comptes. Par ailleurs, les audits de modernisation, lancés depuis 2005, ont vocation à alimenter les responsables de programmes pour optimiser leurs outils de gestion et d'intervention et contribuer ainsi à adapter les objectifs et fixer les cibles de résultat.

II- Enseignement et perspectives tirées de la loi de finances pour 2006

1) Les projets annuels de performances de la loi de finances pour 2006

94 programmes comportent une présentation de la stratégie sur 118 programmes dotés d'objectifs, sur un total de 132 programmes du budget général (répartis en 34 missions⁶). La plupart des objectifs sont documentés : le budget général comprend ainsi 629 objectifs (soit environ 5 objectifs par programme) assortis de 1284 indicateurs (soit une moyenne de 2 indicateurs par objectif) :

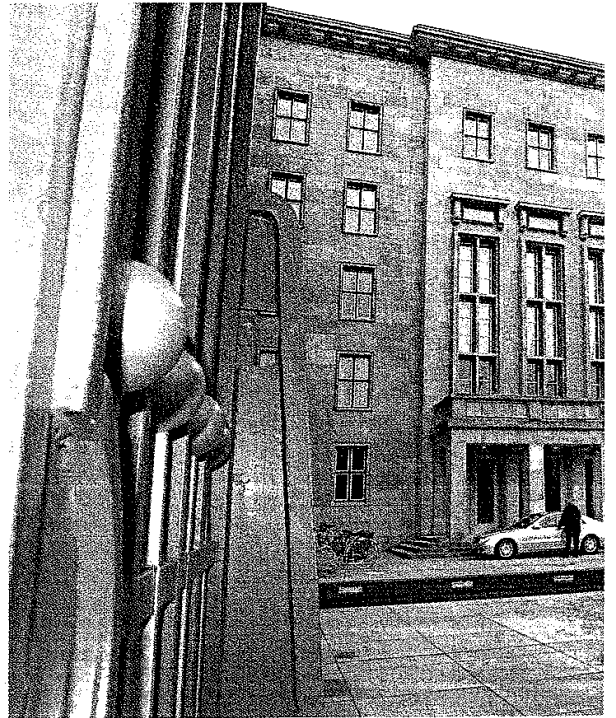
- une minorité d'indicateurs (166, soit 13%) ne sont pas documentés (i.e. sans aucune indication chiffrée) ;
- 334 (26%) n'ont pas de valeur pour le PLF 2006 ;
- 304 (24%) n'ont pas de valeur cible.

En tenant compte des budgets annexes et comptes spéciaux, la loi de finances comporte un total de 690 objectifs et 1.398 indicateurs. On peut donc considérer qu'une partie essentielle du travail demandé aux ministères a été accomplie.

S'agissant des indicateurs, la répartition entre les trois axes requis est la suivante :

	Nombre	Pourcentage
Efficacité socio-économique	745	53 %
Qualité de service	246	18 %
Efficience de la gestion	406	29 %

Améliorer et mesurer la performance publique, travailler dans un esprit de culture du résultat... Deux conditions essentielles pour que la nouvelle gestion publique donne les résultats escomptés.



Performances et culture de résultat

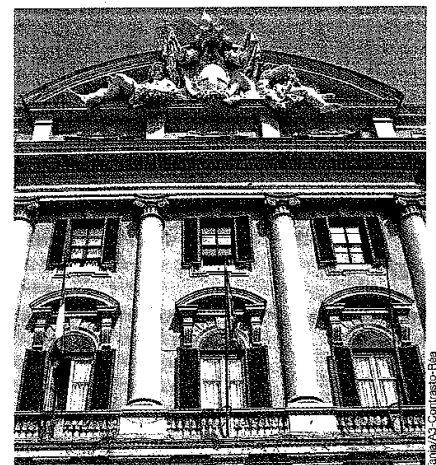
la recherche de la performance, indissociable de la rationalisation des politiques publiques, a amené la plupart des pays à se doter d'objectifs et de stratégies bien définis. Autant d'objectifs qu'il s'agit ensuite, bien sûr, de piloter le plus efficacement possible. Mais qui est aux commandes? Les réformes entreprises dans le cadre de la modernisation de l'État ont mis en lumière, dans la plupart des pays, la nécessité de clarifier les rôles respectifs des différents acteurs, le politique et l'administratif, ce qui constitue une avancée non négligeable en matière de transparence et de prise de responsabilité. L'organisation est à peu près partout la même: le politique (le Président lui-même aux États-Unis, le Premier ministre au Royaume-Uni, les ministres en Italie...) détermine les orientations, les stratégies; les gestionnaires (les administrations) les mettent en œuvre, budget à l'appui. Avec obligation de rendre des comptes à la hiérarchie, au Parlement et à la société, laquelle « a le droit de demander compte à tout agent public de son administration »

(article 15 de la Déclaration universelle des droits de l'homme et du citoyen). Ce qui diffère, c'est la manière dont les programmes d'actions sont exécutés. En France, on le sait, dans le cadre du nouveau dialogue de gestion voulu par la Lolf, le responsable de programme travaille en direct avec les responsables des budgets opérationnels de programmes (BOP).

De nouveaux modes de gestion

Dans de nombreux pays, le choix a été fait de confier certaines missions auparavant effectuées par l'État à des entités situées hors du champ traditionnel de ce dernier. L'Italie, le Royaume-Uni, les Pays-Bas, la Suède, le Danemark, le Japon, ont ainsi créé des entités spécifiques (selon les cas des agences autonomes, établissements publics, autorités administratives indépendantes...) pour mettre en œuvre les programmes arrêtés. Aux Pays-Bas, la création d'agences a aidé le gouvernement à mieux maîtriser les dépenses publiques, à renforcer le pilotage de l'action publique et à faire émerger la notion de performance dans l'administration.

Principales innovations apportées*: le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats et l'introduction de la comptabilité d'exercice, « permettant de calculer le prix de revient des services et de



... ou en Italie (ministère des Finances à Rome).



La recherche de la performance publique : un objectif pour de nombreux pays, comme en Allemagne (ministère des Finances à Berlin)...

faire évoluer la politique de tarification des services au public... » À la clé, « un calcul de la rentabilité et des performances des organisations publiques ».

Au Royaume-Uni, les *executive agencies* – créées dans le cadre du programme « *Next Steps* » lancé dès 1988 par Margaret Thatcher – ont permis des gains de productivité réinvestis dans les services de proximité. Elles ont également réduit les coûts administratifs et, par ailleurs, favorisé le développement de la culture du résultat dans l'administration.

Ces nouvelles manières de gérer les services publics peuvent aussi entraîner quelques difficultés. Ainsi, jugées sans doute trop autonomes et/ou remettant trop en question leur lien avec l'État central, Tony Blair a dû rappeler, en 2000, que les agences sont subordonnées aux ministères, à leurs programmes et contrats de performance. Autre inconvénient: elles ont « vidé » les ministères d'une part importante de leur personnel (En Suède, 98 % des agents publics travaillent dans ces nouvelles structures, 75 % au Royaume-Uni...). Mais l'histoire retiendra sans doute que ces entités constituent un outil de réforme parmi d'autres.

*Selon une étude consacrée en juin 2005 à la gestion des ressources humaines par le pôle Recherche, études, veille de l'IGPDE.

Des outils pour rendre compte et s'évaluer

Pour atteindre l'objectif de performance, il est nécessaire de mesurer les progrès accomplis et, le cas échéant, d'apporter des modifications. La culture de la performance, c'est aussi la culture du résultat.

Pour évaluer les politiques menées, les pays ont déployé un arsenal de méthodes: audits, rapports, contrôles, analyses-qualité...

> Au Royaume-Uni, le *National Audit Office*, une cour d'audit comprenant 850 agents, effectue chaque année quelque 600 audits financiers et 55 rapports « *Value for Money* » consacrés, eux, à l'efficience des programmes. La Commission des comptes publics (*Public Accounts Committee*) s'en sert lors des sessions où sont traités les dossiers de « maladministration », là où les politiques publiques laissent à désirer. On pense à notre Cour des comptes...

> Les États-Unis ont mis au point, sous l'égide et le contrôle de l'*Office of Management and Budget*, un outil d'évaluation, le *Program Assessment Rating Tool*, qui analyse les points forts et les points faibles des programmes fédéraux. Il aide les agences à se comparer entre elles et à diffuser les bonnes pratiques. Les membres du Congrès l'apprécient beaucoup.

> En Europe, une méthode a été mise au point par des experts: le cadre d'autoévaluation des fonctions publiques (CAF), doté d'un référentiel et d'une grille d'analyse qui prend en compte 9 critères et 28 sous-critères. Son utilisation est à ce point répandue qu'il a permis de créer un centre de ressources en matière d'auto et de coévaluation (consultable sur www.eipa.eu). Bel exemple de **benchmarking**,

Analyse comparative des modes d'organisation.

une approche nouvelle, plus affinée, qui consiste à comparer les différentes pratiques en essayant de comprendre pourquoi les performances sont plus ou moins... performantes!



Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire

1 Domaine d'application

La présente Norme internationale décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité, objet de la famille des normes ISO 9000, et en définit les termes associés.

La présente Norme internationale est applicable

- a) aux organismes cherchant à progresser par la mise en œuvre d'un système de management de la qualité;
- b) aux organismes qui cherchent à s'assurer que leurs fournisseurs satisferont leurs exigences relatives aux produits;
- c) aux utilisateurs des produits;
- d) aux personnes concernées par une compréhension mutuelle de la terminologie utilisée dans le domaine du management de la qualité (par exemple fournisseurs, clients, autorités réglementaires);
- e) aux personnes internes ou externes à l'organisme, qui évaluent ou audient le système de management de la qualité en termes de conformité aux exigences de l'ISO 9001 (par exemple auditeurs, autorités réglementaires, organismes de certification/enregistrement);
- f) aux personnes internes ou externes à l'organisme qui donnent des conseils ou fournissent une formation sur le système de management de la qualité qui lui convient;
- g) aux personnes qui élaborent des normes apparentées.

2 Principes essentiels liés aux systèmes de management de la qualité

2.1 Fondement des systèmes de management de la qualité

Les systèmes de management de la qualité peuvent aider les organismes à accroître la satisfaction de leurs clients.

Les clients exigent des produits dont les caractéristiques répondent à leurs besoins et à leurs attentes. Ces besoins et attentes sont exprimés dans des spécifications de produits et désignés globalement par l'expression «exigences des clients». Les exigences des clients peuvent être spécifiées contractuellement par le client ou peuvent être déterminées par l'organisme lui-même. Dans chacun de ces cas, c'est le client qui, en définitive, détermine l'acceptabilité du produit. Les besoins et attentes des clients n'étant pas figés, et du fait de la pression de la concurrence et des avancées technologiques, les organismes sont amenés à améliorer leurs produits et processus de manière continue.

La démarche qui s'appuie sur un système de management de la qualité incite les organismes à analyser les exigences des clients, à définir les processus qui contribuent à la réalisation d'un produit acceptable pour le client et à en maintenir la maîtrise. Un système de management de la qualité peut fournir le cadre d'amélioration continue permettant d'accroître la probabilité de satisfaire ses clients et les autres parties intéressées. Il apporte, à l'organisme et à ses clients, la confiance en son aptitude à fournir des produits qui satisfont immanquablement aux exigences.

ISO 9000:2005(F)

2.2 Exigences pour les systèmes de management de la qualité et exigences pour les produits

La famille des normes ISO 9000 fait la distinction entre des exigences concernant les systèmes de management de la qualité et les exigences concernant les produits.

Les exigences relatives aux systèmes de management de la qualité sont spécifiées dans l'ISO 9001. Ces exigences sont génériques et s'appliquent à des organismes de tous les secteurs industriels ou économiques, quelle que soit la catégorie de produit proposée. L'ISO 9001 ne présente pas d'exigences concernant les produits.

Les exigences concernant les produits peuvent être spécifiées par les clients, par l'organisme qui anticipe les exigences des clients ou par la réglementation. Ces exigences, et dans certains cas les processus associés, peuvent être incluses par exemple dans des spécifications techniques, des normes de produits, des normes de processus, des accords contractuels et la réglementation.

2.3 Démarche «systèmes de management de la qualité»

Une démarche permettant de développer et de mettre en œuvre un système de management de la qualité comporte plusieurs étapes, telles que

- a) détermination des besoins et attentes des clients et des autres parties intéressées;
- b) établissement de la politique qualité et des objectifs qualité de l'organisme;
- c) détermination des processus et responsabilités nécessaires pour atteindre les objectifs qualité;
- d) détermination et fourniture des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs qualité;
- e) définition des méthodes permettant de mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus;
- f) mise en œuvre de ces méthodes pour mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus;
- g) détermination des moyens permettant d'empêcher les non-conformités et d'en éliminer les causes;
- h) établissement et application d'un processus d'amélioration continue du système de management de la qualité.

Cette démarche peut également être appliquée pour entretenir et améliorer un système de management de la qualité existant.

Un organisme qui adopte l'approche ci-dessus crée la confiance dans la capacité de ses processus et la qualité de ses produits, tout en se dotant d'une base pour l'amélioration continue. Cela peut mener à une plus grande satisfaction des clients et des autres parties intéressées ainsi qu'au succès de l'organisme.

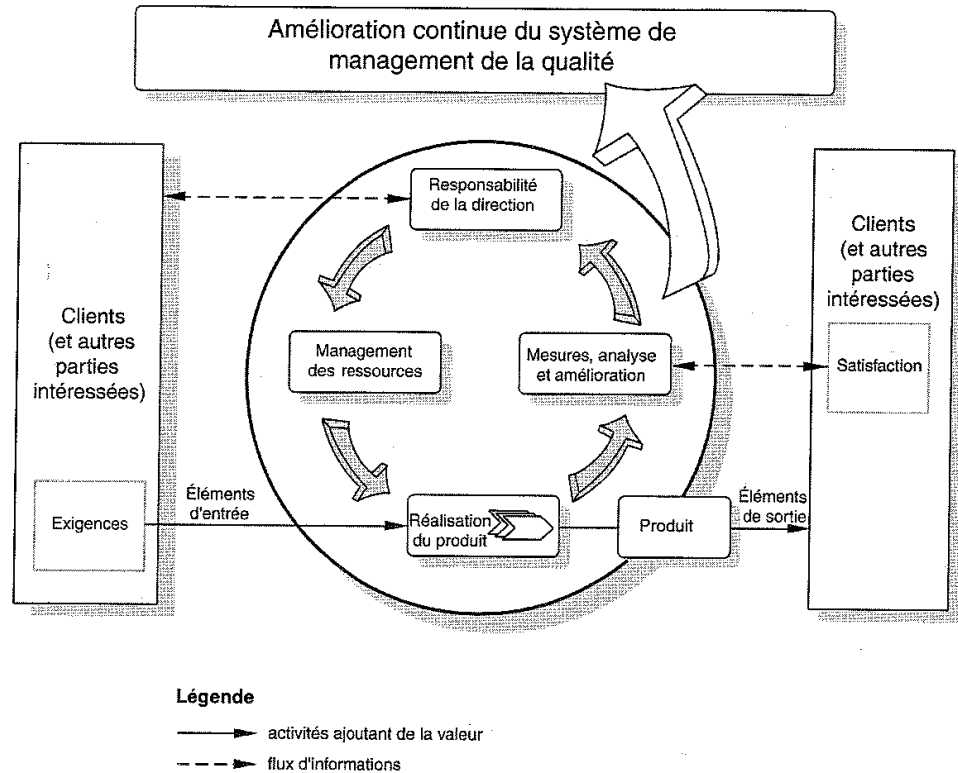
2.4 Approche processus

Toute activité ou ensemble d'activités qui utilise des ressources pour convertir des éléments d'entrée en éléments de sortie peut être considérée comme un processus.

Pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreux processus corrélés et interactifs. Souvent, l'élément de sortie d'un processus forme directement l'élément d'entrée du processus suivant. L'identification et le management méthodiques des processus utilisés dans un organisme, et plus particulièrement les interactions de ces processus, sont appelés «l'approche processus».

L'objet de la présente Norme internationale est d'encourager l'adoption de l'approche processus pour gérer un organisme.

La Figure 1 illustre le système de management de la qualité, basé sur les processus, décrit dans la famille des normes ISO 9000. Cette représentation montre le rôle significatif joué par les parties intéressées pour fournir les éléments d'entrée à l'organisme. La surveillance de la satisfaction des parties intéressées exige l'évaluation des informations concernant leur perception sur le niveau de réponse de l'organisme à leurs besoins et attentes. Le modèle de la Figure 1 ne présente pas les processus de façon détaillée.



NOTE Les éléments de texte figurant entre parenthèses ne s'appliquent pas à l'ISO 9001.

Figure 1 — Modèle d'un système de management de la qualité basé sur des processus

2.5 Politique qualité et objectifs qualité

La politique qualité et les objectifs qualité sont établis pour fournir un axe d'orientation à l'organisme. Ensemble, ils déterminent les résultats escomptés et soutiennent l'organisme dans la mise en œuvre des ressources permettant d'atteindre ces résultats. La politique qualité fournit un cadre permettant d'établir et de revoir les objectifs qualité. Il est nécessaire que les objectifs qualité soient cohérents avec la politique qualité et avec l'engagement pour l'amélioration continue et que leurs résultats soient mesurables. La réalisation des objectifs qualité peut avoir un impact positif sur la qualité du produit, l'efficacité opérationnelle et les performances financières et donc sur la satisfaction et la confiance des parties intéressées.

2.6 Rôle de la direction au sein du système de management de la qualité

Par son leadership et ses actions, la direction peut créer un contexte dans lequel les personnes sont pleinement impliquées et au sein duquel le système de management de la qualité peut fonctionner efficacement. La direction peut utiliser les principes de management de la qualité (voir 0.2) pour asseoir son rôle, qui consiste à

- a) établir la politique qualité et les objectifs qualité de l'organisme;
- b) promouvoir la politique qualité et les objectifs qualité à tous les niveaux de l'organisme pour accroître la sensibilisation, la motivation et l'implication;

ISO 9000:2005(F)

- c) assurer que les exigences des clients représentent une priorité à tous les niveaux de l'organisme;
- d) assurer que les processus appropriés sont mis en œuvre pour permettre de répondre aux exigences des clients et des autres parties intéressées et d'atteindre les objectifs qualité;
- e) assurer qu'un système de management de la qualité efficace et efficient est établi, mis en œuvre et entretenu afin d'atteindre ces objectifs qualité;
- f) assurer la disponibilité des ressources nécessaires;
- g) effectuer la revue du système de management de la qualité;
- h) décider des actions concernant la politique qualité et les objectifs qualité;
- i) décider des actions d'amélioration du système de management de la qualité.

2.7 Documentation

2.7.1 Valeur de la documentation

La documentation permet la communication de desseins et la cohérence des actions. Son utilisation contribue à

- a) réaliser la conformité aux exigences des clients et à l'amélioration de la qualité,
- b) offrir une formation adaptée,
- c) assurer la répétabilité et la traçabilité,
- d) fournir des preuves tangibles,
- e) évaluer l'efficacité et la pertinence continue du système de management de la qualité.

Il convient que l'élaboration de documents ne représente pas une fin en soi, mais soit une activité à valeur ajoutée.

2.7.2 Types de documents utilisés dans les systèmes de management de la qualité

Les types de documents suivants sont utilisés dans les systèmes de management de la qualité:

- a) documents fournissant des informations cohérentes, en interne et à l'extérieur, concernant le système de management de la qualité; on appelle ces documents «manuels qualité»;
- b) documents définissant de quelle manière le système de management de la qualité s'applique à un produit, à un projet ou à un contrat spécifique; on appelle ces documents «plans qualité»;
- c) documents formulant des exigences; on appelle ces documents «spécifications»;
- d) documents formulant des recommandations ou des suggestions; on appelle ces documents «lignes directrices»;
- e) documents fournissant des informations sur la manière de réaliser des activités et des processus de manière cohérente; ces documents peuvent inclure des documents de procédures, des instructions de travail, des plans;
- f) documents fournissant des preuves tangibles de la réalisation d'une activité ou de résultats obtenus; on appelle ces documents «enregistrements».

Chaque organisme détermine l'étendue de la documentation nécessaire et les supports à utiliser. Cela dépend de facteurs tels que le type et la taille de l'organisme, la complexité et les interactions des processus, la complexité des produits, les exigences des clients, les exigences réglementaires applicables, les capacités démontrées du personnel et la mesure dans laquelle il est nécessaire de démontrer la satisfaction aux exigences relatives au système de management de la qualité.

2.8 Évaluation des systèmes de management de la qualité

2.8.1 Évaluation des processus au sein du système de management de la qualité

Lors de l'évaluation des systèmes de management de la qualité, il convient de se poser les quatre questions fondamentales suivantes pour chaque processus soumis à évaluation.

- a) Le processus est-il identifié et défini de manière appropriée?
- b) Les responsabilités sont-elles attribuées?
- c) Les procédures sont-elles mises en œuvre et tenues à jour?
- d) Le processus est-il efficace pour obtenir les résultats exigés?

L'ensemble des réponses obtenues aux questions ci-dessus peut déterminer le résultat de l'évaluation. Le champ de l'évaluation d'un système de management de la qualité peut varier. L'évaluation peut inclure un éventail d'activités telles qu'audits et revues du système de management de la qualité ou autoévaluations.

2.8.2 Audits du système de management de la qualité

Les audits sont utilisés pour évaluer le niveau de satisfaction des exigences relatives au système de management de la qualité. Les constatations d'audit sont utilisées pour évaluer l'efficacité du système de management de la qualité et identifier les opportunités d'amélioration.

Les audits de première partie sont effectués par, ou pour le compte de, l'organisme lui-même pour des besoins internes et peuvent servir de base à une autodéclaration de conformité de l'organisme.

Les audits de seconde partie sont effectués par des clients de l'organisme ou par d'autres personnes pour le compte du client.

Les audits de tierce partie sont effectués par des organismes externes et indépendants. Ces organismes, généralement accrédités, fournissent la certification ou l'enregistrement de la conformité à des exigences telles que celles de l'ISO 9001.

L'ISO 19011 fournit des conseils pour les audits.

2.8.3 Revue du système de management de la qualité

L'un des rôles de la direction est de réaliser des évaluations régulières et méthodiques de la pertinence, de l'adéquation, de l'efficacité et de l'efficience du système de management de la qualité par rapport à la politique qualité et aux objectifs qualité. Cette revue peut comprendre l'étude de la nécessité d'adapter la politique et les objectifs qualité aux changements des besoins et des attentes des parties intéressées. La revue comprend la détermination de la nécessité des actions.

Entre autres sources d'information, les rapports d'audits sont utilisés pour la revue du système de management de la qualité.

2.8.4 Autoévaluation

L'autoévaluation d'un organisme est une revue complète et méthodique des activités et des résultats de l'organisme, par référence au système de management de la qualité ou à un modèle d'excellence.

L'autoévaluation peut fournir une vision globale des performances de l'organisme et du niveau de maturité du système de management de la qualité. Elle peut également contribuer à l'identification des domaines de l'organisme nécessitant des améliorations et à la détermination des priorités.

ISO 9000:2005(F)

2.9 Amélioration continue

L'objet de l'amélioration continue d'un système de management de la qualité est d'augmenter la probabilité de satisfaire les clients et les autres parties intéressées. Les actions d'amélioration comprennent les éléments suivants:

- a) analyse et évaluation de la situation existante pour identifier des domaines d'amélioration;
- b) établissement des objectifs d'amélioration;
- c) recherche de solutions possibles pour atteindre ces objectifs;
- d) évaluation de ces solutions et sélection;
- e) mise en œuvre de la solution choisie;
- f) mesure, vérification, analyse et évaluation des résultats de la mise en œuvre pour déterminer si les objectifs ont été atteints;
- g) formalisation des changements.

Les résultats sont revus, autant que cela est nécessaire, pour déterminer d'autres opportunités d'amélioration. Dans cette optique, l'amélioration est une activité continue. Les retours d'information des clients et des autres parties intéressées, les audits et la revue du système de management de la qualité peuvent également être utilisés pour identifier des opportunités d'amélioration.

2.10 Rôle des techniques statistiques

L'utilisation de techniques statistiques peut aider à comprendre la variabilité et par conséquent aider les organismes à résoudre des problèmes et à améliorer leur efficacité et leur efficacité. Ces techniques facilitent également une meilleure utilisation des données disponibles pour aider à la prise de décision.

La variabilité peut être observée dans le déroulement et les résultats de nombreuses activités, même dans des conditions de stabilité apparente. Une telle variabilité peut être observée au travers des caractéristiques mesurables des produits et des processus et être détectée à divers stades du cycle de vie des produits, depuis l'étude de marché jusqu'au service à la clientèle et à l'élimination finale.

Les techniques statistiques peuvent aider à mesurer, à décrire, à analyser, à interpréter et à modéliser cette variabilité, même avec un volume de données relativement faible. L'analyse statistique de ces données peut aider à mieux comprendre la nature, l'étendue et les causes de la variabilité et contribuer ainsi à résoudre et même prévenir des problèmes résultant de cette variabilité, et encourager l'amélioration continue.

Des conseils concernant les techniques statistiques dans un système de management de la qualité sont donnés dans l'ISO/TR 10017.

2.11 Systèmes de management de la qualité et autres objets d'un système de management

Le système de management de la qualité est l'élément du système de management de l'organisme qui se concentre sur l'obtention de résultats, en s'appuyant sur les objectifs qualité, pour satisfaire selon le cas les besoins, attentes ou exigences des parties intéressées. Les objectifs qualité viennent en complément à d'autres objectifs de l'organisme tels que ceux liés à la croissance, au financement, à la rentabilité, à l'environnement, à l'hygiène et à la sécurité au travail. Les différentes composantes du système de management d'un organisme peuvent être intégrées, avec le système de management de la qualité, en un seul système de management par l'utilisation d'éléments communs. Cela peut faciliter la planification, l'affectation des ressources, la définition d'objectifs complémentaires et l'évaluation de l'efficacité globale de l'organisme. Le système de management de l'organisme peut être évalué par rapport à ses exigences propres. Il peut également faire l'objet d'audits par rapport aux exigences de Normes internationales telles que l'ISO 9001 et l'ISO 14001. Ces audits de systèmes de management peuvent être réalisés séparément ou de façon conjuguée.

2.12 Relation entre les systèmes de management de la qualité et les modèles d'excellence

Tant dans la famille de normes ISO 9000 que dans les modèles d'excellence, les démarches «systèmes de management de la qualité» s'appuient sur les mêmes principes. Ces démarches

- a) permettent à un organisme d'identifier ses forces et faiblesses,
- b) prévoient des dispositions pour l'évaluation par rapport à des modèles génériques,
- c) fournissent une base pour l'amélioration continue,
- d) prévoient des dispositions pour la reconnaissance externe.

La différence entre les démarches des systèmes de management de la qualité de la famille ISO 9000 et celles des modèles d'excellence réside dans leur champ d'application. La famille des normes ISO 9000 fournit des exigences pour les systèmes de management de la qualité et des conseils pour l'amélioration des performances; l'évaluation des systèmes de management de la qualité détermine le respect des exigences. Les modèles d'excellence comprennent des critères qui permettent une évaluation comparative des performances de l'organisme, et cela s'applique à l'ensemble des activités d'un organisme et à toutes les parties intéressées. Les critères d'évaluation des modèles d'excellence fournissent une base à un organisme pour comparer ses performances avec celles des autres organismes.

3 Termes et définitions

Un terme dans une définition ou une note qui est défini ailleurs dans cet article figure en caractères gras, suivi de son numéro de référence entre parenthèses. Ce terme en caractères gras peut être substitué dans la définition ou la note par sa propre définition. Par exemple:

produit (3.4.2) est défini comme le «résultat d'un **processus** (3.4.1)»,

processus est défini comme un «ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie».

En remplaçant le terme «**processus**» par sa définition, on obtient

produit défini comme le «résultat d'un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie».

Un concept se limitant à un sens spécial dans un contexte particulier est indiqué en précisant le domaine d'utilisation entre les signes (), avant la définition.

EXEMPLE Dans le contexte de l'audit, le *terme utilisé* pour expert technique est:

3.9.11

expert technique

(audit) personne apportant à l'**équipe d'audit** (3.9.10) des connaissances ou une expertise spécifiques

3.1 Termes relatifs à la qualité

3.1.1

qualité

aptitude d'un ensemble de **caractéristiques** (3.5.1) intrinsèques à satisfaire des **exigences** (3.1.2)

NOTE 1 Le terme «qualité» peut être utilisé avec des qualificatifs tels que médiocre, bon ou excellent.

NOTE 2 «Intrinsèque», par opposition à «attribué», signifie présent dans quelque chose, notamment en tant que caractéristique permanente.

3.1.2

exigence

besoin ou attente formulés, habituellement implicites, ou imposés

NOTE 1 «Habituellement implicite» signifie qu'il est d'usage ou de pratique courante pour l'**organisme** (3.3.1), ses **clients** (3.3.5) et les autres **parties intéressées** (3.3.7) de considérer le besoin ou l'attente en question comme implicite.

ISO 9000:2005(F)

NOTE 2 Un qualificatif peut être utilisé pour désigner un type spécifique d'exigence, par exemple exigence relative au **produit** (3.4.2), exigence relative au **management de la qualité** (3.2.8), exigence du client.

NOTE 3 Une exigence spécifiée est une exigence qui est formulée, par exemple dans un **document** (3.7.2).

NOTE 4 Les exigences peuvent provenir de différentes **parties intéressées** (3.3.7).

NOTE 5 Celle-ci diffère de la définition présente dans les Directives ISO/CEI Partie 2:2004, 3.12.1

3.12.1

exigence

expression dans le contenu d'un document formulant les critères à respecter afin de prétendre à la conformité avec le document, et avec lesquels aucun écart n'est permis

3.1.3

classe

catégorie ou rang donné aux différentes exigences pour la qualité des **produits** (3.4.2), des **processus** (3.4.1) ou des **systèmes** (3.2.1) ayant la même utilisation fonctionnelle

EXEMPLE Classe de billet d'avion, catégorie d'hôtel dans un guide hôtelier.

NOTE Lors de l'établissement d'une exigence pour la qualité, la classe est généralement spécifiée.

3.1.4

satisfaction du client

perception du client sur le niveau de satisfaction de ses **exigences** (3.1.2)

NOTE 1 Les réclamations des clients sont un indicateur habituel d'un faible niveau de satisfaction du client, mais leur absence n'implique pas nécessairement un niveau élevé de satisfaction du client.

NOTE 2 Même lorsque les exigences du client ont été convenues avec lui et satisfaites, cela n'entraîne pas nécessairement une forte satisfaction du client.

3.1.5

capacité

aptitude d'un **organisme** (3.3.1), d'un **système** (3.2.1) ou d'un **processus** (3.4.1) à réaliser un **produit** (3.4.2) satisfaisant aux **exigences** (3.1.2) relatives à ce produit

NOTE Les termes relatifs à la capacité des processus (capabilité) dans le domaine statistique sont définis dans l'ISO 3534-2.

3.1.6

compétence

aptitude démontrée à mettre en œuvre des connaissances et savoir-faire

NOTE Le concept de compétence est défini de manière générique dans la présente Norme internationale. L'usage de ce terme peut être plus spécifique dans d'autres documents ISO.

3.2 Termes relatifs au management

3.2.1

système

ensemble d'éléments corrélés ou interactifs

3.2.2

système de management

système (3.2.1) permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs

NOTE Le système de management d'un **organisme** (3.3.1) peut inclure différents systèmes de management, tels qu'un **système de management de la qualité** (3.2.3), un système de management financier ou un système de management environnemental.

3.2.3

système de management de la qualité

système de management (3.2.2) permettant d'orienter et de contrôler un **organisme** (3.3.1) en matière de **qualité** (3.1.1)

3.2.4

politique qualité

orientations et intentions générales d'un **organisme** (3.3.1) relatives à la **qualité** (3.1.1) telles qu'elles sont officiellement formulées par la **direction** (3.2.7)

NOTE 1 La politique qualité est généralement cohérente avec la politique générale de l'organisme et fournit un cadre pour fixer des **objectifs qualité** (3.2.5).

NOTE 2 La politique qualité peut s'appuyer sur les principes de **management de la qualité** (3.2.8) cités dans la présente Norme internationale. (Voir 0.2.)

3.2.5

objectif qualité

ce qui est recherché ou visé, relatif à la **qualité** (3.1.1)

NOTE 1 Les objectifs qualité sont généralement fondés sur la **politique qualité** (3.2.4) de l'organisme.

NOTE 2 Les objectifs qualité sont généralement spécifiés pour des fonctions et niveaux pertinents dans l'**organisme** (3.3.1).

3.2.6

management

activités coordonnées pour orienter et contrôler un **organisme** (3.3.1)

NOTE En français, le terme «management» désigne parfois des personnes, c'est-à-dire une personne ou un groupe de personnes ayant les responsabilités et les pouvoirs nécessaires pour la conduite et la maîtrise d'un organisme. Il est préférable d'utiliser l'expression «encadrement doit...» ou «la **direction** (3.2.7) doit...», plutôt que l'expression «le management doit...» pour éviter toute confusion avec le terme «management» défini ci-dessus.

3.2.7

direction

personne ou groupe de personnes qui oriente et contrôle un **organisme** (3.3.1) au plus haut niveau

3.2.8

management de la qualité

activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un **organisme** (3.3.1) en matière de **qualité** (3.1.1)

NOTE L'orientation et le contrôle d'un organisme en matière de qualité incluent généralement l'établissement d'une **politique qualité** (3.2.4) et d'**objectifs qualité** (3.2.5), la **planification de la qualité** (3.2.9), la **maîtrise de la qualité** (3.2.10), l'**assurance de la qualité** (3.2.11) et l'**amélioration de la qualité** (3.2.12).

3.2.9

planification de la qualité

partie du **management de la qualité** (3.2.8) axée sur la définition des **objectifs qualité** (3.2.5) et la spécification des **processus** (3.4.1) opérationnels et des ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualité

NOTE L'élaboration de **plans qualité** (3.7.5) peut faire partie de la planification de la qualité.

3.2.10

maîtrise de la qualité

partie du **management de la qualité** (3.2.8) axée sur la satisfaction des exigences pour la qualité

3.2.11

assurance de la qualité

partie du **management de la qualité** (3.2.8) visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites

La stratégie, les objectifs et les indicateurs de performance

Organisé en missions, programmes et actions, le budget de l'État reflète désormais les grandes politiques publiques. Afin d'orienter, de mesurer et d'améliorer l'efficacité de leur mise en œuvre, il définit pour chaque programme une **stratégie**, des **objectifs** et des **indicateurs de performance**.

Ces trois éléments figurent dans les projets annuels de performances de chaque programme qui accompagnent les annexes par mission au projet de loi de finances. Dans le cadre du projet de loi de finances, les responsables de programme s'engagent ainsi devant le Parlement sur des objectifs chiffrés pour l'année à venir. Ils rendent compte des résultats obtenus et expliquent les écarts par rapport aux prévisions dans les rapports annuels de performances, documents joints au projet de loi de règlement, qui rend compte de l'exécution budgétaire de l'année passée.

La stratégie d'un programme

Le responsable, en accord avec son ministre, définit la stratégie de son programme, dans une perspective pluriannuelle.

La stratégie est le fruit d'une réflexion d'ensemble, tenant compte des finalités d'intérêt général du programme, de son environnement (notamment des autres programmes de la même mission), des attentes exprimées et des moyens alloués.

Présentée de manière synthétique en introduction du projet annuel de performances, la stratégie est structurée autour d'orientations bien identifiées et concrétisée par des objectifs.

Les objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques figurant dans les projets annuels de performances traduisent les priorités de l'action publique.

L'objectif est mesuré par un indicateur de résultats pour lequel sont indiquées les réalisations passées, une prévision pour l'année à venir et une valeur cible pour une échéance de 1 à 5 ans .

Afin de répondre aux attentes de tous, citoyens, usagers et contribuables, l'administration s'est fixé [trois types d'objectifs stratégiques](#).

Les objectifs de chaque programme sont en **nombre limité** (5 à 6 objectifs par programme), pour que l'action publique reste lisible et que les efforts et les moyens ne soient pas dispersés.

Pour garantir l'action publique la plus opérationnelle et mobiliser tous les agents autour de la démarche de performance, les objectifs nationaux sont déclinés, et adaptés le cas échéant, dans chaque service de l'État.

Taux de chômage, risques industriels, délinquance, insertion des jeunes..., il existe une grande disparité entre les territoires. La déclinaison des objectifs de performance des programmes dans les BOP permet d'**adapter les politiques publiques en fonction des besoins spécifiques des territoires**.

Elle place la démarche de performance au cœur des missions quotidiennes des agents.



Les indicateurs de performances du programme

Représentation chiffrée, l'indicateur mesure la réalisation de l'objectif, le plus objectivement possible.

Un indicateur doit être **pertinent, utile, solide** et **vérifiable**.

Pertinent, c'est à dire **cohérent** avec l'objectif. Pour pouvoir apprécier les résultats obtenus, il est nécessaire qu'il présente un lien logique fort avec l'objectif fixé.

De même que les objectifs, les indicateurs doivent être en nombre limité.

Exemple d'objectif et d'indicateur de performance

Extrait d'un projet annuel de performances (PAP) :

Programme n°137 Égalité entre les hommes et les femmes

OBJECTIF : Contribuer au développement de l'égalité et de la mixité professionnelles dans les entreprises et les branches (du point de vue du citoyen et de l'utilisateur)

La loi [...] a fait de l'égalité professionnelle un thème obligatoire de la négociation collective dans les branches et les entreprises. [...] Le contrat pour la mixité des emplois concerne les entreprises de moins de 600 salariés. Ce contrat [...] est passé entre l'État, la personne salariée et l'entreprise. Il permet à l'employeur de faciliter l'embauche, la mutation ou la promotion d'une femme dans l'entreprise. [...] L'objectif est d'utiliser ce contrat pour favoriser la mixité dans les secteurs où les métiers sont traditionnellement masculins, tels que le secteur de l'industrie, du bâtiment, du transport ou de la restauration.

INDICATEUR : Taux de contrats pour la mixité des emplois signés dans les secteurs de l'industrie et du bâtiment, du transport et de la restauration

Unité	2004 Réalisation	2005 Prévision	2005 Réalisation	2006 Prévision	2007 Prévision	2008 Cible
%	72	74	83	85	87	90

Précisions méthodologiques :

Sources des données : ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement / Service des droits des femmes et de l'égalité.