



Projet d'appui à la mise en œuvre de la Loi  
Organique du Budget  
ENI/2016/381-119



## Composante 6 « Appui sectoriel »

**Programme de pilotage et d'appui  
- Standards sur les fonctions communes -**

*19 décembre 2017*

# Programme de pilotage et d'appui

## - Standards sur les fonctions communes -

### Rappel du contexte

Conformément à l'avant-projet de doctrine pour la déclinaison opérationnelle des programmes annuels de performance' (LR/Novembre 2017), le **programme annuel de performance 'pilotage et appui'** commun à tous les ministères va se décliner *-comme les autres programmes de politiques publiques-* en :

1. **sous-programmes,**
2. et en **activités** au sein de chaque sous-programme.

# Programme de pilotage et d'appui - Standards sur les fonctions communes -

## Rappel du contexte

Chaque **sous-programme** est caractérisé :

- ❖ d'une part, par sa **description littérale, par les objectifs et les indicateurs** qui lui sont spécifiques parmi ceux qui définissent le programme et,
- ❖ d'autre part, par les **effectifs et les ressources budgétaires par nature et par destination** (activités) qui lui sont affectés.

Les objectifs du sous-programme peuvent être une déclinaison directe des objectifs du programme ou une contribution indirecte aux réalisations des objectifs stratégiques du programme

La ventilation des effectifs et des crédits budgétaires par nature est également à prévoir dans la description de chaque activité des sous-programmes.

# Programme de pilotage et d'appui - standard sur les fonctions communes -

## *Les fonctions support*

- ❖ Pas de définition strictement fixée :
  - ❖ un ensemble des fonctions dites 'transversales' communes à plusieurs ministères c'est-à-dire **l'ensemble des activités de gestion visant le fonctionnement de l'administration ;**
  - ❖ regroupées en mode LOB au sein **d'un programme unique** qui exerce majoritairement ces fonctions au bénéfice de l'ensemble des programmes de politique publique au sein de la même 'mission'.



**Programme de pilotage et d'appui  
- standard sur les fonctions communes -**

***Les fonctions support***

**9 fonctions communes, facilement identifiables :**

- les ressources humaines
- les systèmes d'information (SI)
- le pilotage
- l'immobilier
- la logistique
- les finances
- les affaires juridiques
- les achats
- la communication

## **Programme de pilotage et d'appui - standard sur les fonctions communes -**

Conformément aux principes généraux de la LOB et à sa mise en pratique, il est retenu, sur la base de ces travaux et réflexions communes, **un principe 'mixte' d'élaboration du PAP standard 'Appui et pilotage' reposant :**

- 1. d'une part, sur une approche de niveau stratégique commune à l'ensemble des départements comportant de 2 à 3 objectifs stratégiques obligatoires assortis des indicateurs de performance associés et,**
- 2. d'autre part, pour chaque sous-programme identifié, une approche complémentaire plus descriptive, au niveau des 'activités' destinée à éclairer l'ARP et les citoyens sur le type d'actions conduites par grandes fonctions support pour contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques précédemment définis.**

# Le cadre commun du PAP « Pilotage et appui »

## ■ Au niveau du PAP : description des objectifs stratégiques et des sous-programmes

① **Trois propositions d'objectifs stratégiques obligatoires et communs à tous les départements** : chacun de ses objectifs est décliné par un indicateur de performance

### 1. **Efficiencence du programme de pilotage et appui**

➤ indicateur de performance : valeur cible à atteindre à l'horizon 20xx

### 2. **Maîtriser la masse salariale**

➤ indicateur performance : écart entre la masse salariale prévisionnelle calculée initialement dans le PAP et la masse salariale constatée dans le RAP

### 3. **Améliorer la consommation des crédits d'investissement et des crédits d'intervention**

➤ indicateurs de performance :

- taux de consommation crédits d'investissement : AE et CP
- taux de consommation crédits d'intervention : AE et CP

# Le cadre commun du PAP « Pilotage et appui »

1 Trois propositions d'objectifs stratégiques obligatoires et communs à tous les départements : chacun de ses objectifs est décliné par un indicateur de performance

1. **Efficienc**e du programme de pilotage et appui en évaluant son poids relatif au sein de la mission par rapport à celui des programmes de politiques publiques (*calcul de ratio masse salariale + crédits de fonctionnement du programme d'appui / masse salariale + crédits de fonctionnement de la mission concernée*)

➤ indicateur de performance : valeur cible à atteindre horizon 20xx

Chaque département ministériel calcule le ratio (base de référence stabilisée =valeur de la période antérieure) décrit ci-dessus - il mesure l'efficienc

de ses fonctions support en fixant une valeur cible à atteindre à un horizon déterminé en fonction de sa situation particulière.



# Le cadre commun du PAP « Pilotage et appui »

1 Trois propositions d'objectifs stratégiques obligatoires et communs à tous les départements : chacun de ses objectifs est décliné par un indicateur de performance

**2. Maîtriser la masse salariale** (1/2) : intégrer dans la méthode de calcul tous les paramètres suivants : GVT, effet Noria, mesures catégorielles connues en début d'exercice, coûts d'entrées et de sorties (E/S), gestion en année pleine :

- **GVT** (*Glissement vieillesse technicité*) : retrace l'incidence positive sur la masse salariale des avancements (*à l'ancienneté, aux choix, par concours interne, etc....*) et de l'acquisition d'une technicité ;
  - **L'effet Noria** est une mesure du taux de variation de la masse salariale : différence entre les sommes des salaires des entrants (*souvent moins payés*) et des sortants ; rapportée à la masse salariale, il fournit le pourcentage d'économie attendu pour l'année suivante.
- indicateur performance : écart entre la masse salariale prévisionnelle calculée initialement dans le PAP et la masse salariale constatée dans le RAP (*hors éventuelles décisions Fonction Publique ou facteurs externes intervenues en cours d'année*)

# Le cadre commun du PAP « Pilotage et appui »

## 2. Maîtriser la masse salariale (2/2)

- Mettre en œuvre une démarche visant à faire connaître et à partager ces méthodes nouvelles de calcul entre tous les acteurs concernés des départements :
  - pour garantir la permanence des méthodes prévisionnelles de calcul et leur cohérence dans tous les départements ministériels ;
  - intégrer ces grands paramètres fondamentaux ;
  - et la décliner en gestion sur l'exercice budgétaire afin de parvenir à une maîtrise de la masse salariale pour ce qui relève du niveau ministériel.

*Conseil des experts : le ministère de l'Équipement qui s'est déjà engagé dans cette démarche pourrait faire partager pratiquement aux autres départements l'expérience pratique acquise.*

- Autres paramètres à adopter rapidement pour parfaire la politique de gestion RH de l'État *-en cours de définition aujourd'hui-* afin de prévoir et de rendre compte de la gestion en année pleine au plus près des objectifs fixés par la procédure budgétaire :
  - plafond d'emplois par ministère,
  - passage de la mesure par emplois physiques à la notion d'ETPT (*Équivalent temps plein travaillé annuellement : mesure d'une charge de travail ou plus souvent, d'une capacité de travail ou de production*)

# Le cadre commun du PAP « Pilotage et appui »

1 Trois propositions d'objectifs stratégiques obligatoires et communs à tous les départements : chacun de ses objectifs est décliné par un indicateur de performance

**3. Améliorer la consommation de crédits d'investissement et des crédits d'intervention** en mettant en œuvre si nécessaire la fongibilité des AE entre titres de dépenses au niveau des programmes

➤ indicateurs de performance :

- taux de consommation en AE des crédits d'investissement
- taux de consommation en CP des crédits d'investissement
- taux de consommation en AE des crédits d'intervention
- taux de consommation en CP des crédits d'intervention

*Présentation sous forme de tableaux avec :*

- ✓ *avec des valeurs cibles spécifiques pour chaque ministère,*
- ✓ *les résultats constatés dans les RAP repris dans les PAP de année n+1*



# Le cadre commun du PAP « Pilotage et appui »

- Au niveau du PAP : description des objectifs stratégiques et des sous-programmes

## ② L'approche par sous-programmes

Trois variantes de **décomposition du programme commun en sous-programmes** pour une présentation cohérente des PAP 'Pilotage et appui' en fonction du contexte de chaque département selon les effectifs, l'existence ou non de services déconcentrés :

- **variante 1** : ministères à fort enjeux avec un volume d'effectifs important, des services déconcentrés (*exemples : Intérieur, Défense, Equipement, Agriculture....*)
- **variante 2** : ministères de taille moyenne avec ou sans SD (*exemple: Commerce...*)
- **variante 3** : ministères de taille plus réduite à composante centrale sans SD (*exemple : droit de l'homme et relation avec la société civile...).*)



## **Le cadre commun du PAP « Pilotage et appui »**

- **Les objectifs stratégiques communs obligatoires et le découpage en sous-programmes selon la classification des départements ministériels : variantes 1 à 3**

## Cadre commun du programme standard 'Pilotage et appui'

### Objectifs stratégiques :

1. Efficience du programme de pilotage et appui
2. Maîtriser la masse salariale
3. Améliorer la consommation des crédits d'investissement et des crédits d'intervention

Les fonctions support	Variante 1	Variante 2	Variante 3
les ressources humaines les systèmes d'information (SI) le pilotage l'immobilier la logistique les finances les affaires juridiques les achats la communication	<b>Sous-programme Pilotage</b> <i>activité 1</i> : cabinet et inspection générale <i>activité 2</i> : finances <i>activité 3</i> : communication <i>activité 4</i> : affaires juridiques	<b>Sous-programme Pilotage</b> <i>activité 1</i> : cabinet et inspection générale <i>activité 2</i> : finances <i>activité 3</i> : gestion RH <i>activité 4</i> : communication <i>activité 5</i> : affaires juridiques	<b>Sous-programme unique</b> <i>activité 1</i> : cabinet, et inspection générale <i>activité 2</i> : finances <i>activité 3</i> : gestion RH <i>activité 4</i> : communication <i>activité 5</i> : affaires juridiques <i>activité 6</i> : logistique fonctionnement et achats <i>activité 7</i> : immobilier <i>activité 8</i> : systèmes d'information (SI)
	<b>Sous-programme RH</b> <i>activité 1</i> : gestion RH <i>activité 2</i> : formation <i>activité 3</i> : action sociale	<b>Sous-programme Appui</b> <i>activité 1</i> : logistique, fonctionnement, achats <i>activité 2</i> : immobilier <i>activité 3</i> : systèmes d'information (SI)	
	<b>Sous-programme Appui</b> <i>activité 1</i> : logistique, fonctionnement, achats <i>activité 2</i> : immobilier <i>activité 3</i> : systèmes d'information (SI)	<b>Sous-programmes déconcentrés</b> <i>(si les services déconcentrés existent et en tant que de besoin selon leur importance)</i> <i>activité 1</i> : pilotage <i>activité 2</i> : appui	
	<b>Sous-programmes déconcentrés</b> <i>(autant que de services concernés)</i> <i>activité 1</i> : pilotage <i>activité 2</i> : appui		

# Le cadre commun du PAP « Pilotage et appui »

## ■ Au niveau de chaque sous-programme

décliné autour des activités liées aux 9 fonctions support identifiables, faisant apparaître :

1. **un ou des objectifs de performance communs obligatoires,**
2. **des déterminants (*une valeur*) obligatoires** permettant l'approche utile et transversale de ces informations au niveau de l'Etat objectivant le développement ultérieur des politiques gouvernementales (*RH, immobilier, SI ,.....*) ;
3. **des indicateurs de gestion commun**
4. **et, de manière optionnelle et à l'initiative du directeur de programme des départements, la mention ou non d'indicateurs de performance et/ou de gestion liés soit, aux déterminants obligatoires -en leur donnant une valeur cible à l'horizon xx- soit à des indicateurs intermédiaires de gestion.**

# Le cadre commun du PAP « Pilotage et appui »

- Selon **chaque variante** de décomposition en sous-programmes, **présentation au niveau de chaque sous-programme**
  1. **du ou des objectifs de performance communs obligatoires,**
  2. **des déterminants obligatoires,**
  3. **des indicateurs de gestion communs**



# Le cadre commun du PAP « Pilotage et appui »

## □ Variante 1 : effectifs importants et services déconcentrés

  Déterminants obligatoires à renseigner  
   Indicateurs communs  
   autres indicateurs optionnels et utiles à décrire à l'initiative des responsables de programmes et sous programmes

Fonctions supports	Variante 1 <sup>1</sup> (Ministères à fort effectif avec des services déconcentrés)
Ressources humaines Systèmes d'Information (SI) Pilotage Immobilier Logistique Finances Affaires juridiques Achats Communication	<b>Sous-programme Pilotage</b> - Taux de réalisation des objectifs des programmes de politiques publiques inscrits dans le PAP - Taux de réalisation des objectifs annuels arrêtés en dialogue de gestion en cohérence avec la convention pluriannuelle d'objectifs et de gestion des établissements publics qui y sont soumis activité 1 : cabinet et inspection générale activité 2 : finances - Délai de paiement des factures fournisseurs activité 3 : communication activité 4 : affaires juridiques - Impact budgétaire des contentieux perdus - Nbre de contentieux "perdus" sur nbre de contentieux de l'année
	<b>Sous-programme</b> - Taux d'encadrement activité 1 : gestion RH - Nombre de départs – Nombre d'arrivés - Coût Entrées / Sorties - GVT activité 2 : formation - Nombre d'agents formés / nombre agents ministère activité 3 : action sociale
	<b>Sous-programme Appui</b> - Coût de fonctionnement /agent activité 1 : logistique, fonctionnement, achats - Diminution du taux de rejet de CO <sup>2</sup> <sup>1</sup> activité 2 : immobilier - Surface en m <sup>2</sup> du parc immobilier ministériel - Ratio du m <sup>2</sup> / agent - Coût de fonctionnement au m <sup>2</sup> activité 3 : systèmes d'information (SI) - % agents qui bénéficient d'une connexion internet
	<b>Sous-programmes déconcentrés</b> (autant que de services concernés) <sup>1</sup> Les objectifs et indicateurs gestion et/ou performance optionnels seront détaillés par le chef de service responsable de sous-programme à l'issue du dialogue de gestion. activité 1 : pilotage activité 2 : appui

# Le cadre commun du PAP « Pilotage et appui »

- ❑ **Variante 2** : effectifs moyens avec ou sans services déconcentrés

	Déterminants obligatoires à renseigner	Indicateurs communs	autres indicateurs optionnels utiles à décrire à l'initiative des responsables de programmes et sous programmes
<b>Fonctions supports</b>	<b>Variante 2<sup>1</sup></b> Ministères de taille moyenne avec ou sans services déconcentrés		
	<b>Sous-programme Pilotage</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux réalisation des objectifs des programmes de politiques publiques inscrits dans le PAP</li> <li>- Taux réalisation des objectifs inscrits dans les contrats d'objectifs des établissements publics qui y sont soumis</li> <li>- Taux d'encadrement</li> </ul>		
<b>Resources humaines</b>	activité 1 : cabinet et inspection générale		activité 4 : communication
<b>Systèmes d'information (SI)</b>	activité 2 : finances - Délai de paiement des factures fournisseurs		activité 5 : affaires juridiques - Impact budgétaire des contentieux perdus - Nbre de contentieux "perdus" sur nbre de contentieux de l'année
<b>Pilotage</b>	activité 3 : gestion RH - Nombre de départs – Nombre d'arrivés - Coût Entrées / Sorties - GVT - Nombre d'agents formés / nombre agents du ministère		
<b>Immobilier</b>			
<b>Logistique</b>			
<b>Finances</b>	<b>Sous-programme Appui</b>		
	- Coût de fonctionnement /agent		
<b>Affaires juridiques</b>	activité 1 : logistique fonctionnement achats - Diminution du taux de rejet de CO <sup>2</sup> <sup>2</sup>		activité 3: systèmes d'information (SI) - % agents qui bénéficient d'une connexion
<b>Achats</b>	activité 2 : immobilier - Surface en m <sup>2</sup> du parc immobilier ministériel - Ratio du m <sup>2</sup> / agent - Coût de fonctionnement au m <sup>2</sup>		
<b>Communication</b>			
	<b>Sous-programmes déconcentrés</b> (s'ils existent et en tant que de besoin selon leur importance)		
	<sup>1</sup> Les objectifs et indicateurs gestion et/ou performance optionnels seront déclinés par le chef de service activité 1 : pilotage activité 2 : appui		

# Le cadre commun du PAP « Pilotage et appui »

- ❑ **Variante 3** : peu d'effectifs et département à composante centrale

<span style="background-color: #FF00FF; color: white; padding: 2px;">Déterminants obligatoires à renseigner</span> <span style="background-color: #FF0000; color: white; padding: 2px;">Indicateurs communs</span> <span style="background-color: #008000; color: white; padding: 2px;">autres indicateurs optionnels utiles à décrire à l'initiative des responsables de programmes et du sous programme</span>	
<b>Fonctions supports</b>	<b>Variante 3<sup>1</sup></b> Ministères à effectifs limités à composante centrale essentiellement sans services déconcentrés (Ex : droit de l'homme et relation avec la société civile...).
	<b>Sous-programme unique</b>
<b>Ressources humaines</b>	- Taux réalisation des objectifs des programmes de politiques publiques inscrits dans le PAP - Taux réalisation des objectifs inscrits dans les contrats d'objectifs des établissements publics qui y sont soumis - Taux d'encadrement - Coût de fonctionnement /agent
<b>Systèmes d'Information (SI)</b>	activité 1 : cabinet, et inspection générale activité 2 : finances - Délai de paiement des factures fournisseurs
<b>Pilotage</b>	activité 3 : gestion RH - Nombre de départs – Nombre d'arrivés - Coût Entrées / Sorties - Nombre d'agents formés / nombre agents ministère
<b>Immobilier</b>	
<b>Logistique</b>	
<b>Finances</b>	activité 4 : communication activité 5 : affaires juridiques - Impact budgétaire des contentieux perdus - Nombre de contentieux 'perdus' sur le nombre de contentieux de l'année
<b>Affaires juridiques</b>	
<b>Achats</b>	
<b>Communication</b>	activité 6 : logistique fonctionnement et achats - Diminution du taux de rejet de CO <sup>2</sup> <sup>2</sup> activité 7 : immobilier - Surface en m <sup>2</sup> du parc immobilier ministériel - Ratio du m <sup>2</sup> / agent - Coût de fonctionnement au m <sup>2</sup> activité 8 : systèmes d'information (SI) - % agents qui bénéficient d'une connexion internet

# Le cadre commun du PAP « Pilotage et appui »

## □ Tableau récapitulatif avec les 3 variantes de décomposition en sous-programmes (1/2)

	Déterminants obligatoires à renseigner	Indicateurs communs	autres indicateurs optionnels utiles à décrire à l'initiative des responsables de programmes et sous-programme (s)
Fonctions support	Variante 1 (ministères à forts effectifs avec SD)	Variante 2 (ministères à effectifs moyens avec ou sans SD)	Variante 3 (ministères à composition canalisée et effectifs modérés)
	<p align="center"><b>Sous-programme Pilotage</b></p> <p>-Taux réalisation des objectifs des PPP inscrits dans le PAP</p> <p>-Taux réalisation des objectifs inscrits dans les contrats d'objectifs des établissements publics qui y sont soumis</p> <p>activité 1 : cabinet et inspection générale</p> <p>activité 2 : finances</p> <p>- Délai de paiement des factures fournisseurs</p> <p>activité 3 : communication</p> <p>activité 4 : affaires juridiques</p> <p>- Impact budgétaire des contentieux perdus</p> <p>- Nombre de contentieux "perdu" sur le nombre de contentieux de l'année</p>	<p align="center"><b>Sous-programme Pilotage</b></p> <p>-Taux réalisation des objectifs des PPP (programmes de politiques publiques) inscrits dans le PAP</p> <p>-Taux réalisation des objectifs inscrits dans les contrats d'objectifs des établissements publics qui y sont soumis.</p> <p>- Taux d'encadrement</p> <p>activité 1 : cabinet et inspection générale</p> <p>activité 2 : finances</p> <p>- Délai de paiement des factures fournisseurs</p> <p>activité 3 : gestion RH</p> <p>- Nombre de départs</p> <p>- Nombre d'arrivés</p> <p>- Coût Entrées / Sorties - GVT</p> <p>- Nombre d'agents formés / nombre agents ministère</p> <p>activité 4 : communication</p> <p>activité 5 : affaires juridiques</p> <p>- Impact budgétaire des contentieux perdus</p> <p>- Nbre de contentieux "perdu" sur le nbre de contentieux de l'année</p>	<p align="center"><b>Sous-programme unique</b></p> <p>-Taux réalisation des objectifs des PPP inscrits dans le PAP</p> <p>-Taux réalisation des objectifs inscrits dans les contrats d'objectifs des établissements publics qui y sont soumis.</p> <p>-Taux d'encadrement</p> <p>- Coût de fonctionnement par agent</p> <p>activité 1 : cabinet, et inspection générale</p> <p>activité 2 : finances</p> <p>- Délai de paiement des factures fournisseurs</p> <p>activité 3 : gestion RH</p> <p>- Nombre de départs</p> <p>- Nombre d'arrivés -GVT</p> <p>- Coût Entrées / Sorties -</p> <p>- Nbre d'agents formés / nbre agents total</p> <p>activité 4: communication</p> <p>activité 5 : affaires juridiques</p> <p>- Impact budgétaire des contentieux perdus</p> <p>- Nbre de contentieux "perdus" sur le nbre de contentieux de l'année</p>
Ressources humaines			
Systèmes d'Information (SI)			
Pilotage			
Immobilier			
Logistique			
Finances			
Affaires juridiques			
Achats			
Communication			
	<p align="center"><b>Sous-programme RH</b></p> <p>-Taux d'encadrement</p> <p>activité 1 : gestion RH</p> <p>- Nombre de départs</p> <p>- Nombre d'arrivés</p> <p>- Coût Entrées / Sorties - GVT</p> <p>activité 2 : formation</p> <p>- Nbre d'agents formés / nbre agents total</p> <p>activité 3 : action sociale</p>	<p align="center"><b>Sous-programme Appui</b></p> <p>- Coût de fonctionnement agent</p> <p>activité 1 : logistique, fonctionnement, achats</p> <p>- Diminution du taux de rejet de CD<sup>2</sup></p> <p>activité 2 : immobilier</p> <p>- Surface en m<sup>2</sup> du parc immobilier ministériel</p> <p>- Ratio du m<sup>2</sup> / agent</p> <p>- Coût de fonctionnement au m<sup>2</sup></p> <p>activité 3: systèmes d'information (SI)</p> <p>- % agents bénéficiant d'I connexion internet</p>	



# Le cadre commun du PAP « Pilotage et appui »

- ❑ Tableau récapitulatif avec les 3 variantes de décomposition en sous-programmes (2/2)

	<p><b>Sous-programme Appui</b>  <b>- Coût de fonctionnement /agent</b></p> <p>activité 1 : logistique, fonctionnement, achats          - Diminution du taux de rejet de CO<sup>2</sup> <sup>1</sup></p> <p>activité 2 : Immobilier          - Surface en m<sup>2</sup> du parc immobilier ministériel          - Ratio du m<sup>2</sup> / agent          - Coût de fonctionnement au m<sup>2</sup></p> <p>activité 3 : systèmes d'information (SI)          - % agents qui bénéficient d'une connexion internet</p>	<p><b>Sous-programmes déconcentrés</b>          (s'ils existent et en tant que de besoin selon leur importance)</p> <p><sup>2</sup> Les objectifs et indicateurs gestion et/ou performance optionnels seront déclinés par le chef de service</p> <p>activité 1 : pilotage          activité 2 : appui</p>	<p>activité 6 : logistique fonctionnement et achats          - Diminution du taux de rejet de CO<sup>2</sup></p> <p>activité 7 : immobilier          - Surface en m<sup>2</sup> du parc immobilier ministériel          - Ratio du m<sup>2</sup> / agent          - Coût de fonctionnement au m<sup>2</sup></p> <p>activité 8 : systèmes d'information (SI)          - % agents qui bénéficient d'une connexion internet</p>
	<p><b>Sous-programmes déconcentrés</b>          (autant que de services concernés)</p> <p><sup>2</sup> Les objectifs et indicateurs gestion et/ou performance optionnels seront déclinés par le chef de service</p> <p>activité 1 : pilotage          activité 2 : appui</p>		

## Le cadre commun du PAP « Pilotage et appui »

- Cette approche ne fait pas obstacle à **l'intégration additionnelle dans ce cadre commun d'éléments spécifiques à certains ministères** notamment l'existence de service (s) polyvalent(s) :

- certaines spécificités, au-delà des 9 fonctions support usuelles, peuvent être rattachées au programme de pilotage et d'appui (*exemple : service médical du ministère de l'intérieur*).

Selon leur importance, elle peuvent ou doivent constituer à elles seules un sous programme.

De telles spécificités n'entrent pas en ligne de compte dans le calcul du ratio stratégique d'efficience du programme de pilotage et d'appui qui doit demeurer centré sur les 9 fonctions support usuelles.

# Le cadre commun du PAP « Pilotage et appui »

## □ Cas particulier : les services polyvalents

- Ils correspondent à des services qui mettent en œuvre plusieurs politiques faisant l'objet de programmes distincts
- La répartition des responsabilités sur le management et la gestion de ces ressources humaines entre les divers responsables de programmes concernés doit être actée.

\*

\*

\*