

Programme d'appui
à la mise en œuvre de la LOB en Tunisie

**Avant-projet de doctrine
pour le programme de pilotage et d'appui-standard
sur les fonctions support communes**

Novembre 2017

Préambule

Conformément à l'avant-projet de doctrine pour la déclinaison opérationnelle des programmes annuels de performance' proposé par les experts (LR/Novembre 2017), le programme annuel de performance 'pilotage et appui' commun à tous les ministères devrait se décliner -comme les autres programmes de politiques publiques- en sous-programmes et en activités au sein de chaque sous-programme.

En effet, chaque sous-programme sera 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 programme pouvant 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.

*
* *

Les fonctions support concernent un ensemble d'activités de gestion commun à plusieurs départements ministériels visant le fonctionnement de l'administration. Elles sont ainsi 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'. Ce programme particulier doit regrouper l'ensemble des fonctions dites 'transversales' facilement identifiables et usuellement au nombre de 9 :

- les ressources humaines
- les systèmes d'information (SI)
- le pilotage ¹
- l'immobilier
- la logistique
- les finances
- les affaires juridiques
- les achats
- la communication.

Tout ou partie de ces 9 fonctions se prête assez bien à une identification descriptive par 'activité' ainsi qu'à la mesure et à la production d'indicateurs transversaux spécifiques dont certains peuvent être considérés comme des indicateurs de performance et tous comme des indicateurs de gestion particulièrement utiles ².

A juste titre, le management central de la LOB s'est orienté vers l'adoption d'un cadre de performance commun pour l'ensemble de ces fonctions de pilotage et d'appui et le principe même d'instaurer un cadre de performance commun à l'ensemble des programmes de pilotage et d'appui des départements ministériels ne fait plus débat aujourd'hui.

Le séminaire/atelier qui s'est déroulé le 15 Novembre dernier avec un panel d'UGBO ministérielles a permis d'acter et d'esquisser le principe de ce cadre de performance standard avec leurs plus grands dénominateurs communs.

1 Cabinet, inspection générale, service d'études stratégiques ou de prospective, statistiques, relations avec les citoyens etc)

2 Tableaux de bord, contrôle de gestion ...

Dès lors et 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 :

- 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,
- 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 programme standard de pilotage et d'appui

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

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

1. **Efficiences 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 à l'horizon 20xx
Chaque département ministériel calcule le ratio (base de référence stabilisée =valeur de la période antérieure) décrit ci-dessus - il mesure l'efficacité de ses fonctions support en fixant une valeur cible à atteindre à un horizon déterminé en fonction de sa situation particulière.
S'il existe des services polyvalents (cf infra), la masse salariale et les crédits de fonctionnement affectés à ses services sont bien sûr ventilés au prorata des actions réalisées sur les programmes de politiques publiques bénéficiaires et ne sont de ce fait pas pris en compte dans ce ratio pour le programme support.
2. **Maîtriser la masse salariale** (*intégrer dans la méthode de calcul tous les paramètres suivants : GVT¹, effet Noria², mesures catégorielles connues en début d'exercice, coûts d'entrées et de sorties (E/S), gestion en année pleine*)
 - ***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*).

1 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.

2 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.

La politique de gestion RH de l'Etat, en cours de définition aujourd'hui, devrait rapidement adopter un certain nombre d'approche : (*plafond d'emplois par ministère, passage de la mesure par emplois physiques à la notion d'etpt³ notamment*) qui permet de prévoir et de rendre compte de la gestion en année pleine au plus près des objectifs fixés par la procédure budgétaire.

Dès lors, une méthode commune de calcul prévisionnel de la masse salariale s'impose progressivement à chaque département ministériel intégrant quelques grands paramètres fondamentaux et doit se décliner en gestion sur l'exercice budgétaire afin de parvenir à une maîtrise de la masse salariale pour ce qui relève du niveau ministériel.

Une démarche visant à faire connaître et à partager ces méthodes nouvelles de calcul entre tous les acteurs concernés des départements garantira la permanence des méthodes prévisionnelles de calcul et leur cohérence dans tous les départements ministériels. Le ministère de l'Equipelement qui s'est déjà engagé dans cette démarche pourrait faire partager pratiquement aux autres départements l'expérience pratique acquise.

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

➤ *indicateurs de performance* : (à présenter sous forme de tableau avec des valeurs cibles spécifiques pour chaque ministère, et les résultats constatés dans les RAP repris dans les PAP de l'année n+1)

- ✓ 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

Le suivi de la consommation des budgets alloués à chaque département ministériel notamment pour l'investissement et/ou les interventions doit être piloté globalement au niveau de la mission par le programme soutien, prestataire de services financier/comptable auprès des programmes de politiques publiques de la mission.

Les objectifs de consommation (en AE comme en CP) pour ces crédits doivent être déclinés directement au niveau de chaque programme, puis au niveau des sous-programmes.

La fongibilité asymétrique constitue, **avec le plan d'action** à établir au sein de chaque sous-programme² l'un des leviers d'action des responsables de programme et sous-programmes

② L'approche par sous-programmes

- La décomposition du programme commun en sous-programmes s'avère étroitement liée à la taille et aux enjeux des différents départements ministériels : effectifs, existence ou non de services déconcentrés..Trois variantes de structuration, présentées dans le tableau ci-après, pourraient être retenues, facilitant ainsi la présentation cohérente des programmes annuels de performance 'Pilotage et appui' en fonction du contexte de chaque département.

3 Équivalent temps plein travaillé annuellement : mesure d'une charge de travail ou plus souvent, d'une capacité de travail ou de production.

2 Voir doctrine sur la déclinaison opérationnelle des programmes

Il appartiendra à l'UCGBO centrale, en concertation avec les UGBO ministérielles d'arrêter cette classification des ministères en concertation avec eux afin d'en faciliter l'appropriation pour une mise en oeuvre opérationnelle cohérente dans tous les départements ministériels :

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

Cadre commun du programme standard 'Pilotage et appui'

Objectifs stratégiques :

1. **Efficienc**e 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	Sous-programme Pilotage <i>activité 1</i> : cabinet et inspection générale <i>activité 2</i> : finances <i>activité 3</i> : communication <i>activité 4</i> : affaires juridiques	Sous-programme Pilotage <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	Sous-programme unique <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)
	Sous-programme RH <i>activité 1</i> : gestion RH <i>activité 2</i> : formation <i>activité 3</i> : action sociale	Sous-programme Appui <i>activité 1</i> : logistique, fonctionnement, achats <i>activité 2</i> : immobilier <i>activité 3</i> : systèmes d'information (SI)	
	Sous-programme Appui <i>activité 1</i> : logistique, fonctionnement, achats <i>activité 2</i> : immobilier <i>activité 3</i> : systèmes d'information (SI)	Sous-programmes déconcentrés <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	
	Sous-programmes déconcentrés <i>(autant que de services concernés)</i> <i>activité 1</i> : pilotage <i>activité 2</i> : appui		




■ **Au niveau de chaque sous-programme : un volet performance (déclinaison des directe ou indirecte des objectifs et indicateurs) de performance du programme) et une programmation des activités à réaliser**

Cette approche complémentaire décrite dans les PAP, **au niveau de chaque sous-programme identifié**, est déclinée autour des activités liées aux 9 fonctions support identifiables, faisant apparaître **un ou des objectifs de performance communs obligatoires**, puis :

- d'une part, par **certains 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 ,.....*)
- et, d'autre part, **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.

Les facteurs de fiabilité de ces résultats s'apprécieront au niveau de la collecte des données amont, de leur centralisation, du traitement du calcul et de la diffusion de cette information, un défaut dans le choix de ces indicateurs pouvant être la non stabilité des procédures et/ou de l'organisation. Ils viendront ultérieurement nourrir le dialogue de gestion.

Les tableaux ci-après détaillent, selon la variante (1 à 3) :

- **les objectifs obligatoires de chaque sous-programme** 
- et la **liste des activités** qui y seront conduites assorties :
 - **des déterminants obligatoires (cf supra)** 
 - **des indicateurs communs** 
 - qui seront, le cas échéant, **complétés ou non, à l'initiative des responsables de programme, par des indicateurs optionnels de gestion voire de performance** traduisant des productions et des niveaux de préoccupation spécifiques adaptés à chaque contexte ministériel et à la politique qu'y conduira le directeur de programme. Ces indicateurs optionnels dans le PAP, mais indispensables pour le contrôle de gestion, seront appréciés en cours d'exercice budgétaire mais aussi lors du dialogue de gestion :

■ 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 ¹ <i>Ministères à fort effectif avec des services déconcentrés</i>
Ressources humaines Systèmes d'information (SI)	<p style="text-align: center;">Sous-programme Pilotage</p> <p style="text-align: center;"><i>-Taux de réalisation des objectifs des programmes de politiques publiques inscrits dans le PAP</i> <i>-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</i></p> <p><i>activité 1 : cabinet et inspection générale</i> <i>activité 2 : finances</i> <i>- Délai de paiement des factures fournisseurs</i> <i>activité 3 : communication</i></p> <p><i>activité 4 : affaires juridiques</i> <i>- Impact budgétaire des contentieux perdus</i> <i>- Nbre de contentieux 'perdus' sur nbre de contentieux de l'année</i></p>
Pilotage Immobilier Logistique	<p style="text-align: center;">Sous-programme</p> <p style="text-align: center;">-Taux d'encadrement</p> <p><i>activité 1 : gestion RH</i> <i>- Nombre de départs – Nombre d'arrivés</i> <i>- Coût Entrées / Sorties - GVT</i></p> <p><i>activité 2 : formation</i> <i>- Nombre d'agents formés / nombre agents ministère</i> <i>activité 3 : action sociale</i></p>
Finances Affaires juridiques Achats Communication	<p style="text-align: center;">Sous-programme Appui</p> <p style="text-align: center;">- Coût de fonctionnement /agent</p> <p><i>activité 1 : logistique, fonctionnement, achats</i> <i>- Diminution du taux de rejet de CO² 2</i> <i>activité 2 : immobilier</i> <i>- Surface en m² du parc immobilier ministériel</i> <i>- Ratio du m² / agent</i> <i>- Coût de fonctionnement au m²</i></p> <p><i>activité 3 : systèmes d'information (SI)</i> <i>- % agents qui bénéficient d'une connexion Internet</i></p>
	<p style="text-align: center;">Sous-programmes déconcentrés <i>(autant que de services concernés)</i></p> <p>* <i>Les objectifs et indicateurs gestion et/ou performance optionnels seront déclinés par le chef de service responsable de sous-programme à l'issue du dialogue de gestion.</i></p> <p style="text-align: center;"><i>activité 1 : pilotage</i> <i>activité 2 : appui</i></p>

1 Sont ci-après rappelées les **informations obligatoires communes à tous les ministères concernés par sous-programme** : objectifs de performance et déterminants par activités. En complément, pourront être mentionnés des indicateurs de gestion et/ou performances spécifiques à chaque département ministériel

2 **Indicateur global** qui intègre le taux de renouvellement du parc automobiles, les distances parcourues (*diminution du nombre de déplacements avec le développement par exemple des visio-conférences*) et enfin le type de carburant utilisé

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

Fonctions supports	Variante 2 ¹ <i>Ministères de taille moyenne avec ou sans services déconcentrés</i>
Ressources humaines Systèmes d'information (SI) Pilotage Immobilier Logistique Finances Affaires juridiques Achats Communication	<p style="text-align: center;">Sous-programme Pilotage</p> <ul style="list-style-type: none"> -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 <p><i>activité 1 : cabinet et inspection générale</i></p> <p><i>activité 2 : finances</i> - Délai de paiement des factures fournisseurs</p> <p><i>activité 3 : gestion RH</i> - Nombre de départs – Nombre d'arrivés - Coût Entrées / Sorties - GVT - Nombre d'agents formés / nombre agents du ministère</p> <p><i>activité 4 : communication</i></p> <p><i>activité 5 : affaires juridiques</i> - Impact budgétaire des contentieux perdus - Nbre de contentieux 'perdus' sur nbre de contentieux de l'année</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Sous-programme Appui</p> <p style="text-align: center;">- Coût de fonctionnement /agent</p> <p><i>activité 1 : logistique fonctionnement achats</i> - Diminution du taux de rejet de CO² ²</p> <p><i>activité 2 : immobilier</i> - Surface en m² du parc immobilier ministériel Internet - Ratio du m² / agent - Coût de fonctionnement au m²</p> <p><i>activité 3: systèmes d'information (SI)</i> - % agents qui bénéficient d'une connexion</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Sous-programmes déconcentrés (s'ils existent et en tant que de besoin selon leur importance)</p> <p>* Les objectifs et indicateurs gestion et/ou performance optionnels seront déclinés par le chef de service</p> <p><i>activité 1 : pilotage</i> <i>activité 2 : appui</i></p>

1 Sont ci-après rappelées les **informations obligatoires communes à tous les ministères concernés par sous-programme** : objectifs de performance et déterminants par activités. En complément, pourront être mentionnés des indicateurs de gestion et/ou performances spécifiques à chaque département ministériel

2 **Indicateur global** qui intègre le taux de renouvellement du parc automobiles, les distances parcourues (*diminution du nombre de déplacements avec le développement par exemple des visio-conférences*) et enfin le type de carburant utilisé

Fonctions supports	Variante 3 ¹ <i>Ministères à effectifs limités à composante centrale essentiellement sans services déconcentrés (ex : droit de l'homme et relation avec la société civile...).</i>
Ressources humaines Systemes d'information (SI) Pilotage Immobilier Logistique Finances Affaires juridiques Achats Communication	<p style="text-align: center;">Sous-programme unique</p> <ul style="list-style-type: none"> -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 <p>activité 1 : cabinet, et inspection générale</p> <p>activité 2 : finances</p> <ul style="list-style-type: none"> - Délai de paiement des factures fournisseurs <p>activité 3 : gestion RH</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de départs – Nombre d'arrivés - Coût Entrées / Sorties - Nombre d'agents formés / nombre agents ministère <p>activité 4: communication</p> <p>activité 5 : affaires juridiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impact budgétaire des contentieux perdus - Nombre de contentieux 'perdus' sur le nombre de contentieux de l'année <p>activité 6 : logistique fonctionnement et achats</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diminution du taux de rejet de CO² ² <p>activité 7 : immobilier</p> <ul style="list-style-type: none"> - Surface en m² du parc immobilier ministériel - Ratio du m² / agent - Coût de fonctionnement au m² <p>activité 8 : systèmes d'information (SI)</p> <ul style="list-style-type: none"> - % agents qui bénéficient d'une connexion Internet

1 Sont ci-après rappelées les **informations obligatoires communes à tous les ministères concernés par sous-programme** : objectifs de performance et déterminants par activités. En complément, pourront être mentionnés des indicateurs de gestion et/ou performances spécifiques à chaque département ministériel

2 **Indicateur global** qui intègre le taux de renouvellement du parc automobiles, les distances parcourues (*diminution du nombre de déplacements avec le développement par exemple des visio-conférences*) et enfin le type de carburant utilisé

- **Ci-après, un tableau récapitulatif détaillé présente le projet de cadre commun standard pour tous les départements ministériels selon la variante adoptée.**

N'y figurent que les **informations obligatoires**, les informations complémentaires étant spécifiques à chaque département et à l'initiative du responsable de programme.

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 composante centrale et effectifs modérés)
<p>Ressources humaines</p> <p>Systèmes d'information (SI)</p> <p>Pilotage</p> <p>Immobilier</p> <p>Logistique</p> <p>Finances</p> <p>Affaires juridiques</p> <p>Achats</p> <p>Communication</p>	<p>Sous-programme Pilotage</p> <ul style="list-style-type: none"> -Taux réalisation des objectifs des PPP inscrits dans le PAP -Taux réalisation des objectifs inscrits dans les contrats d'objectifs des établissements publics qui y sont soumis <p><i>activité 1 : cabinet et inspection générale</i></p> <p><i>activité 2 : finances</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Délai de paiement des factures fournisseurs <p><i>activité 3 : communication</i></p> <p><i>activité 4 : affaires juridiques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Impact budgétaire des contentieux perdus - Nombre de contentieux 'perdu' sur le nombre de contentieux de l'année 	<p>Sous-programme Pilotage</p> <ul style="list-style-type: none"> -Taux réalisation des objectifs des PPP (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 <p><i>activité 1 : cabinet et inspection générale</i></p> <p><i>activité 2 : finances</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Délai de paiement des factures fournisseurs <p><i>activité 3 : gestion RH</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de départs - Nombre d'arrivés - Coût Entrées / Sorties - GVT - Nombre d'agents formés / nombre agents ministère <p><i>activité 4 : communication</i></p> <p><i>activité 5 : affaires juridiques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Impact budgétaire des contentieux perdus - Nbre de contentieux 'perdu' sur le nbre de contentieux de l'année 	<p>Sous-programme unique</p> <ul style="list-style-type: none"> -Taux réalisation des objectifs des PPP 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 par agent <p><i>activité 1 : cabinet, et inspection générale</i></p> <p><i>activité 2 : finances</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Délai de paiement des factures fournisseurs <p><i>activité 3 : gestion RH</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de départs - Nombre d'arrivés -GVT - Coût Entrées / Sorties - - Nbre d'agents formés / nbre agents total <p><i>activité 4: communication</i></p> <p><i>activité 5 : affaires juridiques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Impact budgétaire des contentieux perdus - Nbre de contentieux 'perdus' sur le nbre de contentieux de l'année
	<p>Sous-programme RH</p> <ul style="list-style-type: none"> -Taux d'encadrement <p><i>activité 1 : gestion RH</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de départs - Nombre d'arrivés - Coût Entrées / Sorties - GVT <p><i>activité 2 : formation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nbre d'agents formés / nbre agents total <p><i>activité 3 : action sociale</i></p>	<p>Sous-programme Appui</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coût de fonctionnement /agent <p><i>activité 1 : logistique, fonctionnement, achats</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Diminution du taux de rejet de CO² <p><i>activité 2 : immobilier</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Surface en m² du parc immobilier ministériel - Ratio du m² / agent - Coût de fonctionnement au m² <p><i>activité 3: systèmes d'information (SI)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - % agents bénéficiant d'1 connexion Internet 	

	<p align="center">Sous-programme Appui - Coût de fonctionnement /agent</p> <p>activité 1 : logistique, fonctionnement, achats - Diminution du taux de rejet de CO² ¹</p> <p>activité 2 : immobilier - Surface en m² du parc immobilier ministériel - Ratio du m² / agent - Coût de fonctionnement au m²</p> <p>activité 3 : systèmes d'information (SI) - % agents qui bénéficient d'une connexion Internet</p>	<p align="center">Sous-programmes déconcentrés (s'ils existent et en tant que de besoin selon leur importance)</p> <p>* Les objectifs et indicateurs gestion et/ou performance optionnels seront déclinés par le chef de service</p> <p align="center">activité 1 : pilotage activité 2 : appui</p>	<p>activité 6 : logistique fonctionnement et achats - Diminution du taux de rejet de CO²</p> <p>activité 7 : immobilier - Surface en m² du parc immobilier ministériel - Ratio du m² / agent - Coût de fonctionnement au m²</p> <p>activité 8 : systèmes d'information (SI) - % agents qui bénéficient d'une connexion Internet</p>
	<p align="center">Sous-programmes déconcentrés (autant que de services concernés)</p> <p>* Les objectifs et indicateurs gestion et/ou performance optionnels seront déclinés par le chef de service</p> <p align="center">activité 1 : pilotage activité 2 : appui</p>		

¹ **Indicateur global** qui intègre le taux de renouvellement du parc automobiles, les distances parcourues (diminution du nombre de déplacements avec le développement par exemple des visio-conférences) et enfin le type de carburant utilisé

■ Cas particulier : les services polyvalents

Cette approche ne fait pas obstacle à l'intégration additionnelle dans ce cadre commun d'éléments spécifiques à certains ministères (exemple du service de santé au ministère de l'intérieur) et **notamment l'existence de service (s) polyvalent(s)** .

Les services polyvalents correspondent à des services, positionnés dans le programme soutien, qui contribuent à la mise en œuvre de plusieurs politiques publiques (*exemple : pour les investissements au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche*).

En effet, si la polyvalence est effective au niveau des personnels, et dans la mesure où les dépenses de rémunération d'un agent donné ne peuvent être imputées que sur un et un seul programme, cela peut conduire à prévoir un rattachement des agents polyvalents à un "service polyvalent" en lieu et place d'un rattachement au programme correspondant à leur activité dominante. La répartition des responsabilités sur le management et la gestion de ces ressources humaines doivent être actées entre les divers responsables de programmes concernés.

Enfin , 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 programmes. 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.

*

* *