

La déclinaison opérationnelle des programmes

20 décembre 2018

Elaboré par :
Mr Zouheir Ben Ismail
Mme Nadia Nassib
Mme Rahma Jandoubi

Exprimez vos
attentes





- Comprendre les concepts et les définitions liés à la DOP
- Assimiler la démarche adoptée pour la détermination du schéma de la déclinaison opérationnelle
- Etre capable de faire la déclinaison opérationnelle d'un programme

Sommaire

Introduction

I. Le cadre général de l'architecture de la déclinaison opérationnelle des programmes

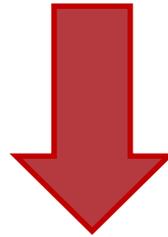
II. La démarche de la déclinaison opérationnelle des programmes

III. Les composantes du processus de la déclinaison opérationnelle

Conclusion

Introduction

- La Tunisie a choisi de se lancer dans la réforme GBO dans un cadre législatif constant qui se base essentiellement sur l'amendement de l'article 11 de la LOB en 2004



Toute au long de la phase d'expérimentation la GBO a été pour la majorité des ministères centralisée

○ Diagnostic de la phase d'expérimentation

Les PAPs élaborés pendant les dernières années n'a été qu'un exercice virtuel

Le niveau déconcentré n'été pas pris en considération dans la plupart des ministères

L'engagement des RDPs n'est qu'un engagement sur le papier

○ **La DOP est devenue une obligation**

Dans le cadre de la préparation à la mise en œuvre de la nouvelle LOB qui va faire évoluer le système de la gestion publique vers une culture de performance

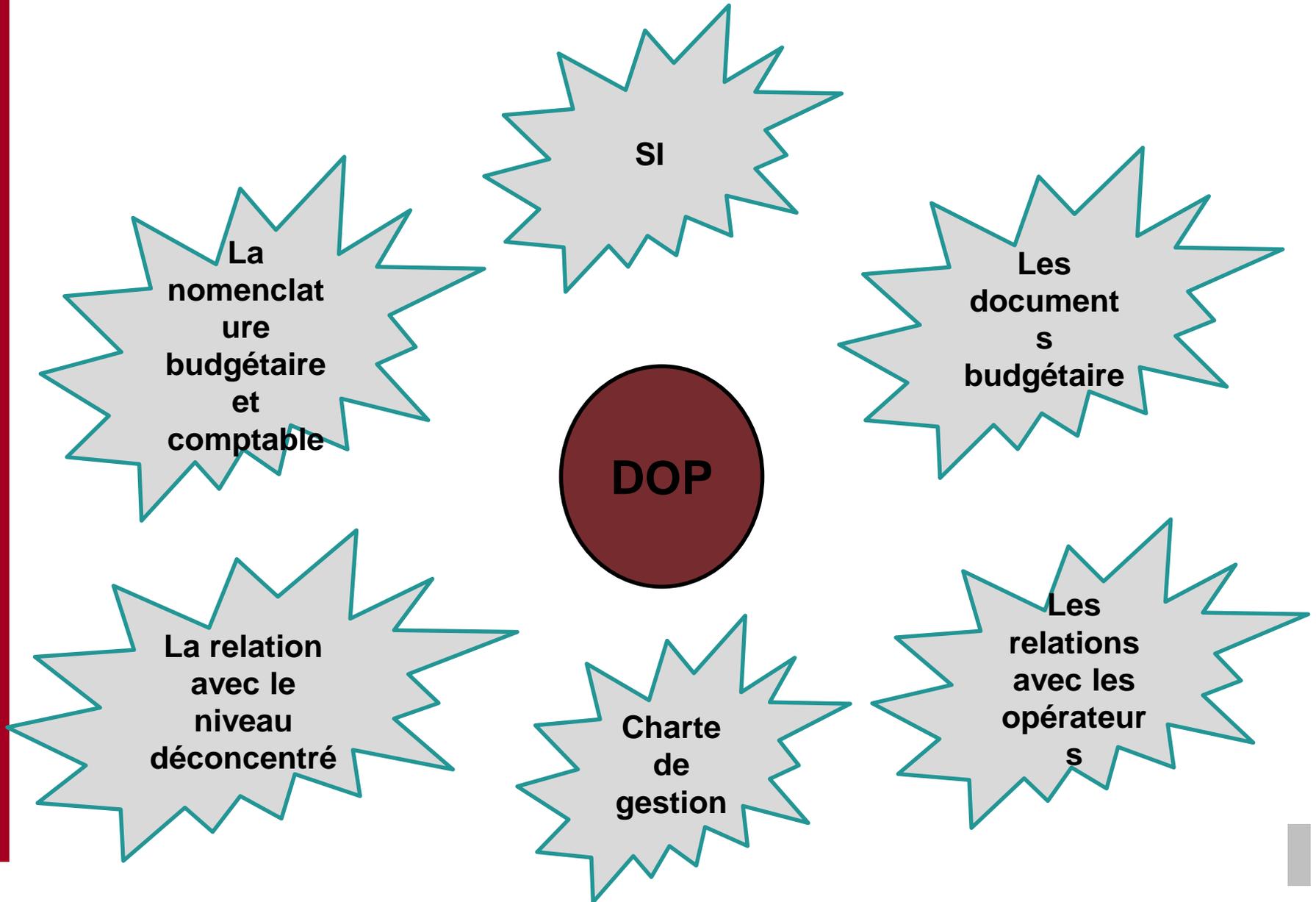
le pilotage et le suivi de la mise en œuvre effective des politiques publiques (sur terrain) est devenu une nécessité

La DOP répond pleinement à cet enjeu essentiel

L'utilité de la DOP

La DOP permet au responsable programme de piloter son programme d'une manière plus efficace et c'est suite à l'identification d'une nouvelle chaîne de responsabilités qui lui permet de bien orienter toutes les actions et les décisions tout au long de l'exercice budgétaire vers l'atteinte des objectifs dont il est engagé dans le projet annuel de performance

○ L'impact de la DOP



Partie 1 : Cadre général de l'architecture de la déclinaison opérationnelle des programmes

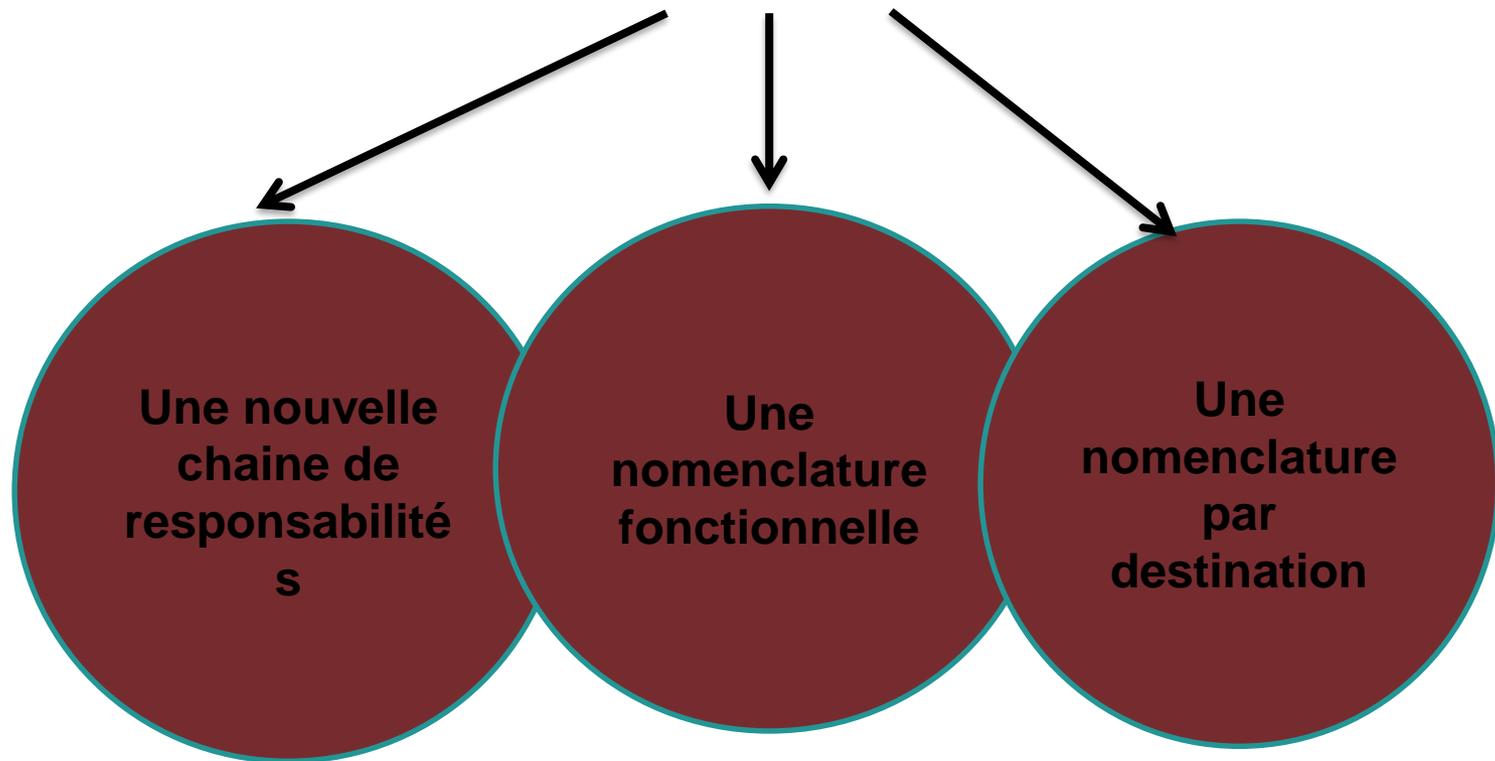
Nouveautés introduites par la nouvelle loi organique du budget LOB

Art 17 LOB

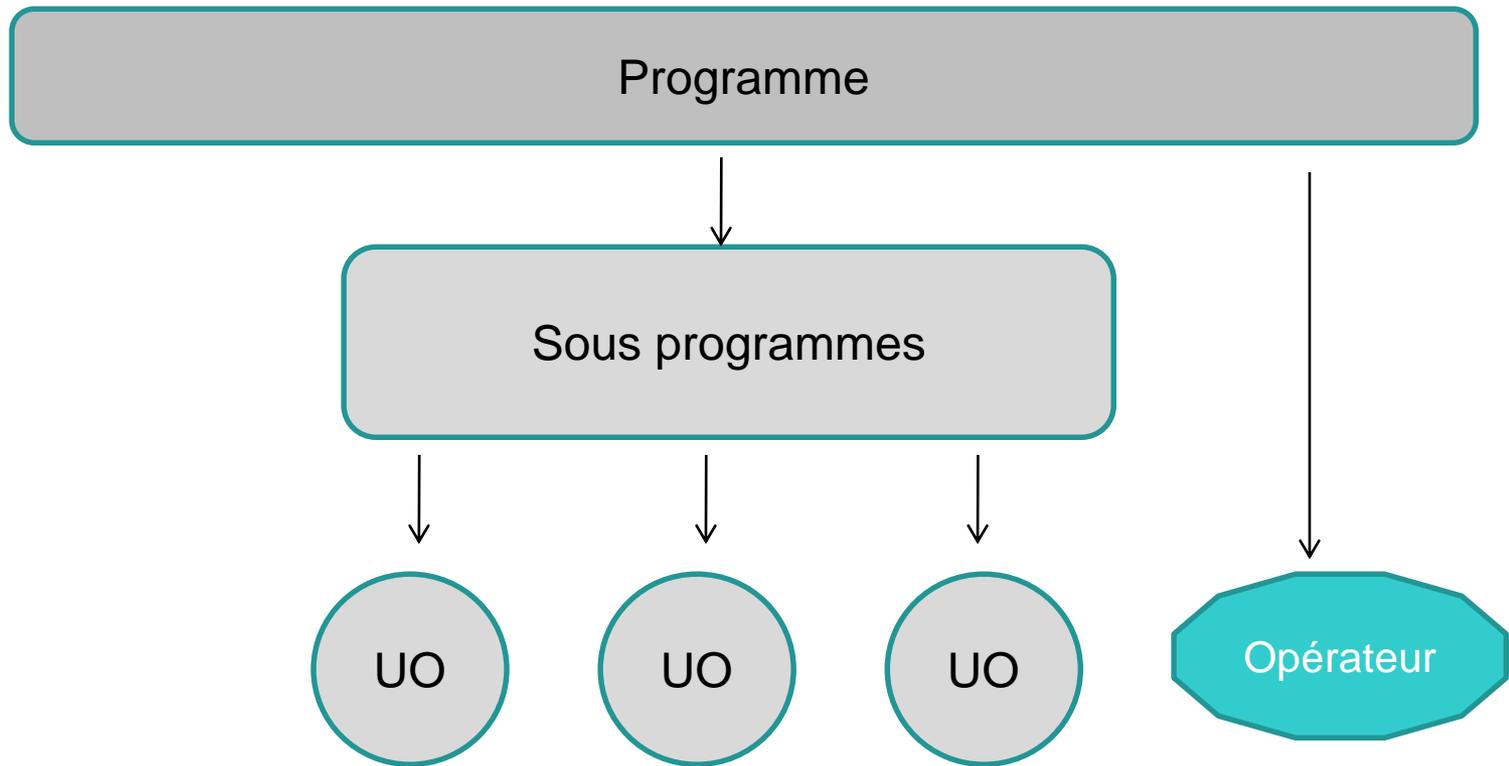
« les programmes de politique publique se déclinent en sous programmes et activités »

sous
progra

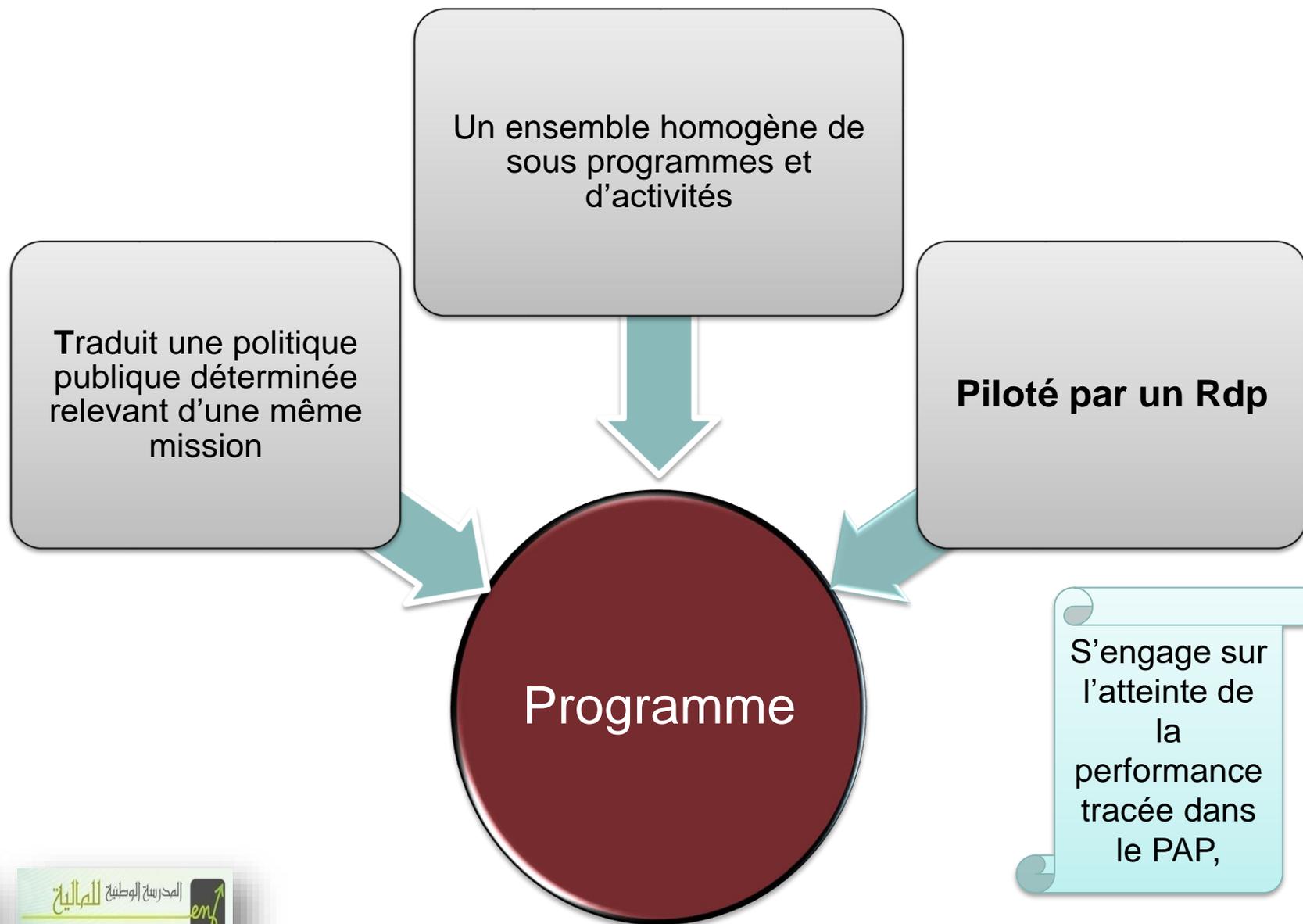
La déclinaison du programme en sous programmes, et en activités



Nouvelle architecture opérationnelle des programmes



Le programme





Le programme

Le pivot des nouvelles
nomenclatures

Le premier niveau de la
nomenclature par nature de
dépense

Regroupe un
ensemble
d'activités
déclinées au
niveau du SP et
exécutées
réellement au
niveau des UO

Deuxième niveau de la
nomenclature par destination

Deuxième niveau de la
nomenclature fonctionnelle

Le sous programme

La déclinaison sur un territoire ou un périmètre d'une partie du programme

Premier niveau de la délégation budgétaire et opérationnelle.

Un Sous programme

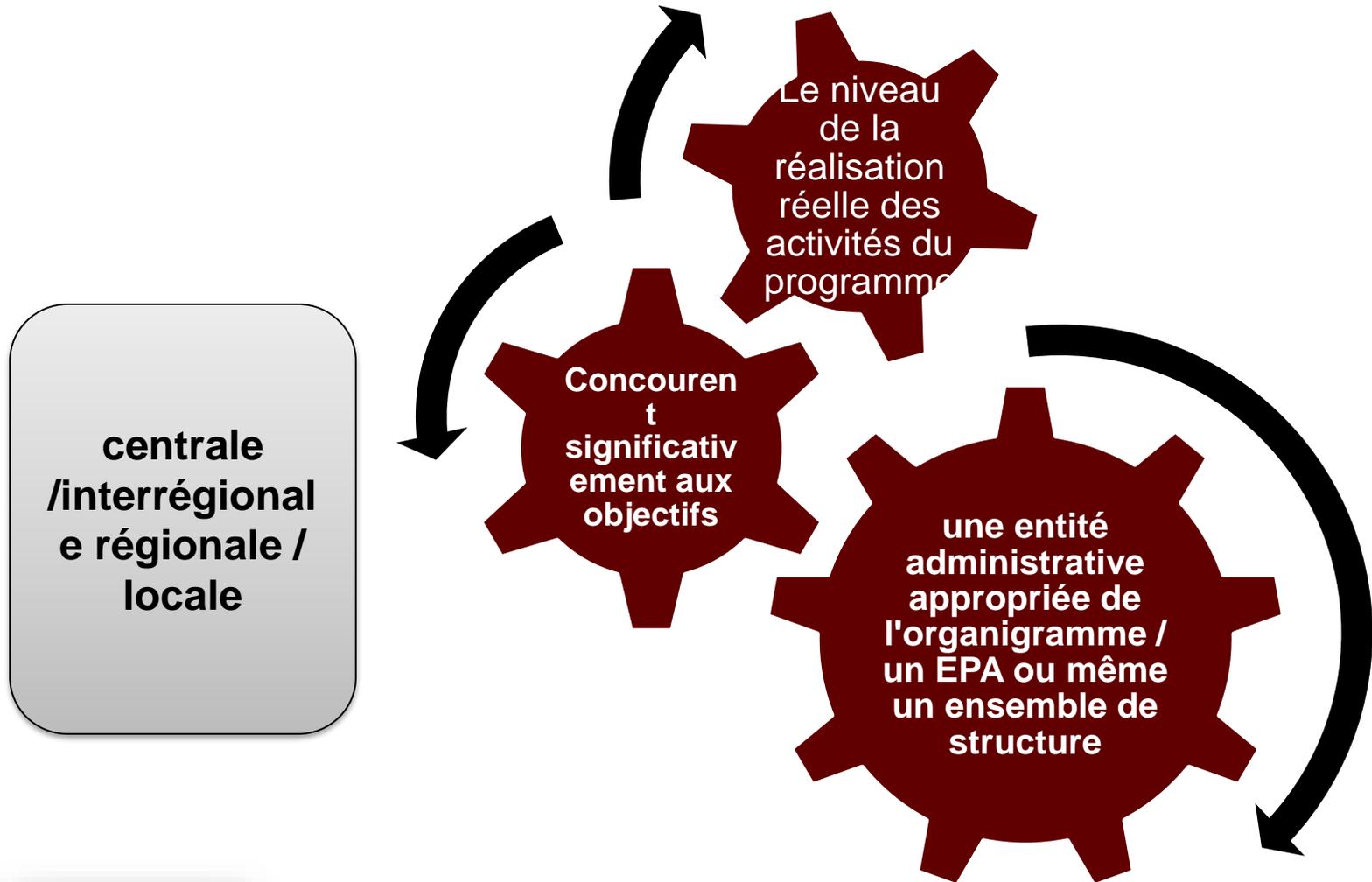
Piloté par un RSP

S'inscrit dans les objectifs du programme

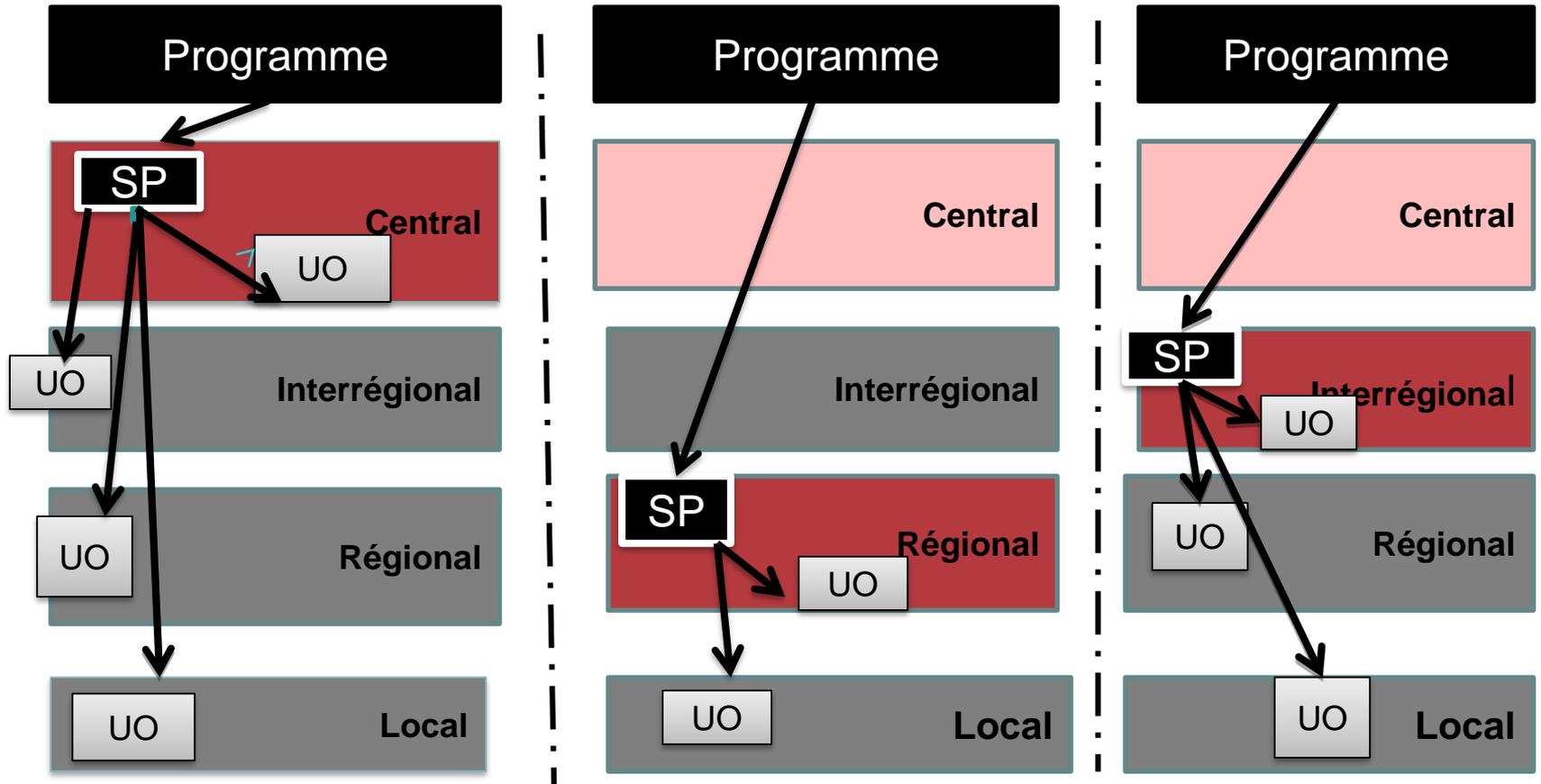
Le support d'un ensemble d'activités

une fonction managériale à son niveau sous l'autorité du RDP

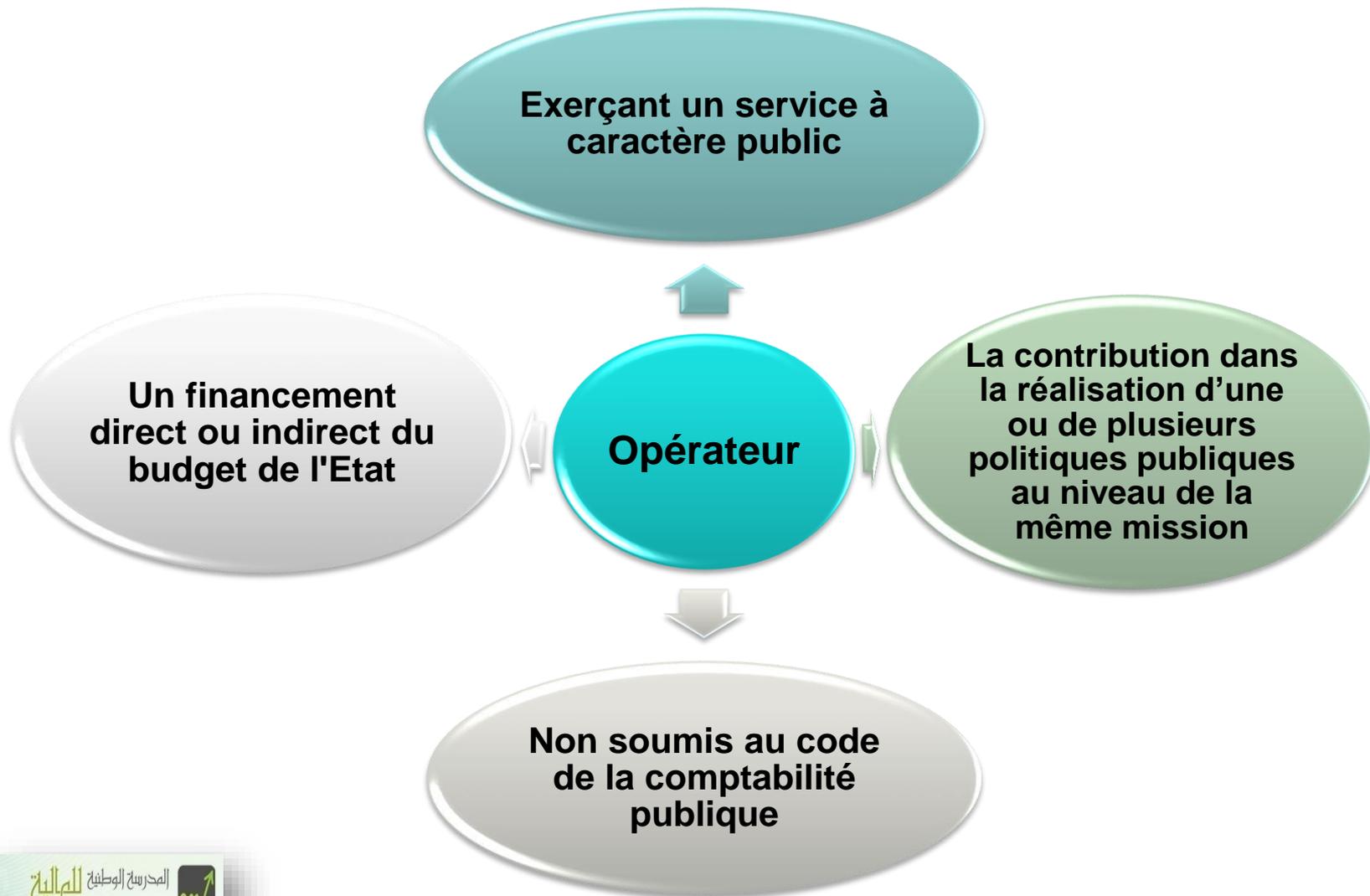
L'Unité opérationnelle



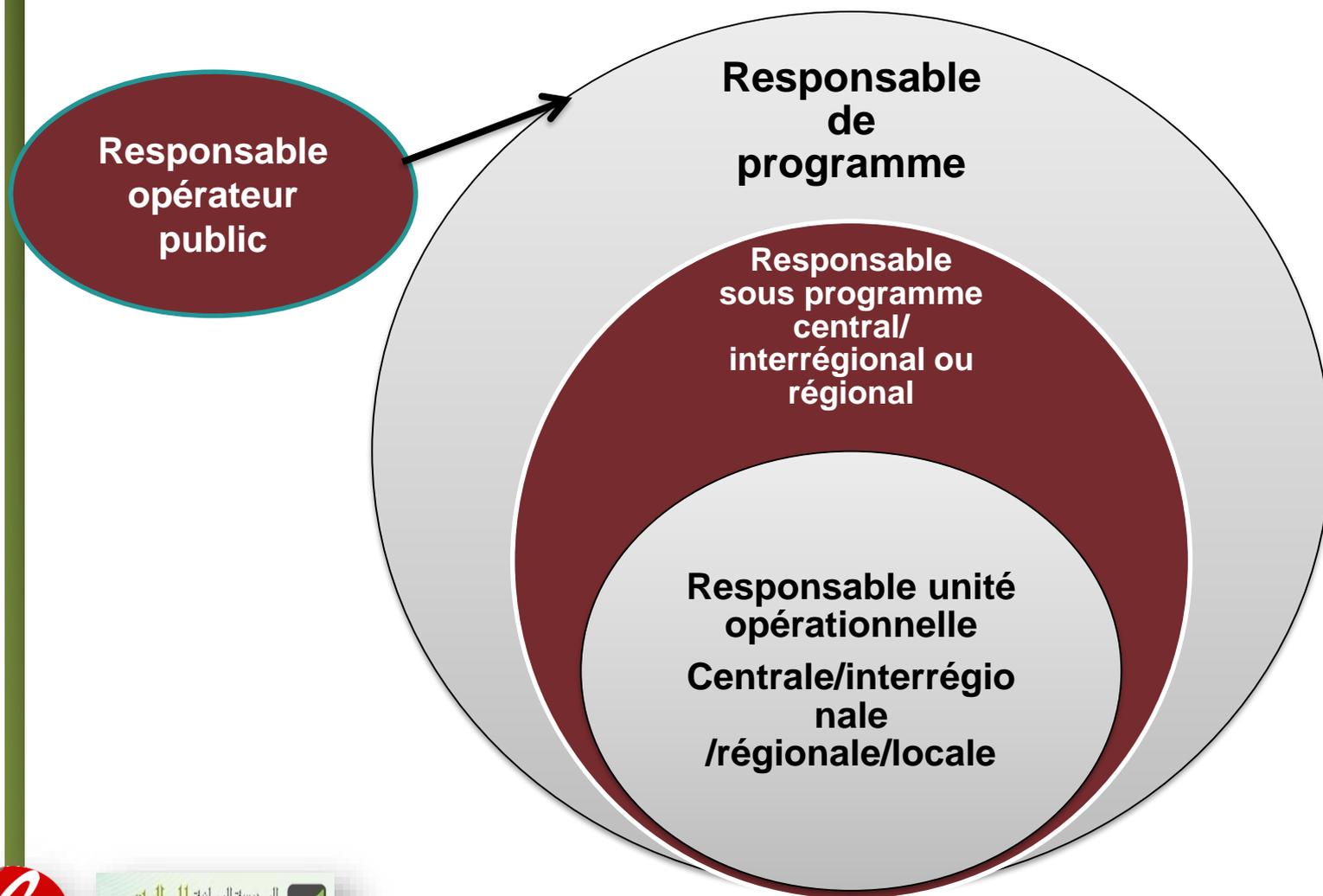
Exemple des différents cas de figure possibles:



L'opérateur public



Une nouvelle chaîne de responsabilités



2-La démarche de la déclinaison opérationnelle des programmes

1-Vérification de la pertinence du découpage programmatique

1

- La structuration de programme doit permettre d'identifier facilement une « chaîne de responsabilités »
- La structuration des programmes doit être exhaustive

2

- L'affectation du personnel entre programmes peut se faire sans ambiguïté et sans contradiction avec la chaîne de responsabilités

3

- La ventilation du budget par programme peut se faire sans difficulté et sans emploi des clés de répartition

4

- La possibilité d'assigner clairement à chaque programme des objectifs et des indicateurs de performance.

5

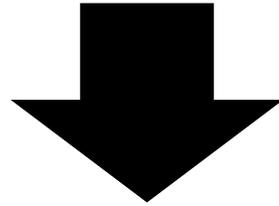
- La stabilité potentielle de la structuration des programmes dans un contexte de recombinaison du gouvernement

6

- La définition des programmes doit être parlante et représentative de leur contenu.

2- La déclinaison en sous programmes

Programme



Sous
programmes 1....n

Comment?

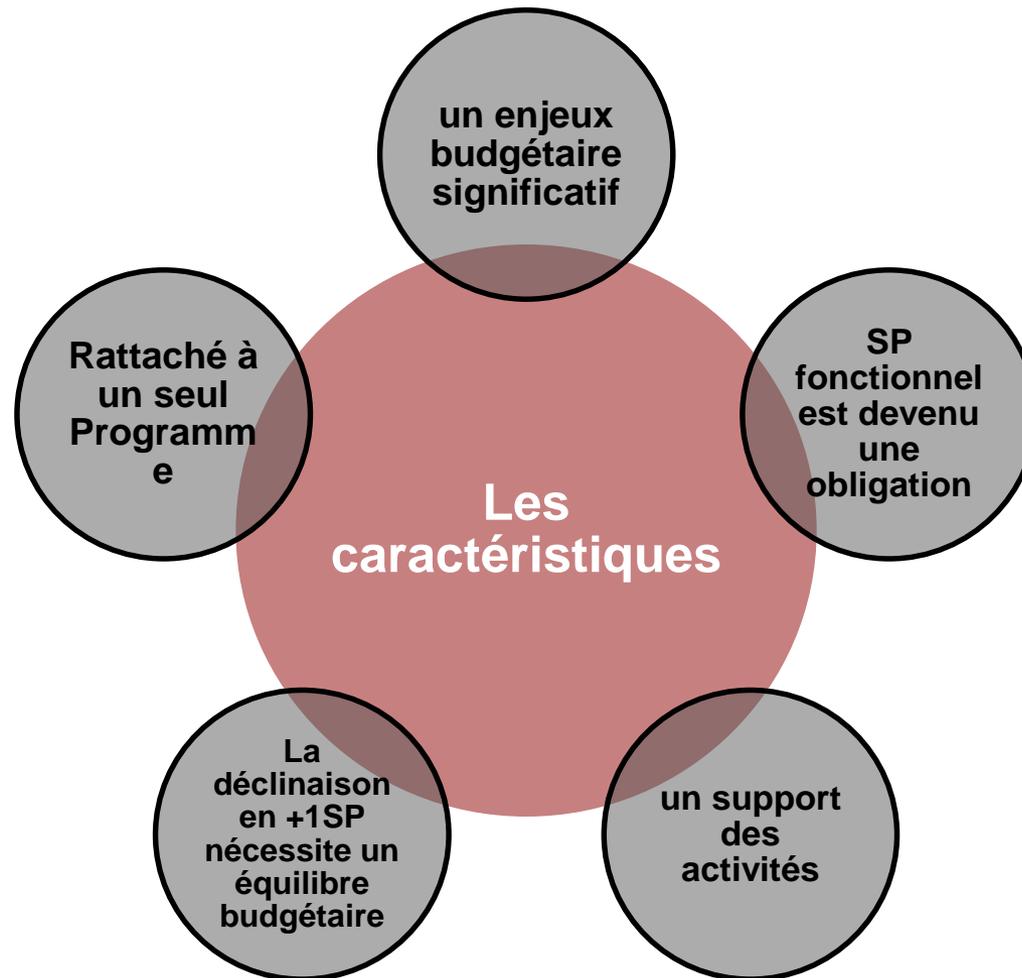
1-Décrire le contenu et les grandes caractéristiques de la politique publique (les textes ;les rapports d'activités; les documents stratégiques;...)

2-Ressortir les axes principales de la politique publique du programme

3- Agrégation des axes homogènes pour ressortir les grandes fonctionnalités a vocation budgétaire significative

Sous programmes

Les caractéristiques du Sous programme



Les principales règles générales

Un service (entité administrative) au niveau régional ne reçoit qu'un SP par programme

- Deux SP relevant des programmes distincts ne sont pas fongibles entre eux

Un RDP peut assurer lui même la responsabilité directe de l'un de ses SP centraux ;

- pas de subordination hiérarchique' entre un SP central et un SP déconcentré

3- L'identification des unités opérationnelles:

Sous Programme

```
graph TD; A[Sous Programme] --> B[Unités opérationnelles 1...n]
```

**Unités
opérationnelles 1...n**

Comment?

1

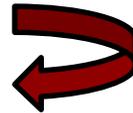
- 1-Lister les structures intervenantes dans chaque SP

2

- 2-Vérifier le poids budgétaire ,les effectifs ,les activités et la contribution de chaque structure dans la réalisation des objectifs du programme et du sous programme

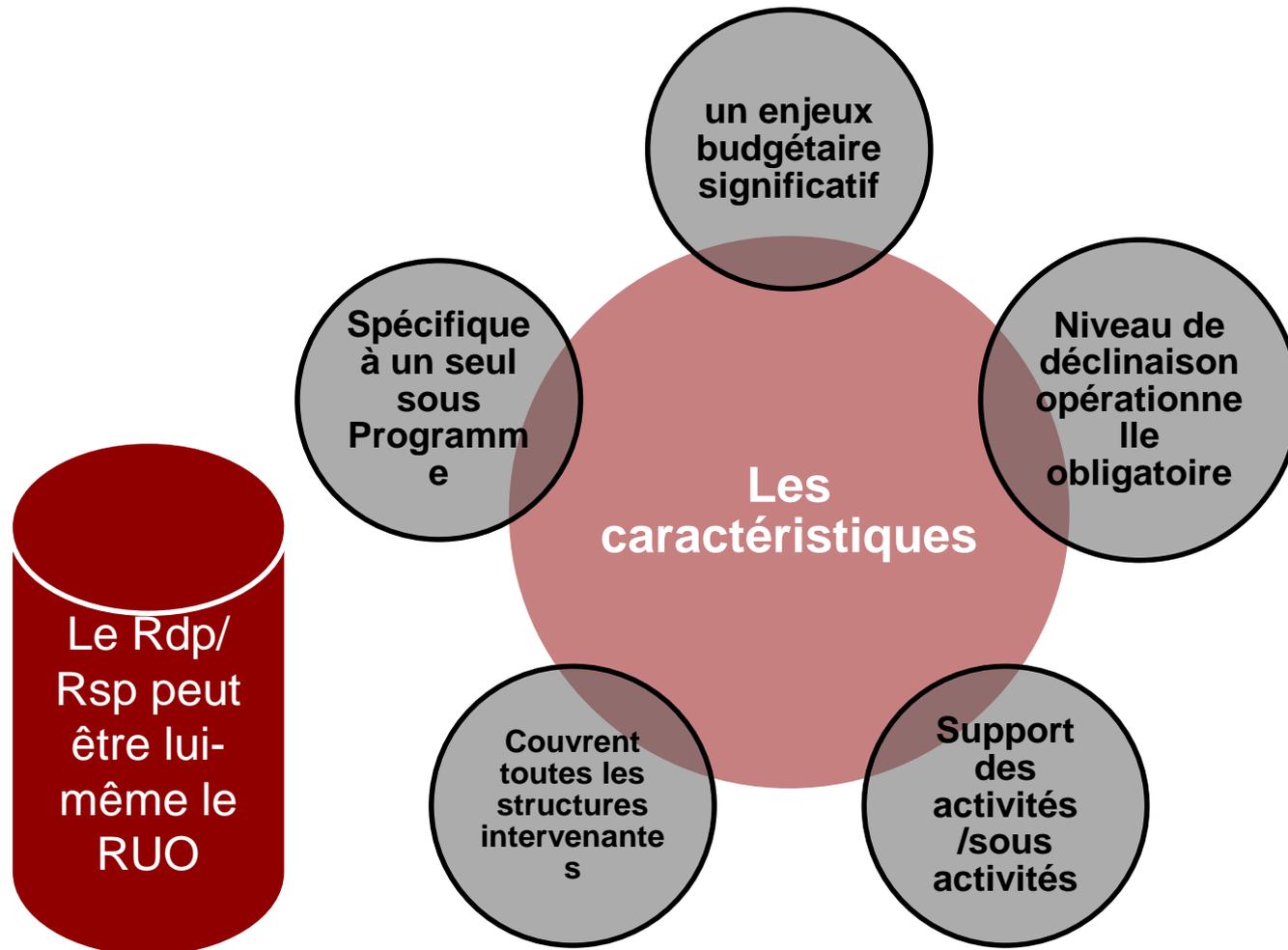
3

- Choisir et définir les UOs



4- Intégrer les autres structures minimales au niveau des UOs déjà définies pour couvrir toutes les structures

Caractéristiques des unités opérationnelles



4- La démarche d'identification des opérateurs:

1

- Lister tous les EPNA et EP ou autres organismes rattachés au programme

2

- Vérifier le respect des critères cumulatifs et alternatifs

3

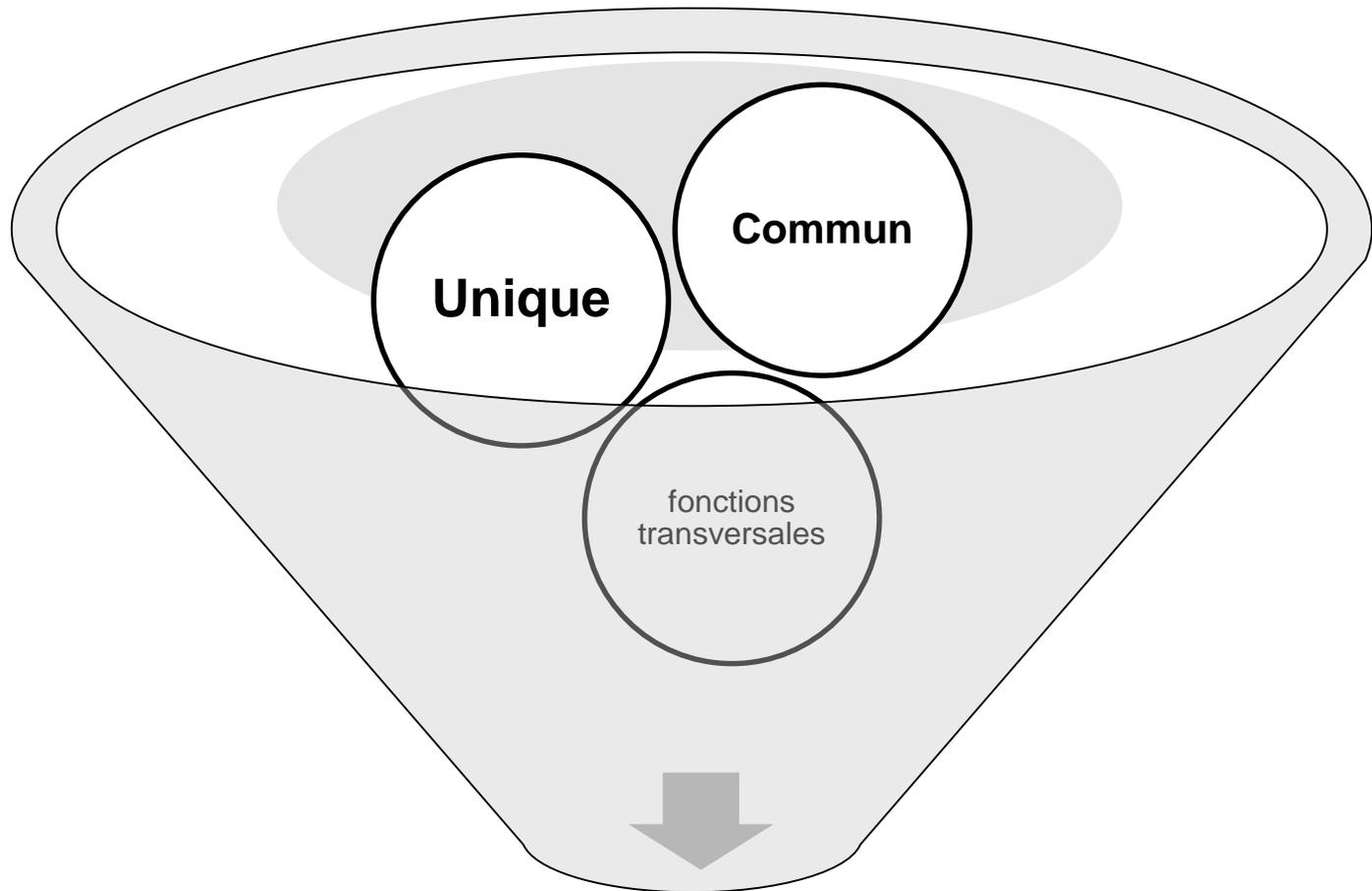
- Fixer les opérateurs de l'Etat et définir leur rattachement aux programmes

❖ Les règles générales :

Un opérateur de l'Etat peut être rattaché à la mission de tutelle via un ou plusieurs programmes

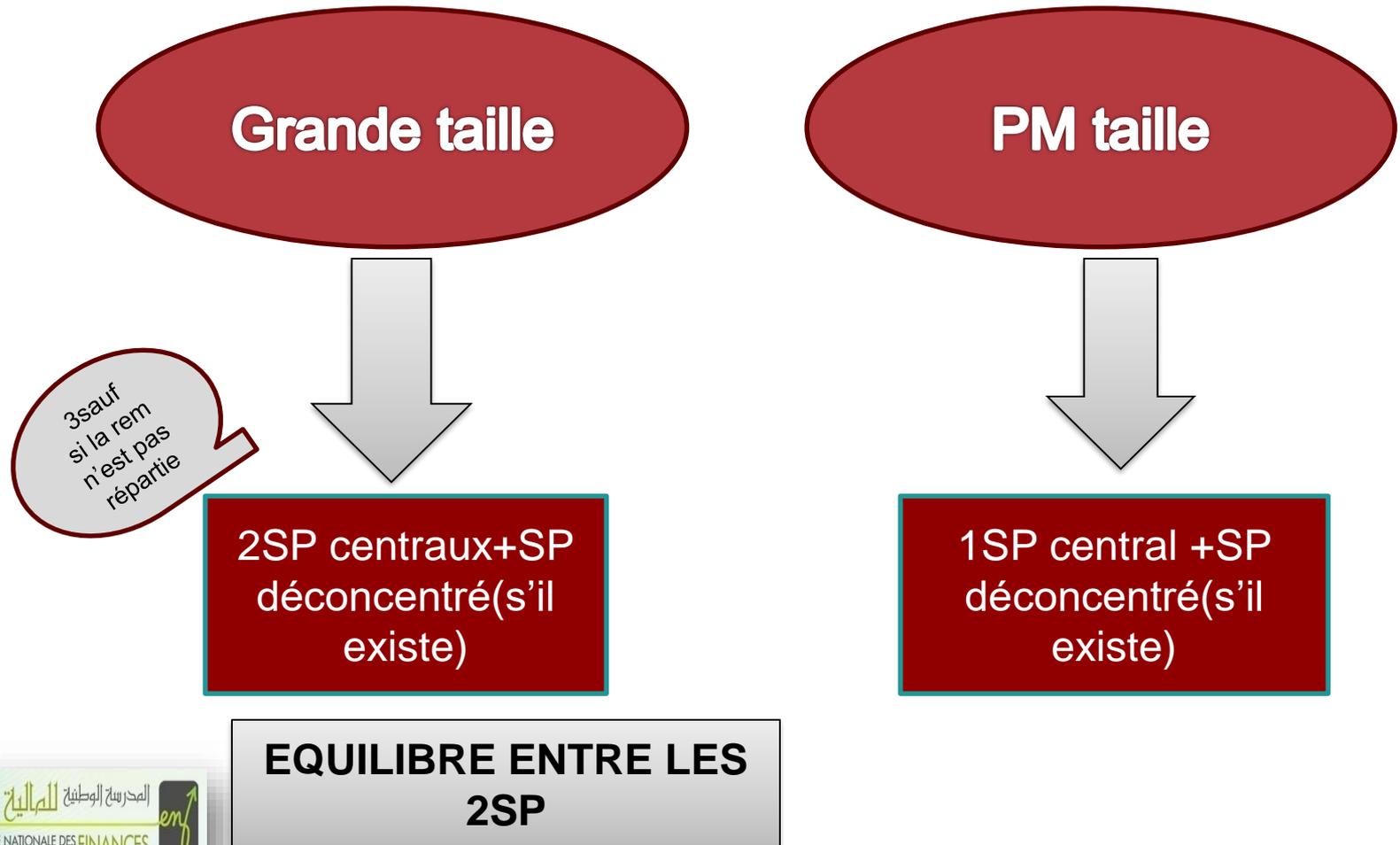
Un opérateur qui travaille au profit de plusieurs programmes doit être rattaché au programme dont il contribue majoritairement avec la description de sa relation avec les autres programmes au niveau de la charte de gestion et via les contrats de performance

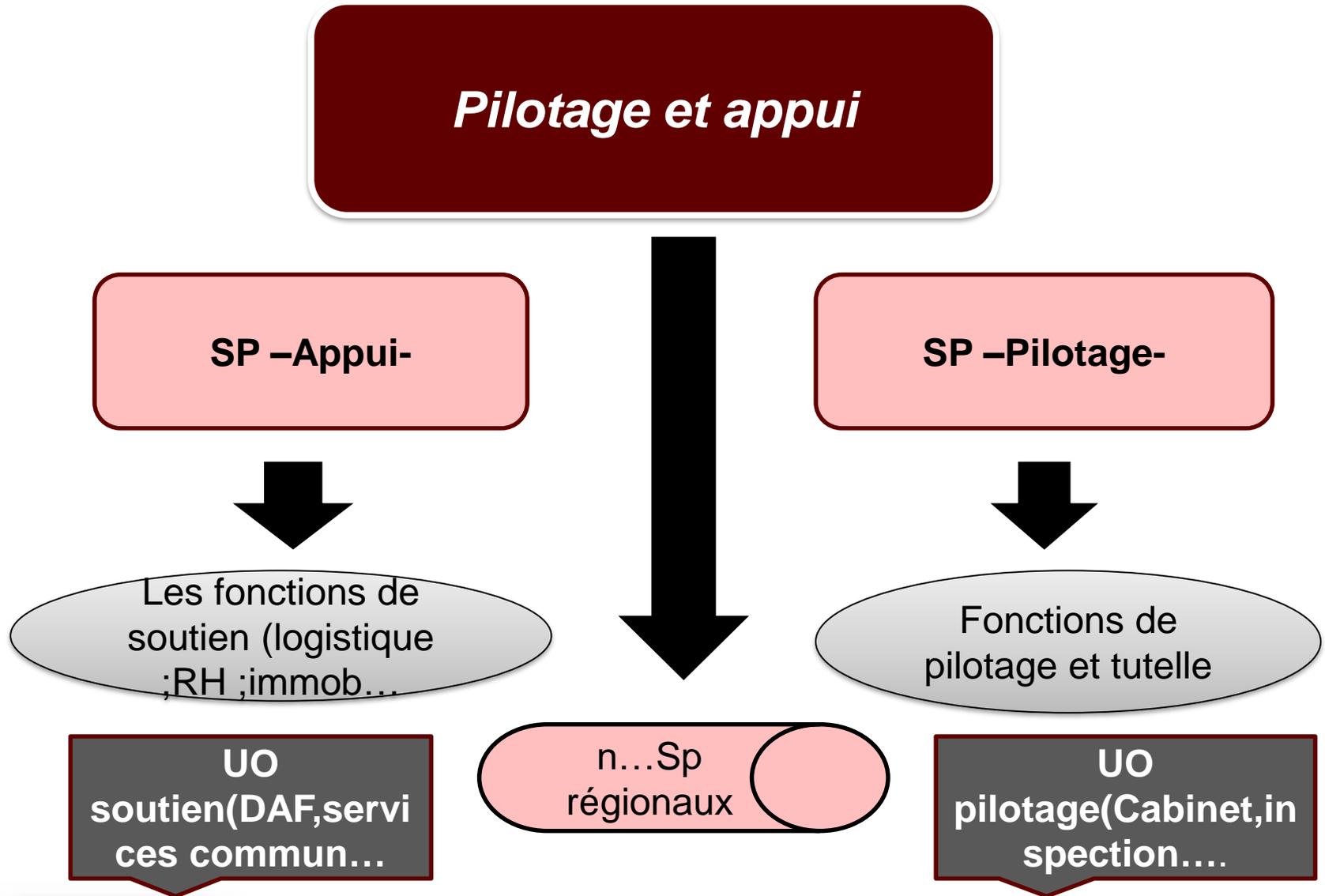
La déclinaison du programme p9



Pilotage et appui

- La déclinaison opérationnelle des programmes de pilotage et d'appui dépendra de la taille des ministères ;l'enjeu budgétaire du programme 9 et de l'existence ou non de services déconcentrés

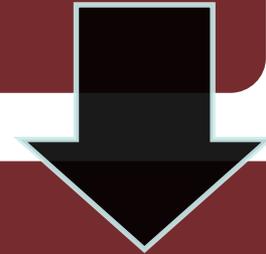




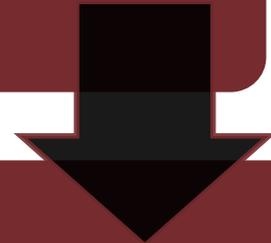
Mission	programme	Sous programmes	activités	Unité opérationnelle
Nomenclature par destination				
Nomenclature fonctionnelle				

Partie 3: les composantes du processus de la déclinaison opérationnelle

La déclinaison des activités



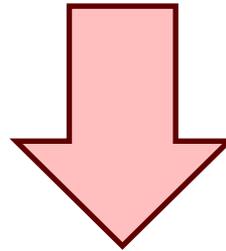
**La déclinaison de la performance
du programme**



**Le Schéma d'organisation
financière**

1-La déclinaison des activités

- ❑ Une composante d'un programme permettant de préciser finement la destination des crédits demandés, ouverts et exécutés.
- ❑ Une fonction significative du programme déclinée au niveau du sous-programme.



Pilotage budgétaire et opérationnel .

Comment!!

- 1- Décrire le contenu et les grandes caractéristiques de la politique publique (les textes ;les rapports d'activités; les documents stratégiques;...)
- 2- Ressortir les principales attributions des structures en charge de la politique publique du programme
- 3- Regroupement des attributions pour ressortir les fonctions principales
- 4- Regroupement des fonctions homogènes en un nombre limité d'activités a vocation budgétaire

❖ **Les règles générales:**

- Chaque dépense réalisée dans le cadre du sous programme doit impérativement être imputée sur une activité.
- Une activité qui n'est pas budgétisée n'est plus une activité au sens de la LOB
- L'activité doit par conséquent **atteindre une taille critique**
- Le nombre des activités par programme doit être limité à 10 max
- Une activité peut être décomposée en sous activités et éventuellement en projets

Les sous activités

- Les activités du SP peuvent être décomposées en sous-activités attribuées aux UOs.
- L'ensemble des sous-activités d'un programme constitue le niveau de précision facultatif et supplémentaire de la nomenclature par destination

Le projet

- C'est un niveau supplémentaire de la nomenclature par destination qui est défini en interne et qui vient, en tant que besoin pour préciser la sous-activité.

2- La déclinaison de la performance d'un programme

s'engage sur les objectifs et les indicateurs retracés dans le PAP

Il répartit les crédits par sous programme en tenant compte du volet performance

chargé de réaliser les objectifs en contrepartie des moyens matériels et humains

Le responsable du programme

Négocie des objectifs de performance attribués aux SP et/ou opérateurs de l'Etat

Redevable sur un degré de performance bien précis

La déclinaison des objectifs

Niveau stratégique

OBJECTIFS STRATÉGIQUES DU PROGRAMME

Niveau opérationnel

adaptés à des territoires

OBJECTIFS STRATÉGIQUES DÉCLINÉS

OBJECTIFS DIRECTS

objectifs d'activité ou de production

OBJECTIFS INTERMÉDIAIRES

OBJECTIFS INDIRECTS

Définis au niveau national ou régional

OBJECTIFS COMPLÉMENTAIRES

La déclinaison des indicateurs

Les indicateurs du programme

- Pourront être déclinés en sous-indicateurs, mais ceci n'est valable que pour les objectifs déclinés directement

Au niveau du sous-programme ou de l'entité déconcentrée

- Des indicateurs déclinés permettent par agrégation d'obtenir les indicateurs nationaux
- Des indicateurs spécifiques

Pour les programmes supports

- Des indicateurs transversaux communs aux programmes (indicateurs des fonctions support) dont il faut veiller à uniformiser, partager, suivre la même approche, les mêmes méthodes de construction des indicateurs et de collecte de données.

3-Schéma d'organisation financière

- La Ventilation de la totalité du budget du sous-programme par activité (Axe destination) et par unité opérationnelle (axe de gestion)
- Définir les relations financières entre programme, Sous-programme et unité opérationnelle tout en précisant le rôle de chacun des acteurs concernés
- Détaille entre autres la répartition des activités programmées et du budget prévisionnel associé entre les unités opérationnelles rattachées aux sous programmes

- De même que la somme des budgets alloués à l'ensemble des activités d'un sous-programme couvre l'intégralité du budget du sous-programme
- la somme des budgets alloués à l'ensemble des UO couvre évidemment également l'intégralité du même budget.

Un préalable indispensable au dialogue de gestion et à la préparation et l'exécution budgétaire

Conclusion :

La déclinaison opérationnelle est un processus évolutif dont cette chaîne de responsabilité sera complétée par le volet décentralisé qui va éclairer le rôle du gouverneur qui doit intervenir au dialogue de gestion en tant que le garant de la coordination et de la cohérence des politiques publiques au niveau régional

**Merci pour votre
attention**

