



L'élaboration des référentiels d'activités

**Visioconférence
TUNIS le 29 janvier 2021**

Pascal Albertini Expert court terme-référent

Rappel de vos questions

- Utilité et avantages des référentiels d'activités, notamment du point de vue des gestionnaires
- Relation entre référentiels d'activités et nomenclature budgétaire cible
- Rôle des référentiels d'activités pour améliorer le pilotage des politiques publiques
- Comment bâtir un référentiel d'activités ?
- Caractéristiques d'un bon référentiel d'activités

Voici le sommaire que je vous propose

- Les relations entre les référentiels d'activités et la nomenclature budgétaire cible
- Les référentiels d'activités et le pilotage des politiques publiques
- Les référentiels d'activités et le rôle des gestionnaires
- Les caractéristiques d'un bon référentiel d'activités
- La construction d'un référentiel d'activités

1 - Relations entre référentiels d'activités et nomenclature budgétaire cible

La nomenclature de la LOB : les 2 étapes

1 – La mise en place d'une **nomenclature transitoire** a été effectuée

2 - Préparation de la **nomenclature-cible**, pour permettre un fonctionnement budgétaire et comptable complet en mode LOB, avec un outil informatique rénové et adapté.

 **C'est à cette 2^{ème} étape décisive que vous êtes appelés à travailler actuellement.**

- La nomenclature-cible reposera notamment sur l'utilisation de **plusieurs niveaux de nomenclatures**, principalement :
 - la nomenclature par destination,
 - la nomenclature par nature de dépenses (ou nomenclature économique)
 - la nomenclature comptable.
- Ce qui va nous intéresser ce matin c'est la **nomenclature par destination, qui présente l'information budgétaire par politique publique** et plus uniquement par nature de dépense : elle permet de rendre plus compréhensible et lisible l'action de l'Etat.

1 - Relations entre référentiels d'activités et nomenclature budgétaire cible

La nomenclature-cible par destination

La nomenclature-cible par destination comportera **deux axes à partir des missions** :

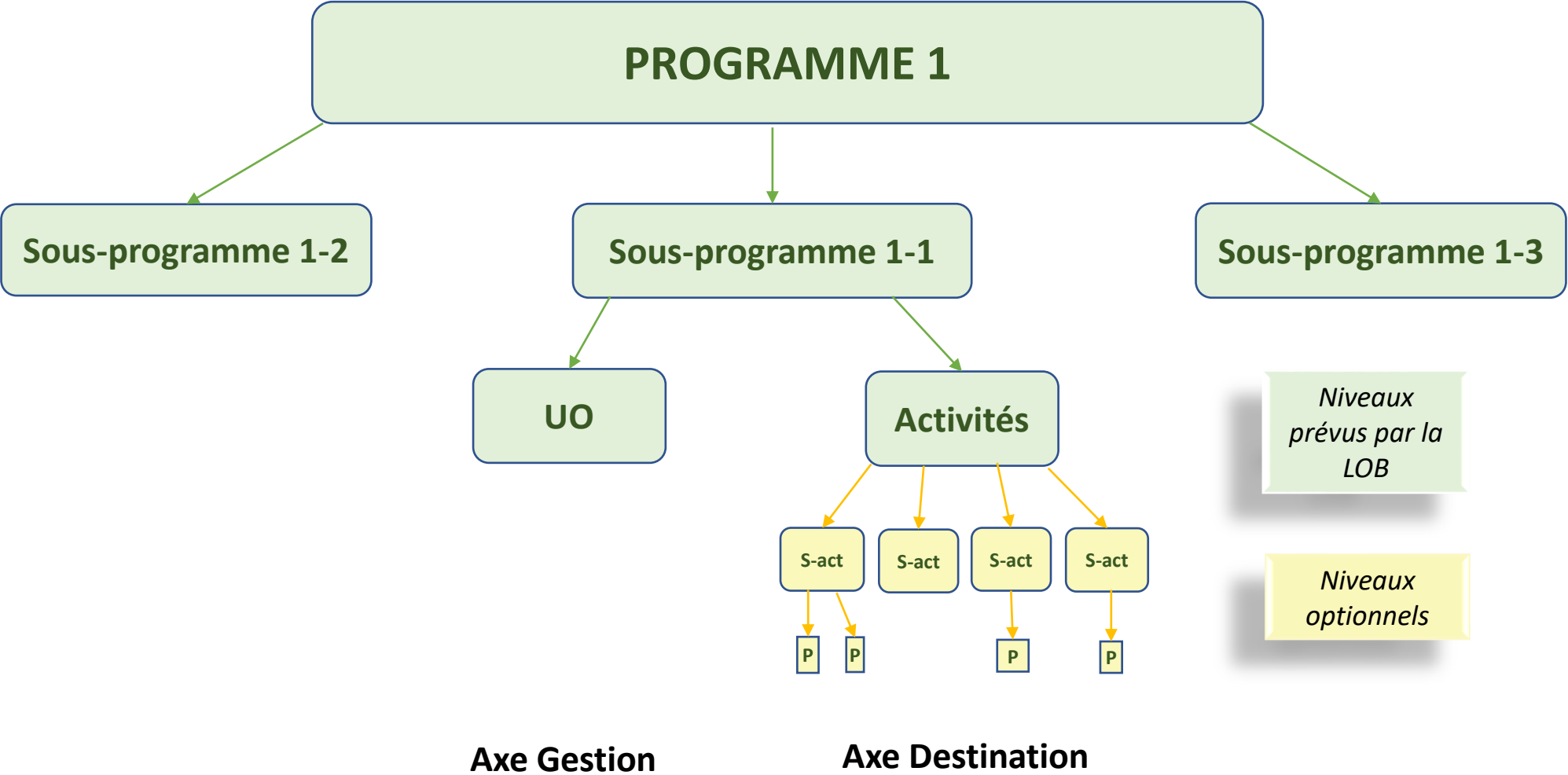
- l'axe gestion (programme, sous-programme, unité opérationnelle)
- l'axe destination (programme, sous-programme, activités).

L'axe destination est hiérarchisé sur :

- **3 niveaux prévus par la LOB** :
 - les **programmes**
 - les **sous-programmes**, qui détaillent la destination des crédits de chaque programme
 - les **activités**, qui détaillent la destination des crédits de chaque sous-programme.
- **2 niveaux optionnels**, qui peuvent être utilisés pour détailler les activités :
 - les **sous-activités**, pour répondre aux besoins de suivi en gestion de la destination de la dépense,
 - les **projets** qui doivent faire l'objet d'un suivi particulier.

1 - Relations entre référentiels d'activités et nomenclature budgétaire cible

Les axes de la nomenclature-cible par destination





Ministère de l'agriculture – Programme « Eaux » – Sous-programme 1 (central)

Activités	S/Activités	Projets	
Création, gestion et exploitation des réseaux d'eaux potable	Approvisionnement des zones rurales en eaux potable	Approvisionnement des établissements d'enseignement en eau potable	
	Réhabilitation des systèmes d'eau potable		
	Création et équipement des forages destinés à l'eau potable		
	Amélioration de la gestion et exploitation des réseaux (systèmes) d'eau potable		
	Création, gestion et exploitation des réseaux d'eaux potable par la SONEDE		Projet spécifique de renforcement des ressources en eau
			Amélioration du taux de desserte en eau dans le gouvernorat de Béja
			Amélioration du taux de desserte en eau dans le gouvernorat de Bizerte
		Approvisionnement des centres ruraux en eau potable (AFD)	
	Station de dessalement à Sfax		
Etudes			
Création gestion et exploitation des périmètres publics irrigués	Création et extension des périmètres irrigués		
	Equipement des périmètres irrigués		
	Création des forages d'exploitation et de remplacement destinés à l'irrigation	Forages de remplacement	
	Renforcement et valorisation des périmètres irrigués		Valorisation des périmètres irrigués (projet BAD)
			Intensification des périmètres irrigués (Projet BM)
	Etudes		
La maintenance des équipements hydrauliques	Maintenance des systèmes d'eaux potable	Assainissement dans les établissements d'enseignement situés dans les zones rurales	
	Maintenance des systèmes d'eaux d'irrigation	Interventions urgentes pour valoriser l'exploitation des eaux usées traitées	
		Projet Maintenance des systèmes d'eaux d'irrigation	
	Etudes Hydrauliques		

1 - Relations entre référentiels d'activités et nomenclature budgétaire cible

Niveaux de la nomenclature par destination prévus par la LOB

- **Le programme** : cadre de la gestion opérationnelle des politiques publiques
- **Le sous-programme** : regroupe les activités qui détaillent son contenu, permet la mise en œuvre du programme sur le terrain, est décliné en UO et possède les mêmes propriétés que son programme (activités, démarche de performance, fongibilité).
- **L'activité**
 - permet de **préciser plus finement** la destination des crédits demandés, ouverts et exécutés, en détaillant les sous-programmes dans lesquels est mise en œuvre la politique publique du programme.
 - permet de **regrouper des crédits** correspondant à un service, ou à un mode particulier d'intervention de l'administration, ou visant un public particulier d'utilisateurs, ou encore au soutien de l'administration en charge du sous-programme.
 - peut correspondre à des **contenus très divers** selon les programmes :
 - Un dispositif d'intervention
 - Un type d'activité
 - Un opérateur très important
 - Un projet particulièrement structurant
 - Une nature de dépense sensible...

1 - Relations entre référentiels d'activités et nomenclature budgétaire cible

Niveaux optionnels de la nomenclature par destination

- Toujours dans le cadre de l'axe destination, l'activité peut être déclinée en 2 autres niveaux, destinés à en préciser le contenu et à permettre le pilotage de la politique publique dans le cadre de la gestion :
 - La sous-activité
 - Le projet
- Nous verrons ensuite l'utilité et le contenu de ces 2 niveaux.

1 - Relations entre référentiels d'activités et nomenclature budgétaire cible

La nomenclature-cible permettra de produire une information complète et de bonne qualité à partir des éléments entrés dans le nouveau système d'information.

Pour chaque dépense, les gestionnaires entreront donc les informations correspondant aux trois nomenclatures :

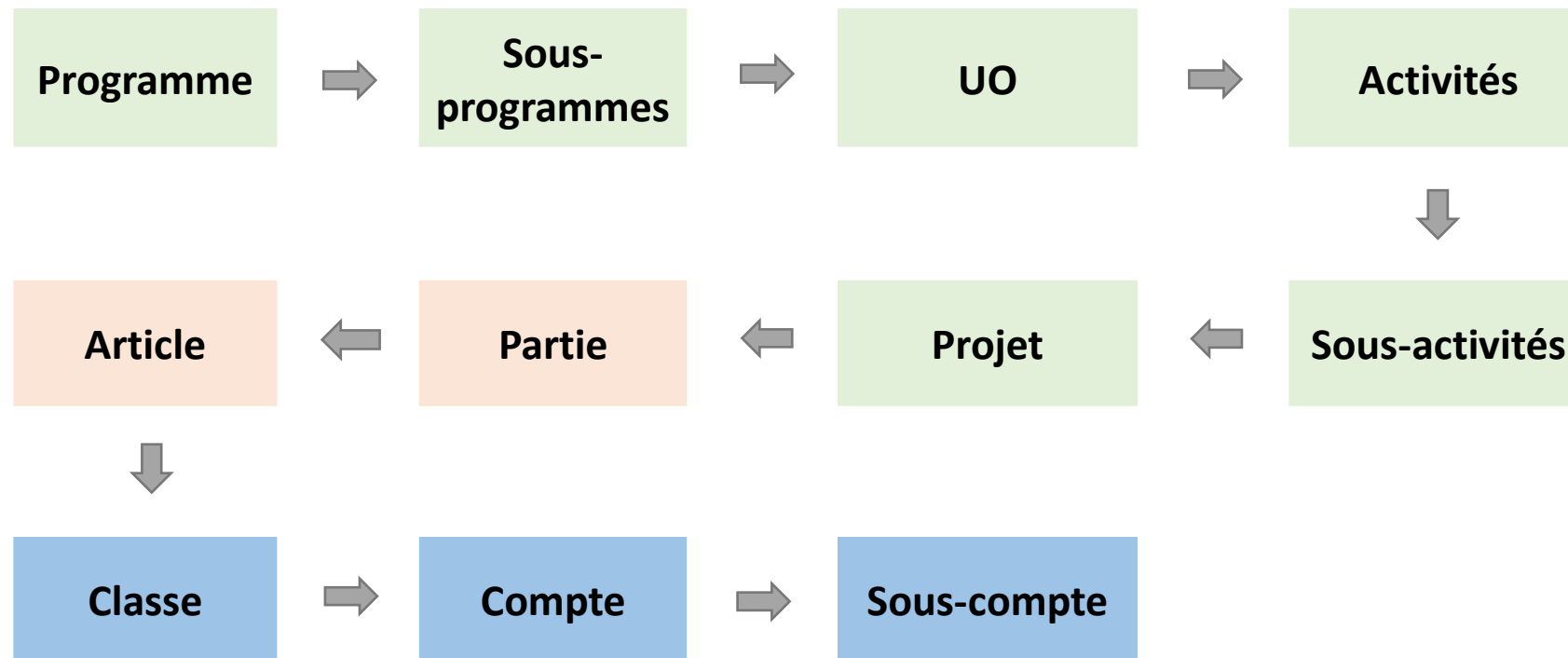
- Nomenclature par destination, avec ses deux axes
- Nomenclature par nature de dépenses (partie/article)
- Nomenclature comptable (classe/compte/sous-compte)

Quelle est la relation entre la nomenclature par destination et les référentiels d'activités ?

- Pour chaque programme, les activités, les sous-activités et les projets doivent être définis et présentés dans un « référentiel d'activités ».
- Nous verrons ensuite les critères et les modalités de préparation d'un « référentiel d'activités ».

1 - Relations entre référentiels d'activités et nomenclature budgétaire cible

Présentation de la nouvelle nomenclature budgétaro-comptable



Sommaire

- Les relations entre les référentiels d'activités et la nomenclature budgétaire cible
- **Les référentiels d'activités et le pilotage des politiques publiques**
- Les référentiels d'activités et le rôle des gestionnaires
- Les caractéristiques d'un bon référentiel d'activités
- La construction d'un référentiel d'activités

2 - Référentiels d'activités et meilleur pilotage des politiques publiques

Pourquoi les niveaux du programme et du sous-programme ne suffisent-ils pas pour piloter les politiques publiques ?

- Ces niveaux ne procurent pas à eux seuls la totalité de l'information dont ont besoin la représentation parlementaire et les décideurs politiques :
 - Pour discuter et voter les crédits des missions et des programmes puis pour en suivre l'exécution, la représentation parlementaire a besoin d'informations sur le contenu des programmes.
 - Les décideurs politiques ne peuvent élaborer la loi de finances et piloter la préparation de la mise en œuvre des politiques publiques à partir des seuls éléments, très agrégés, fournis par les programmes et sous-programmes.

 **C'est donc le niveau des activités qui sera obligatoirement utilisé dans l'ensemble des programmes afin de permettre le pilotage des politiques publiques.**

2 - Référentiels d'activités et meilleur pilotage des politiques publiques

Le PAP et le RAP, qui sont essentiels au pilotage, nécessitent la répartition en activités

- La répartition des dotations du sous-programme en activités est en effet présentée à **titre indicatif** au sein du **projet annuel de performance** (PAP) du programme de rattachement.
- Cette répartition peut être modifiée en gestion, sous réserve des dispositions de l'article 53 de la LOB (fongibilité asymétrique).
- Les modifications opérées doivent être **restituées** dans le cadre du **rapport annuel de performance** (RAP) du programme selon le même niveau de détail que celui présenté dans le PAP, afin de permettre l'analyse de l'exécution budgétaire.

Sommaire

- Les relations entre les référentiels d'activités et la nomenclature budgétaire cible
- Les référentiels d'activités et le pilotage des politiques publiques
- **Les référentiels d'activités et le rôle des gestionnaires**
- Les caractéristiques d'un bon référentiel d'activités
- La construction d'un référentiel d'activités

3 - Référentiels d'activités et rôle des gestionnaires

La construction du référentiel d'activités du programme viendra compléter l'ensemble programme/sous-programme.

Le référentiel d'activités procurera aux gestionnaires le cadre dans lequel ils pourront exercer pleinement leurs missions :

- de **préparation budgétaire**,
- de **programmation**,
- de **pilotage de l'exécution**.

■ **Pour la préparation budgétaire et la présentation du PLF devant la représentation parlementaire, c'est le niveau de l'activité qui constitue l'élément de base.**

■ **Pour les phases de la programmation des dépenses et du pilotage de l'exécution, le seul niveau de l'activité ne suffira pas toujours aux gestionnaires, qui auront alors besoin de niveaux plus fins.**

- Les gestionnaires pourront donc utiliser la **sous-activité** et si besoin le **projet**.

3 - Référentiels d'activités et rôle des gestionnaires

La programmation budgétaire en activités et sous-activités

- La programmation est une **projection chiffrée et pluriannuelle des activités et sous-activités**, mise en œuvre par les différents niveaux de responsabilité (Sous-programmes, Opérateurs, UO).
- Les gestionnaires construiront leur programmation en **répartissant les moyens nécessaires à la mise en œuvre de chaque activité et sous-activité** :
 - Dans le respect des crédits notifiés ou attendus
 - Dans le but d'atteindre les objectifs fixés dans la démarche de performance
- **L'addition des sous-activités devra couvrir la totalité du périmètre de l'activité dont elles dépendent.**

3 - Référentiels d'activités et rôle des gestionnaires

- L'exécution et le suivi seront assurés sur ces mêmes bases.
- Cette programmation concerne chaque service auquel est confiée la responsabilité de la mise en œuvre d'une politique publique sur un segment ou un territoire donné.
- L'élaboration des programmations sur ces bases permettra également aux contrôleurs des dépenses d'en estimer la soutenabilité et d'en suivre l'exécution au cours de l'exercice budgétaire.

Tableau de bord budgétaire du RSP (partie)

Suivi budgétaire infra-annuel par activités/sous-activités

- La cible en « N » pourra-t-elle être atteinte ?
- Description des difficultés rencontrées
- Description des mesures correctrices

Activités/Sous-activités	ANNEE N				Evaluation du ... trimestre			
	Prévision annuelle (A)	Engagements totaux y compris trim. en cours (B)	Disponible (C) = A-B	Taux en % (D) = B/A *100	Période du..... au			
					Prévu (E)	Réel (F)	Ecart (G) = E-F	Taux en % (H) = G/E *100
Activité 1								
- Sous-Activité 1.1								
- Sous-Activité 1.2								
Activité 2								
- Sous-Activité 2.1								
- Sous-Activité 2.2								
Activité 3								
- Sous-Activité 3.1								
- Sous-Activité 3.2								

3 - Référentiels d'activités et rôle des gestionnaires

Le projet

Exemple : dans une activité « Construction de routes », la construction d'un axe routier bien ciblé peut constituer un **projet** :

- Une fois cet axe construit, le projet correspondant sera terminé, tandis que l'activité « Construction de routes » se poursuivra.
- A la différence de l'activité ou de la sous-activité, le **projet** n'a pas de caractère de permanence : il **a un début et une fin**.
- Le **projet** permet au responsable de sous-programme d'**isoler** au sein de l'activité ou de la sous-activité **certaines opérations non pérennes**, dont l'**importance** ou la **sensibilité particulière** demandent un **suivi spécifique**.
- Le projet sera en particulier utile pour **piloter la mise en œuvre d'opérations pluriannuelles**, ce qui nécessitera d'apporter un soin particulier à l'estimation initiale de leur coût.
- Par conséquent, le **montant total des crédits des projets** éventuellement identifiés au sein d'une activité ou d'une sous-activité **ne correspond pas nécessairement au montant total des crédits de l'activité ou de la sous-activité** de rattachement.



Mission « Equipement, habitat et infrastructures » / Programme « Infrastructures routières »

Sous-programme	UO	Activité	Sous-activités	Projets
SP central « Développement et entretien de l'infrastructure routière »	Direction Générale Ponts et chaussées	Aménagement et développement du réseau classé	Aménagement du réseau classé	Aménagement réseau classé P2004
				Aménagement réseau classé P2009
				Aménagement réseau classé P2010
				Aménagement réseau classé P2011
				Aménagement réseau classé P2014
				Aménagement réseau classé P2016
				Aménagement route locale 661
			Aménagement réseau classé P2020	
			Comblement de lacunes du réseau classé	Développement du réseau routier régional
				Développement réseau classé P2010
				Développement réseau classé P2011
				Développement réseau classé P2012
				Comblement Lac GP19
			Voiries des villes	Voirie villes P2016
				Voiries Gt Sidi Bouzid
			Renforcement du réseau classé	Renforcement réseau P2016
				Renforcement réseau P2017
				Projets gouvernorats prioritaires
			Construction des ouvrages d'art	Ouvrages d'art P2008 et 2009
				Ouv. Art P2011
				Ouv. Art P2014
				Ouv. Art P2016
				Ouv. Art P2018
Const. OA MC 128 liaison Korbous				

Sommaire

- Les relations entre les référentiels d'activités et la nomenclature budgétaire cible
- Les référentiels d'activités et le pilotage des politiques publiques
- Les référentiels d'activités et le rôle des gestionnaires
- **Les caractéristiques d'un bon référentiel d'activités**
- La construction d'un référentiel d'activités

4 - Caractéristiques d'un bon référentiel d'activités

- L'activité étant à la fois le **niveau de base de la nomenclature par destination** et **l'élément de base de la programmation budgétaire**, le **choix des activités** et **l'articulation entre activités et sous-activités** sont décisifs pour garantir à la fois :
 - la **cohérence d'ensemble**
 - le **bon fonctionnement** du dispositif de budgétisation
 - la **qualité** de la programmation.
- Dans ce triple objectif, il convient de respecter impérativement les **critères** :
 - de **cohérence**
 - de **gestion** et de **suivi**.

4 - Caractéristiques d'un bon référentiel d'activités

1. Les critères de cohérence

- Une **activité** doit :
 - correspondre à une **fonction significative du programme et du sous-programme**,
 - permettre l'exercice du **pilotage budgétaire**,
 - atteindre une **taille critique** permettant de la décliner en sous-activités pour la programmation.
- En effet, un nombre trop élevé d'activités conduirait :
 - à segmenter la budgétisation de manière excessive,
 - à limiter sensiblement l'efficacité du pilotage du sous-programme.
- Une **activité « Dépenses diverses »** peut être envisagée au sein du programme, pour éviter l'émiettement, mais :
 - à condition de regrouper exclusivement des fonctions de **faible montant...**
 - ... et de ne pas atteindre, au total, une part significative du montant total du programme.

4 - Caractéristiques d'un bon référentiel d'activités

- **Toute activité/sous-activité consomme une ressource budgétaire.**
 - Il n'est pas possible qu'une activité/sous-activité ne corresponde pas à un **support budgétaire**.
 - Il ne peut donc y avoir d'activité/sous-activité sans budget associé.
- De ce fait, **chaque dépense** réalisée dans le cadre d'un sous-programme **doit impérativement être imputée sur une activité/sous-activité**.
- L'activité/sous-activité doit donner une **information sur la destination de la dépense, et non sur sa nature économique**.
 - L'information sur la nature de la dépense sera apportée par la nomenclature économique, qui figurera dans les PAP et RAP et qui sera saisie dans le système d'information.
 - Il ne doit donc pas y avoir de redondance entre les deux axes de nomenclature, par destination et par nature de la dépense : **les deux axes doivent être complémentaires pour que leur combinaison fournisse une vision complète des crédits ouverts et des dépenses réalisées**.

4 - Caractéristiques d'un bon référentiel d'activités

2. Les critères de gestion et de suivi

- La **répartition des dotations en activités et en sous-activités devra rester stable** au cours de l'exercice budgétaire afin de garantir un suivi pertinent et efficace de l'exécution.
- Les activités/sous activités doivent être mises en œuvre par **imputation directe des dépenses**, sans recourir à des clés de ventilation.
 - **Exemple** : la rémunération d'un agent, même s'il exerce ses fonctions au bénéfice de plusieurs sous-programmes, voire de plusieurs programmes, ne peut être **imputée que sur une seule activité/sous-activité**.

La technique des clés de ventilation ne doit pas être utilisée en gestion, car elle relève de la comptabilité analytique, mise en œuvre a posteriori sur des dépenses réalisées.

Sommaire

- Les relations entre les référentiels d'activités et la nomenclature budgétaire cible
- Les référentiels d'activités et le pilotage des politiques publiques
- Les référentiels d'activités et le rôle des gestionnaires
- Les caractéristiques d'un bon référentiel d'activités
- **La construction d'un référentiel d'activités**

5 – La construction d'un référentiel d'activités

C'est l'ensemble des activités, des sous-activités et des projets qui constitue le référentiel d'activités.

- Chaque **activité**, chaque **sous-activité** et chaque projet est mentionné dans une **nomenclature**, présentée dans le cadre du **référentiel ministériel**.
- Le référentiel est ministériel mais **sa construction se réalise au niveau du programme** pour tenir compte des spécificités de chaque politique publique.

La détermination des activités dépend de la nature des programmes concernés.

5 – La construction d'un référentiel d'activités

La détermination des activités dépend de la nature des programmes concernés.

- **Programmes de politiques publiques**

- La détermination des activités est un **exercice spécifique**, programme par programme
- En effet, les activités définies devront **décliner la politique publique** dont le programme est le support, avec ses principales caractéristiques.
- Dans un sous-programme de politique publique, **une activité « Appui »** peut être pratique pour regrouper :
 - les dépenses de personnel qui ne peuvent être réparties dans les autres activités,
 - ainsi que les autres dépenses diverses indivises.

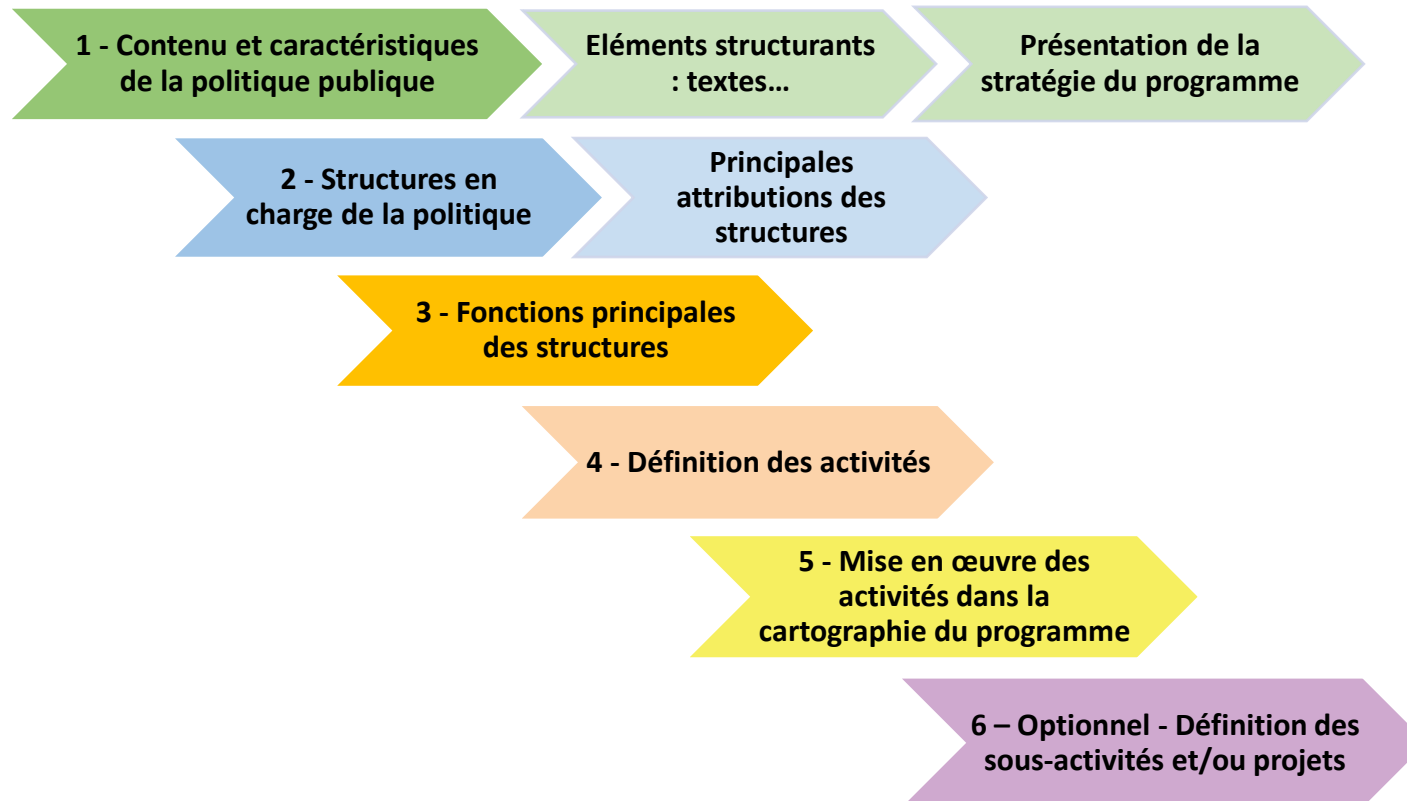
- **Programmes support** (programmes P9)

- L'exercice devra assurer la **cohérence des programmes support** des ministères
- Il faut en effet avoir une vision d'ensemble sur les dépenses de même nature et pouvoir les comparer.

5 – La construction d'un référentiel d'activités

A. Les référentiels des programmes de politiques publiques.

Dans un programme de politique publique, le référentiel d'activités se construit en 6 étapes :



5 – La construction d'un référentiel d'activités

■ 1^{ère} étape

Elle consiste à :

- décrire le **contenu** et les **grandes caractéristiques de cette politique publique**
- dégager ses **éléments structurants** :
 - lister les **textes régissant la mise en œuvre de cette politique**,
 - en décrire les **principales dispositions**.
- présenter la **stratégie du programme**, ce qui mettra l'ensemble de ces éléments en perspective dans un **cadre pluriannuel**.

■ 2^{ème} étape

Elle consiste à :

- **identifier les structures en charge de la politique publique du programme**
- **relever leurs principales attributions**, à partir des conclusions de la 1^{ère} étape.

■ 3^{ème} étape

Les **principales attributions de ces structures** sont réparties en **fonctions principales**.

■ 4^{ème} étape

Elle consiste à regrouper les **fonctions principales** en un **nombre limité d'activités**, pour obtenir des ensembles cohérents et homogènes, comme exposé plus haut.

5 – La construction d'un référentiel d'activités

■ 5^{ème} étape

Les activités ainsi définies seront mises en œuvre dans le cadre de la **cartographie du programme**, qui comprend :

- les différents **sous-programmes**
- les **grands objectifs stratégiques** du programme, **attachés à chacun des sous-programmes**
- les **indicateurs stratégiques** permettant de mesurer le degré d'atteinte des grands objectifs.
- **Une même activité** pourra être déclinée :
 - dans le cadre d'**un seul sous-programme**,
 - ou de **plusieurs sous-programmes**.

5 – La construction d'un référentiel d'activités

■ 6^{ème} étape

Pour assurer un pilotage efficace des sous-programmes, il s'avérera généralement nécessaire de préciser le contenu des activités.

- Les activités sont alors déclinées :
 - en **sous-activités**
 - ou/et, éventuellement, en **projets**, comme exposé plus haut.
- La détermination des **sous-activités** et des **projets** est effectuée **à l'intérieur de chaque sous-programme**, afin de correspondre à ses spécificités et besoins de pilotage.

5 – La construction d'un référentiel d'activités

Vous pouvez donc envisager 4 modes d'organisation :

■ **Activité (sans sous-activité ni projet)**

Exemple : Activité : « Pilotage du cycle préscolaire et primaire »

(ne comporte que les rémunérations des agents de la direction pilotant cette fonction).

■ **Activité avec des sous-activités (sans projet)**

Exemple : Activité : « Prévention, animation socio-éducative, sauvegarde et loisirs pour enfants »

Sous-Activité 1 : Informatique pour enfant et prévention des dangers de l'espace virtuel

Sous-Activité 2 : Vacances et loisirs pour enfant

Sous-Activité 3 : Animation socio-éducative et petite enfance

5 – La construction d'un référentiel d'activités

■ Activités sans sous-activités mais avec des projets

Exemple : Activité 1 : « Pilotage et appui du programme enfance »

Projets : Programme de promotion de la petite enfance

Programme de lutte contre le terrorisme

■ Activités déclinées en sous-activités et en projets

Mode de déclinaison adopté par le ministère de l'équipement (voir plus haut l'exemple du programme « Infrastructures routières »).

5 – La construction d'un référentiel d'activités

Elaboration budgétaire

Le budget du programme sera réparti entre les différents niveaux
- sous-programmes, activités, sous-activités et projets - afin de s'assurer :

- de la cohérence d'ensemble du dispositif,
- du respect des critères de détermination des activités, en particulier l'obligation de consommation d'une ressource budgétaire par une activité.



Programme 206 : Sécurité et qualité sanitaire de l'alimentation

Actions (= « Activité » dans la LOB)	Activités (= « Sous-activité » dans la LOB)
01 - Santé et protection des végétaux	Gestion des risques pour la santé des végétaux
	Gestion des pratiques agricoles de la production des végétaux
	Promotion des modes de production respectueux de la santé et de l'environnement
	Surveillance de la santé des forêts
02 - Lutte contre les maladies animales et protection des animaux	Gestion des maladies animales (hors ESST)
	Gestion des ESST
	Identification et traçabilité des animaux vivants
	Plans d'urgence contre les épizooties et visites sanitaires
	Protection des animaux
	Contrôle de l'alimentation animale et du médicament vétérinaire
03 - Prévention et gestion des risques sanitaires liés aux denrées alimentaires	Inspection sanitaire dans les établissements du secteur alimentaire
	Inspection vétérinaire et phytosanitaire aux frontières
	Lutte contre les salmonelles dans la chaîne alimentaire
	Surveillance de la contamination des denrées et gestion des alertes
	Appui à la gestion des risques sanitaires liés aux aliments
04 - Actions transversales	Inspection vétérinaire et phytosanitaire aux frontières
05 - Mise en œuvre de la politique de sécurité et de qualité sanitaires de l'alimentation	Actions sanitaires et sociales des services de l'alimentation
	Actions d'information et de communication
06 - Qualité de l'alimentation et offre alimentaire	Actions sanitaires et sociales des services de l'alimentation



Maroc – Ministère de l’agriculture - Programme « Enseignement, formation et recherche »

« Régions » (= Sous-programmes LOB)	« Projets/actions » (= Activités LOB)	« Lignes » (= Sous-activités LOB)
Administration centrale	Enseignement supérieur agricole	Subvention fonctionnement Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II
		Subvention fonctionnement Ecole Nationale d’Agriculture de Meknès
		Subvention fonctionnement Institut Prince Sidi Mohammed des techniciens spécialisés en gestion et commerce agricole
	Recherche Agronomique	Subvention Institut National Recherche Agronomique
	Soutien des missions	Matériel, mobilier et fournitures de bureau
		Achat de biens et de services
		Autres dépenses
		Contribution aux programmes initiés en partenariat avec les associations
		Etudes, stages, formation, convention et assistance technique
		Frais de séminaires et manifestations
	Formation professionnelle et enseignement technique agricole	Bourses et frais annexes
		Matériel technique et outillage
		Frais d’exploitation
		Frais d’internat
	Appui à l’entrepreneuriat agricole féminin	Frais de formation et stages
	Appui à la formation des détenus et ex-détenus	Frais de formation et stages

5 – La construction d'un référentiel d'activités

B. Les référentiels des programmes support.

- Les **activités de soutien communes** à l'ensemble des programmes d'un même département ministériel sont regroupées **au sein d'un programme de pilotage et d'appui standard** (programme P9).
- En fonction de la taille et de l'enjeu budgétaire du P9, ce programme peut être groupé sur une seule fonctionnalité ou bien être divisé en **deux fonctionnalités majeures : le pilotage et l'appui**.
- Les **activités et sous-activités** des programmes « pilotage et appui » seront établies selon une logique commune à l'ensemble des P 9 et seront définies par les **fonctions support**.

5 – La construction d'un référentiel d'activités

- **Rappel des 9 fonctions support**

- Pilotage
- Affaires juridiques
- Communication
- Ressources humaines
- Systèmes d'information
- Affaires financières
- Logistique
- Achats
- Affaires foncières

5 – La construction d'un référentiel d'activités

- La définition des activités à partir des fonctions support, leur déclinaison éventuelle en sous-activités, seront établies sur la base :
 - de la taille du ministère,
 - de l'importance des enjeux budgétaires
 - du mode d'organisation et de fonctionnement du ministère.
- Chaque **activité** devra correspondre à **une des 9 fonctions** ou au **regroupement de plusieurs fonctions**.
- Ces activités/sous-activités seront **ventilées entre les différents sous-programmes centraux**.
- S'agissant des **sous-programmes déconcentrés**, une **nomenclature simplifiée** pourra être élaborée par regroupement dans une seule activité d'une ou de plusieurs fonctions standard.

Fin de la présentation