

Une nouvelle chaîne de responsabilités engagée sur la performance

À la nouvelle architecture du budget de l'État en missions et programmes correspond une nouvelle chaîne de responsabilités dans l'administration. Dotés de plus de responsabilité et de liberté, les gestionnaires publics s'engagent sur la performance et la transparence.

Les nouveaux managers publics

Le responsable de programme

C'est le **maillon central de la nouvelle gestion publique**, à la charnière entre responsabilité politique et responsabilité de gestion. Placé sous l'autorité du ministre, il participe à l'élaboration des objectifs stratégiques de son programme. Il est le garant de sa mise en œuvre opérationnelle. Il s'engage sur la réalisation des objectifs associés.

En contrepartie, il dispose d'une large autonomie dans ses choix de gestion : il choisit où et comment affecter les moyens financiers et humains mis à sa disposition par une autorisation parlementaire désormais globale.

Le responsable de budget opérationnel de programme

Le responsable de programme délègue la gestion de son programme en constituant des **budgets opérationnels de programme (BOP)**, placés sous l'autorité de responsables identifiés.

Tout comme le responsable de programme, le responsable de BOP gère librement une enveloppe globale de crédits et s'engage sur des objectifs opérationnels à atteindre.

Il répartit les moyens dont il dispose entre différentes unités opérationnelles qui mettent en œuvre les activités définies dans le BOP.



EXEMPLE

Parmi les 80 responsables de programme

- Programme Enseignement scolaire public du 1^{er} degré : directeur de l'enseignement scolaire
- Programme Patrimoines : directeur de l'architecture et du patrimoine
- Programme Aide à l'accès au logement : directeur général de l'urbanisme, de l'habitat et de la construction
- Programme Météorologie : président directeur général de Météo-France

La démarche de performance au cœur de l'administration

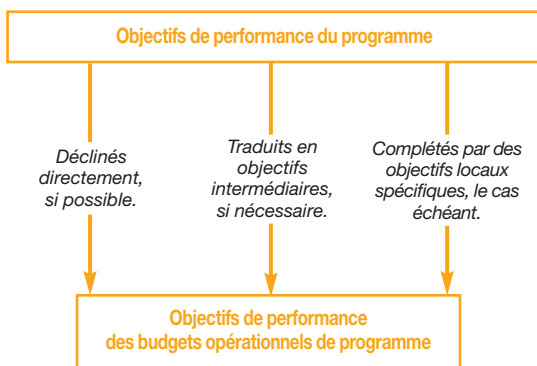
Le ministre et le responsable de programme s'engagent sur les objectifs et indicateurs rassemblés dans les projets annuels de performances.

Ces objectifs nationaux sont ensuite décli-

nés dans chaque budget opérationnel de programme, dans chaque unité opérationnelle et dans chaque service de l'État, du niveau national au niveau local, en une série d'indicateurs adaptés.

La déclinaison des objectifs sur le terrain

Le responsable de programme et son ministre s'engagent vis-à-vis du Parlement



Le responsable de BOP s'engage vis-à-vis de son responsable de programme

Cette déclinaison en objectifs opérationnels permet :

- un pilotage par la performance dans tous les services de l'État ;
- une évaluation plus fine de l'action publique au plus près de la réalité du terrain ;
- une amélioration de l'efficacité de la dépense publique à tous les niveaux.



EXEMPLE

Faciliter l'impôt, un objectif national décliné à l'échelle locale

Cet objectif du programme Gestion fiscale et financière de l'État et du secteur public local est suivi par un indicateur qui mesure le niveau de mise en œuvre des engagements de la démarche "pour vous faciliter l'impôt".

Au niveau départemental, cet objectif se décline en indicateurs opérationnels pour les services fiscaux et le Trésor public :

- une réponse immédiate à chaque appel téléphonique, à défaut, la personne est appelée dans les 48 heures ;

- une réponse aux courriers en moins de 30 jours ;

- la possibilité de trouver partout ou de recevoir sur simple demande, les documents fiscaux utiles.

Ces objectifs mobilisent les agents dans l'exercice de leur mission au quotidien. Ils sont des outils de management et d'évaluation pour une plus grande efficacité, une meilleure qualité de service au meilleur coût.

Une gestion au plus près des réalités du terrain

Pour plus de performance et d'efficacité, les nouveaux modes de gestion induits par la LOLF sont déployés dans les budgets opérationnels de programme (BOP) au plus près des réalités des services et des territoires.

Les budgets opérationnels de programme

Les budgets opérationnels de programme sont positionnés au niveau le plus pertinent selon les programmes :

- **au niveau national** ;
- **au niveau inter-régional** : pour les programmes Police nationale ou Régulation et sécurité des échanges de biens et services ;
- **au niveau régional** : pour la majeure partie des programmes ;
- **au niveau départemental** : pour les programmes Administration territoriale, Gestion fiscale et financière de l'État et du secteur public local ou Sécurité et qualité sanitaire de l'alimentation.



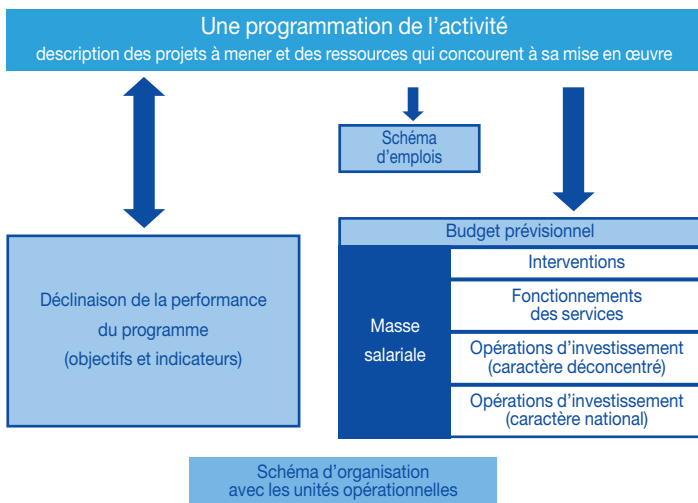
LE POINT SUR...

Qu'est-ce qu'un BOP ?

Le BOP est une déclinaison du programme ministériel sur un périmètre d'activité ou sur un territoire :

- une enveloppe globale de crédits confiée à un responsable identifié ;
 - la déclinaison opérationnelle des objectifs et des indicateurs du programme.
- La réalisation des actions et l'exécution des dépenses du BOP est confiée à des unités opérationnelles.

Les composantes d'un budget opérationnel de programme



Une nouvelle cartographie de la gestion publique

La plupart des ministères ont choisi de mettre en œuvre leur gestion en mode LOLF à l'échelle régionale. C'est le cas notamment des ministères de l'Emploi, de la Santé, de l'Éducation nationale.

Le choix de ce niveau correspond à deux impératifs :

- être au plus proche des réalités des territoires pour répondre aux besoins du terrain ;
- avoir une taille critique (masse financière, effectifs) pour organiser un pilotage efficace des politiques de l'État à l'échelle locale.



Chiffres clés

- près de 1 200 responsables de budgets opérationnels de programme
- environ 2 300 budgets opérationnels de programme dont près de 2 000 au niveau déconcentré



LE POINT SUR...

Le dialogue de gestion : au cœur de la chaîne de responsabilités

Avec la nouvelle chaîne de responsabilités induite par la LOLF, le dialogue et la concertation prennent le pas sur la logique bureaucratique.

À travers le dialogue de gestion, les responsables à tous les niveaux s'entendent sur la déclinaison des objectifs, les moyens disponibles, les besoins et les modes de pilotage.

Le dialogue de gestion se déroule :

- entre le responsable de programme et les directeurs des affaires financières, des ressources humaines...;
- entre le responsable de programme et le responsable de budget opérationnel de programme ;
- entre le responsable de budget opérationnel et ses unités opérationnelles, le ou les préfets, et les autres acteurs concernés, notamment le contrôleur financier en région.

Le préfet, garant de la coopération entre les services et de la cohérence de l'action territoriale de l'État

La déconcentration de la gestion induite par la LOLF réaffirme la nécessité d'une mise en cohérence des différentes actions ministérielles avec les priorités des territoires.

C'est dans ce nouveau cadre que le préfet :

- donne un avis préalable sur chaque BOP ;

- s'assure de la cohérence du budget opérationnel de programme avec les autres actions territoriales, notamment avec les projets d'actions stratégiques de l'État (PASE) ;
- veille au respect de la démarche de performance et de sa cohérence avec les priorités du territoire.