



**Module de formation de niveau sensibilisation**

**« La programmation des activités  
et le pilotage de la gestion »**

**Direction du Budget**



# Sommaire

UNE DEMIE JOURNEE

Durée  
indicative :  
1 H 30

10 min (pause)

Durée  
indicative :  
1 H 30

**I - LA PROGRAMMATION DES ACTIVITES DANS LES BOP**

**II – LES NOTIONS FONDAMENTALES**

**III – LE REFERENTIEL D'ACTIVITES**

**IV - LA VALORISATION DES TACHES ET DES ACTIVITES**

**V – LE LIEN AVEC LA PERFORMANCE : L'APPUI DU  
CONTRÔLE DE GESTION**

# Objectifs et enjeux de la formation

## » Objectifs de la formation :

- Donner une vision d'ensemble du domaine budgétaire et comptable à tout acteur participant à la chaîne d'activités financières
- être en capacité de comprendre les enjeux de la gestion en mode LOLF

## » Enjeux :

- **La nouvelle gestion publique fondée sur le principe de liberté/responsabilité des acteurs** : la **globalisation** des crédits par programme, le plafond d'emplois par ministère et la **fongibilité** des crédits instaurée entre destinations (action) et natures (titre) de dépenses dans les programmes – dans la limite de la fongibilité asymétrique – offrent des marges de manœuvre aux responsables budgétaires (responsables de programme, de BOP et d'UO), dans un contexte budgétaire par ailleurs contraint. En échange, il leur est demandé de s'engager sur des objectifs mesurables et des cibles de résultats à atteindre et de rendre compte de leur gestion et des résultats obtenus : le pilotage de la gestion se fait par les résultats et non par les moyens
- **L'impératif de soutenabilité des finances publiques - justification des dépenses et suivi des risques budgétaires** : la gestion de l'exécution doit refléter de plus en plus précisément le souci d'optimisation des dépenses publiques et de justification des dotations au regard des objectifs poursuivis (programmation des activités et JPE, analyse des coûts complets des politiques publiques)

# Sommaire

UNE DEMIE JOURNEE

Durée  
indicative :  
1 H 30

10 min (pause)

Durée  
indicative :  
1 H 30

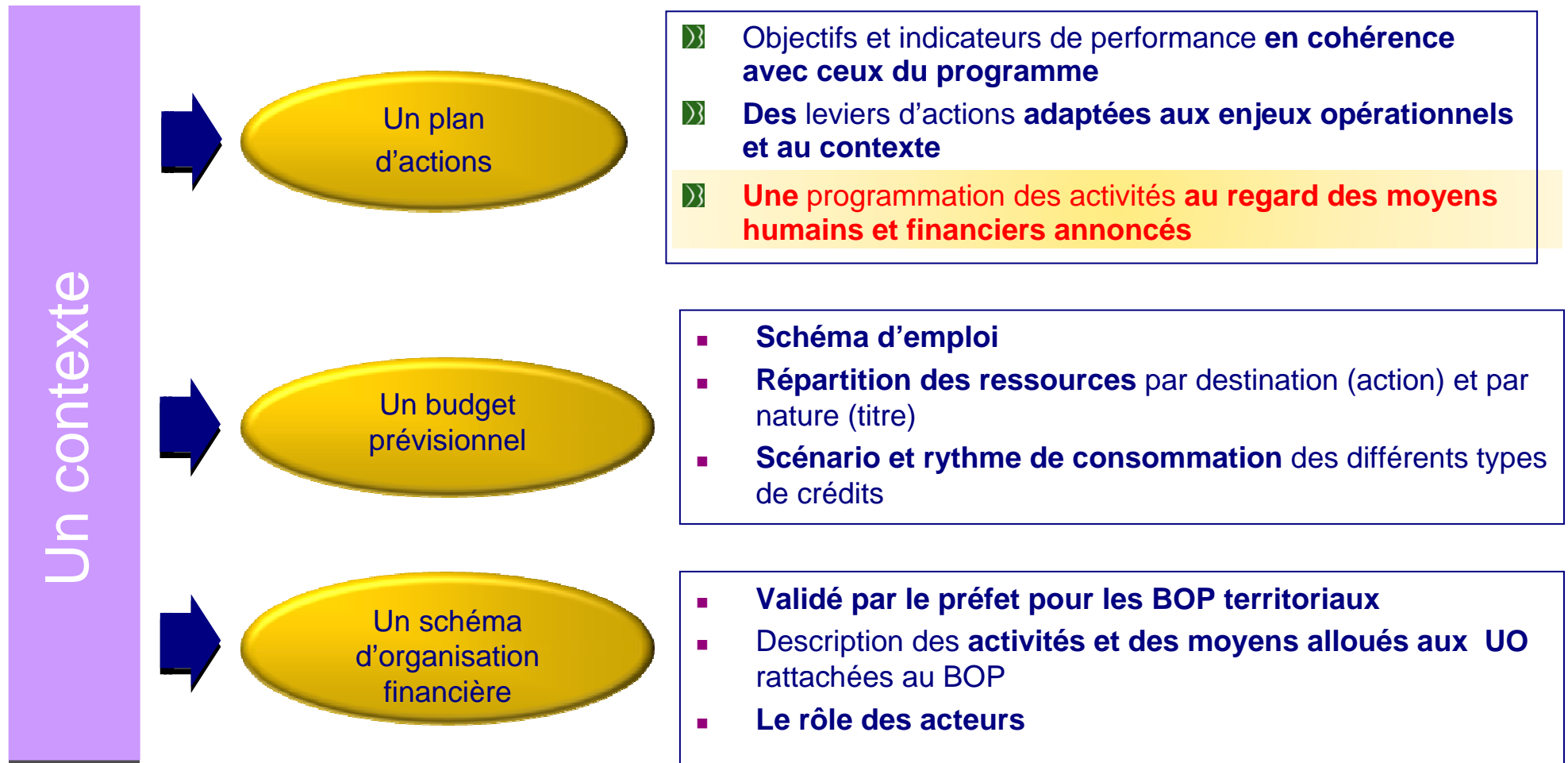
**I - LA PROGRAMMATION DES ACTIVITES DANS LES BOP**

**II – LES NOTIONS FONDAMENTALES**

**III – LE REFERENTIEL D'ACTIVITES**

**IV - LA VALORISATION DES TACHES ET DES ACTIVITES**

**V – LE LIEN AVEC LA PERFORMANCE : L'APPUI DU  
CONTRÔLE DE GESTION**

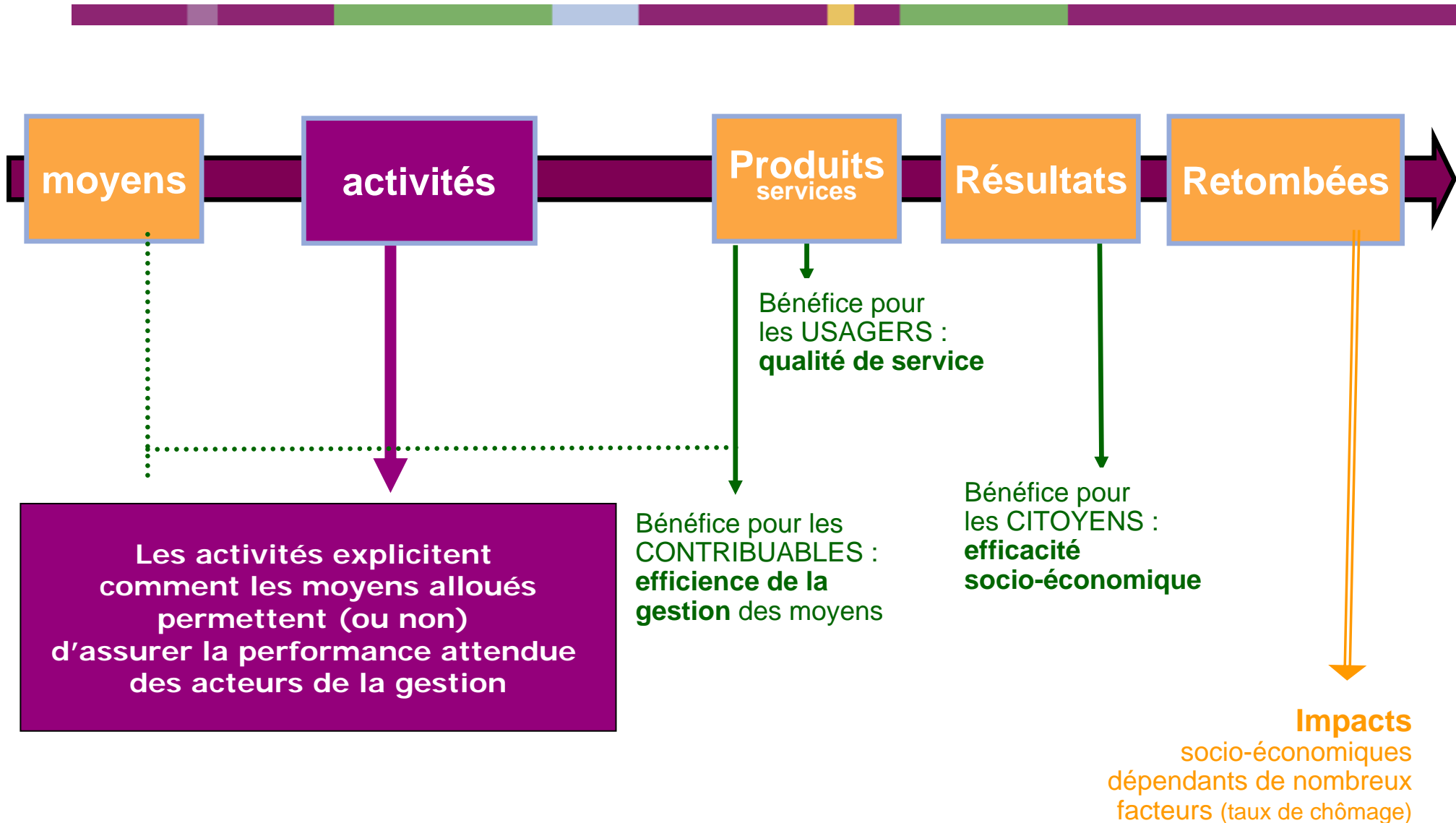


- A l'interface entre le volet performance et le volet financier du BOP, la programmation des activités répond :
  - aux **enjeux de transparence** des enveloppes budgétaires (pourquoi ce budget, quel(s) impact(s) sur les exercices suivants....)  
et
  - au **pilotage des services** (qui fait quoi ?).
  
- Programmer les activités, c'est conduire **les actions d'optimisation** (activités menées, organisation des services (relation processus-acteurs),...) par le lien entre **les activités, les emplois-types** (domaines fonctionnels (23)/emplois de référence (236)) et **les agents**.

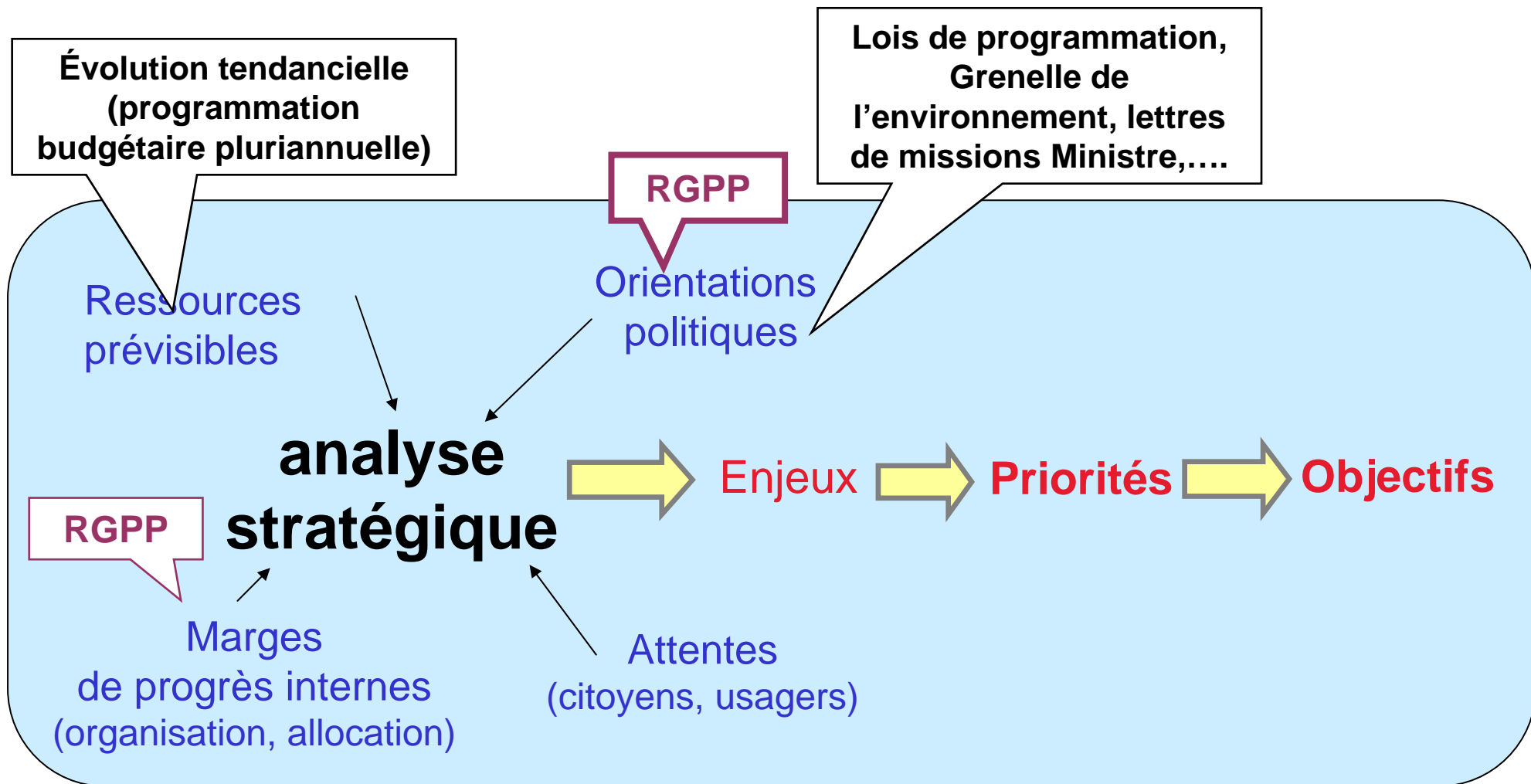
**C'est un levier de mobilisation et de professionnalisation des agents, qui donne du sens à l'activité quotidienne.**

# Les activités : un passage obligé dans la démarche de performance

## 1 – La programmation des activités dans le BOP



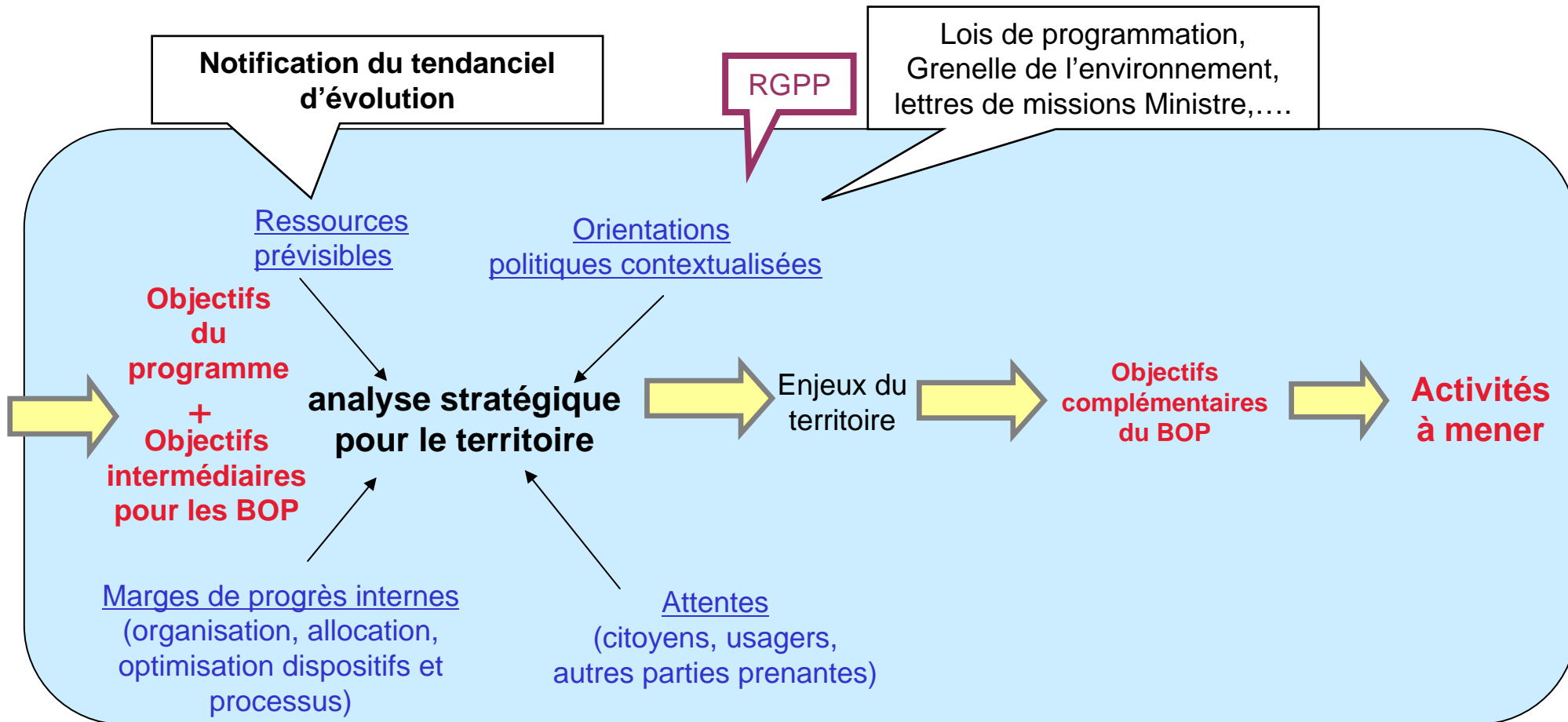
### ➤ De la stratégie du programme .....



# Les activités : l'expression opérationnelle d'une stratégie

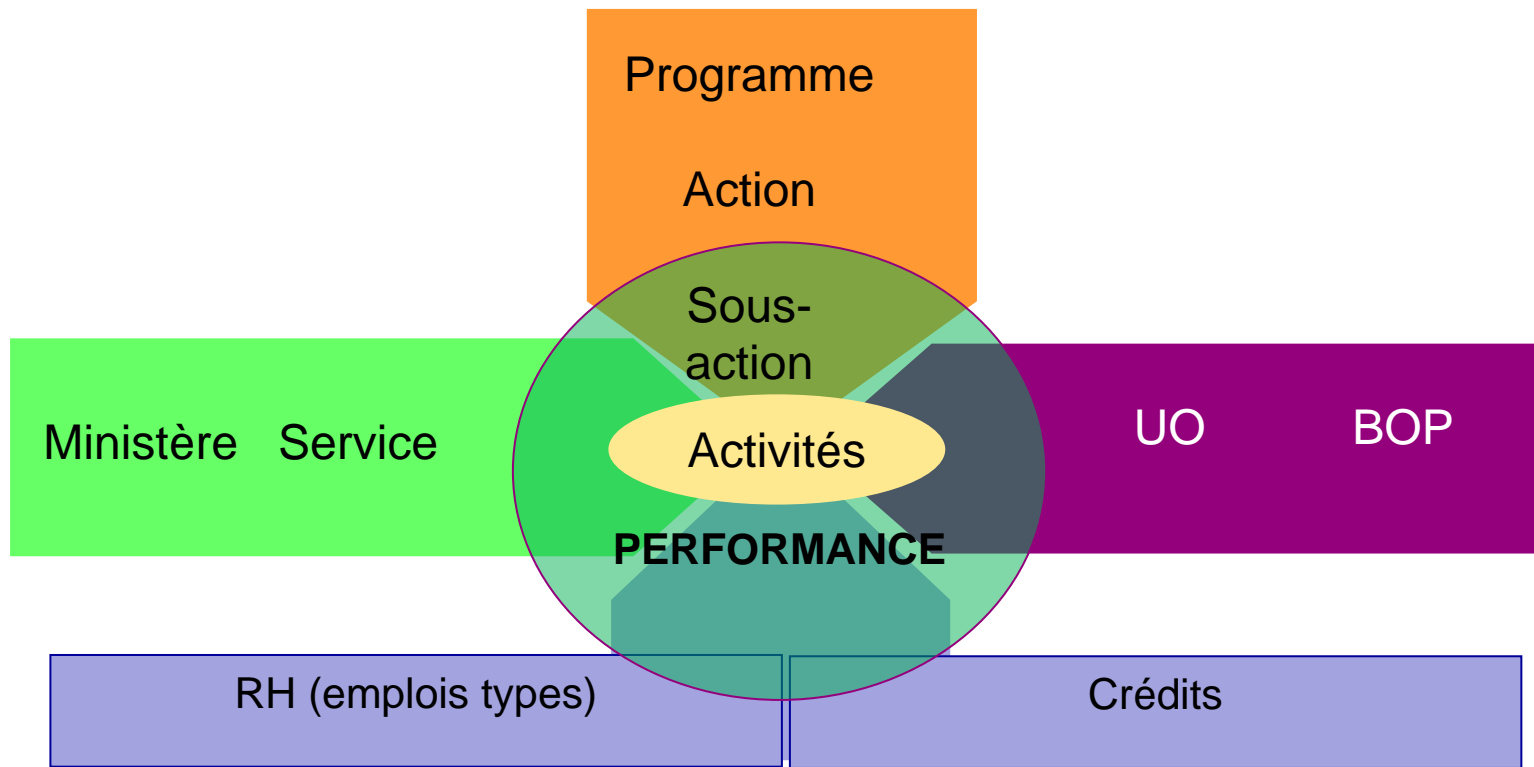
## 1 – La programmation des activités dans le BOP

➤ .....à la stratégie du BOP et de l'UO .....



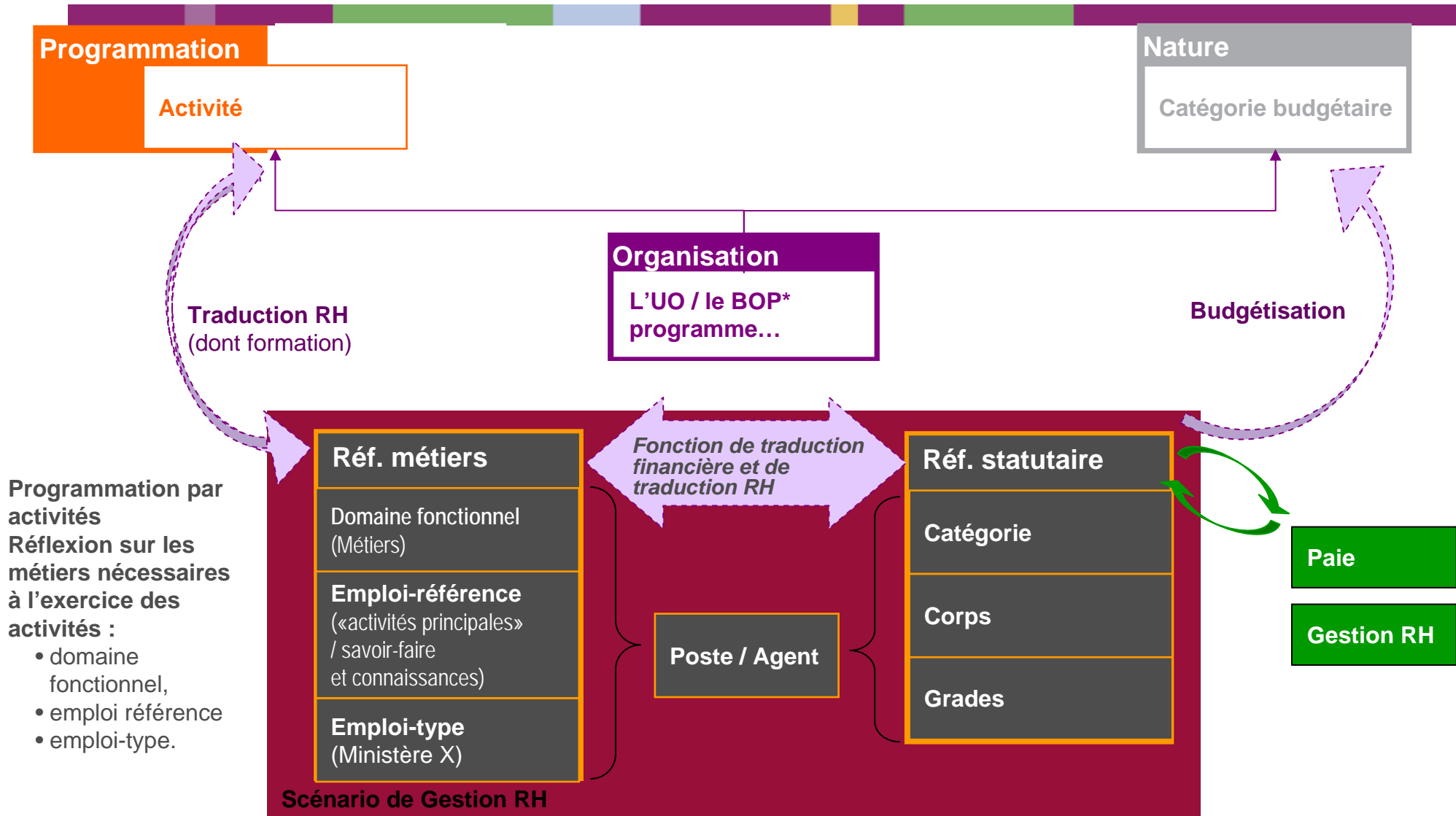
# Les axes de structuration de la programmation des activités

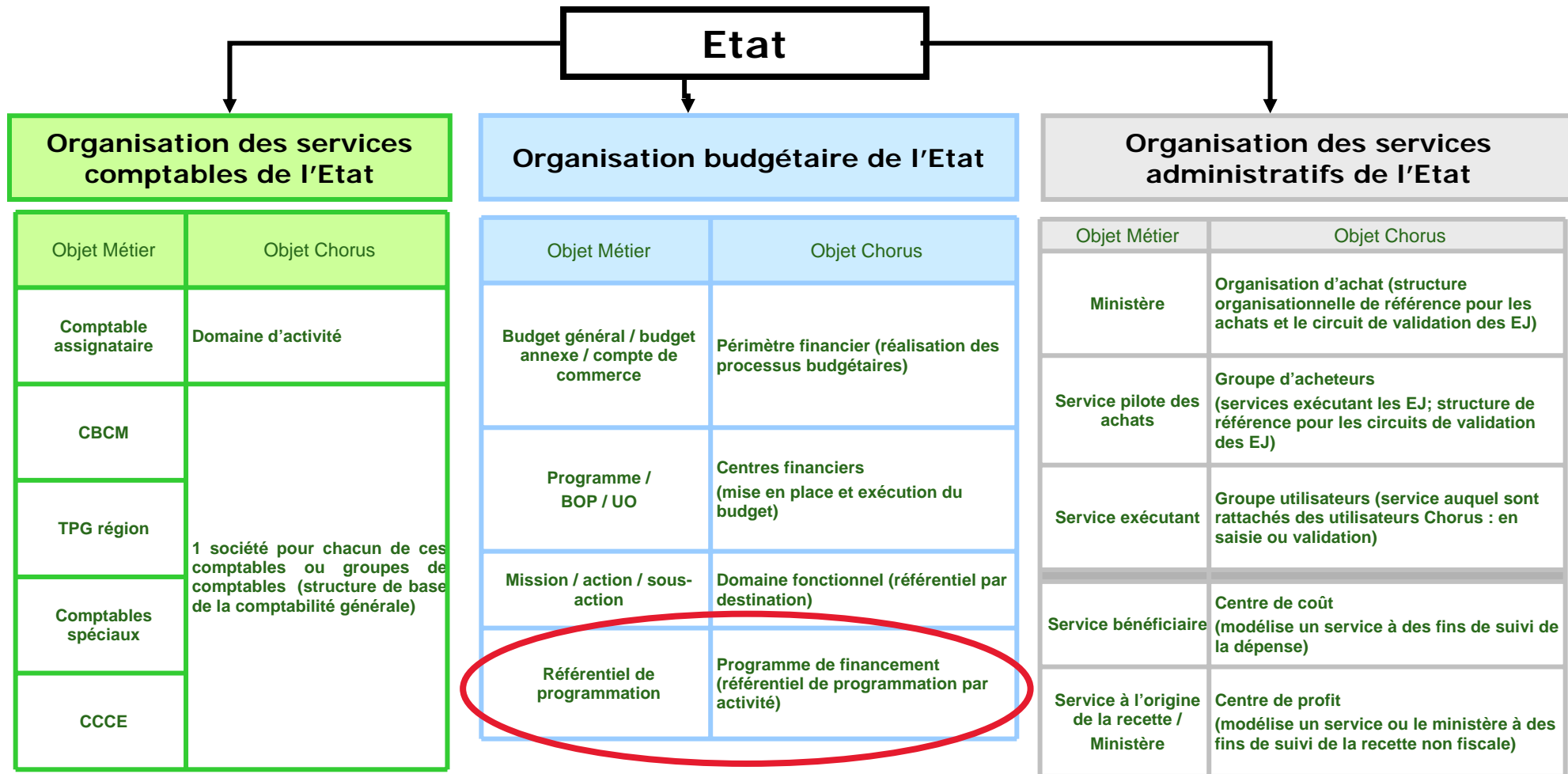
## 1 – La programmation des activités dans le BOP



# L'articulation « activités et gestion des ressources humaines »

## 1 – La programmation des activités dans le BOP





► Structures de base pour la tenue de la comptabilité générale.

► Structures dans lesquelles s'effectuent les processus budgétaires.

► Structures au sein desquelles sont effectués les flux de gestion.

► Services exécutant ces flux de gestion dans Chorus.

# Sommaire

UNE DEMIE JOURNEE

Durée  
indicative :  
1 H 30

10 min (pause)

Durée  
indicative :  
1 H 30

**I - LA PROGRAMMATION DES ACTIVITES DANS LES BOP**

**II – LES NOTIONS FONDAMENTALES**

**III – LE REFERENTIEL D'ACTIVITES**

**IV - LA VALORISATION DES TACHES ET DES ACTIVITES**

**V – LE LIEN AVEC LA PERFORMANCE : L'APPUI DU  
CONTRÔLE DE GESTION**

- « **La brique élémentaire** » :

L'activité est **l'élément structurant de la programmation** et de son suivi en exécution : elle permet de programmer les dépenses hors titre 2 et les ETPT prévisionnels, dans une logique pluriannuelle.

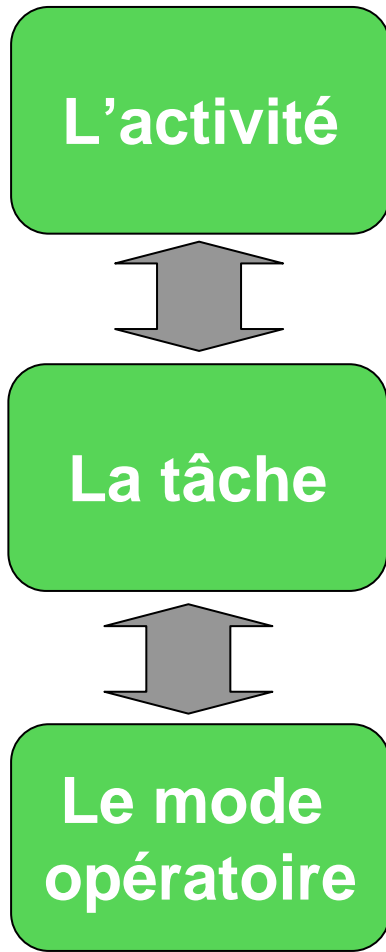
- « **La correspondance métier** » :

La notion **d'activité** est définie afin de donner aux agents un outil en correspondance directe avec leur métier et leur gestion de terrain

- « **Une typologie** » :

Les activités peuvent être **permanentes** (services régaliens, transferts/interventions récurrents ou fonctions support) **ou non** (certaines dépenses d'**interventions**, éléments de **projets**).

*Source : Groupe de travail « Programmation des activités et performance » (Le Club des gestionnaires)*

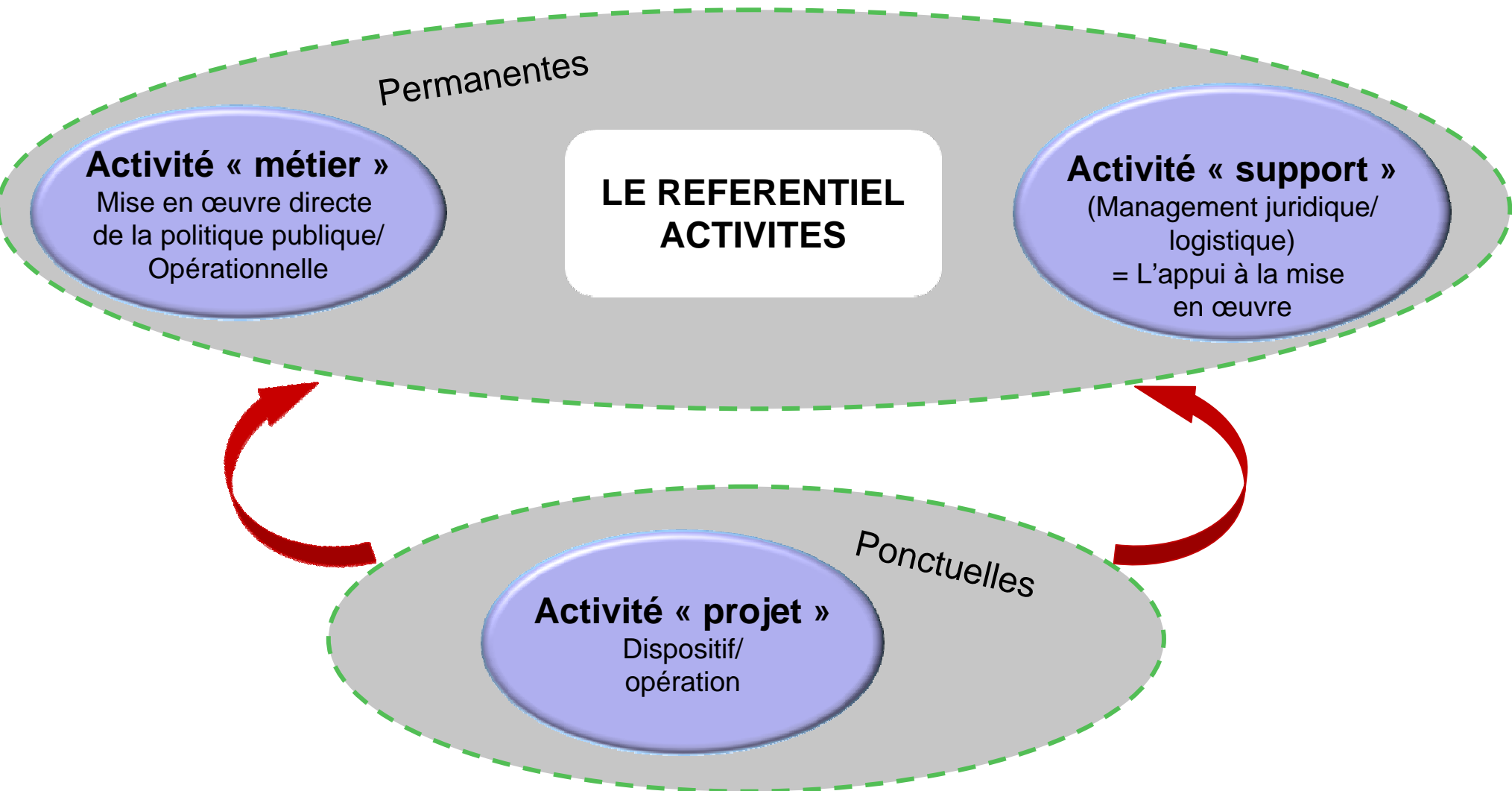


**Un ensemble de tâches élémentaires, réalisées par un individu ou un groupe, faisant appel à un ou des savoir faire spécifiques. Elle offre un produit ou une prestation à un usager interne ou externe. Elle consomme des ressources (humaines et financières).**

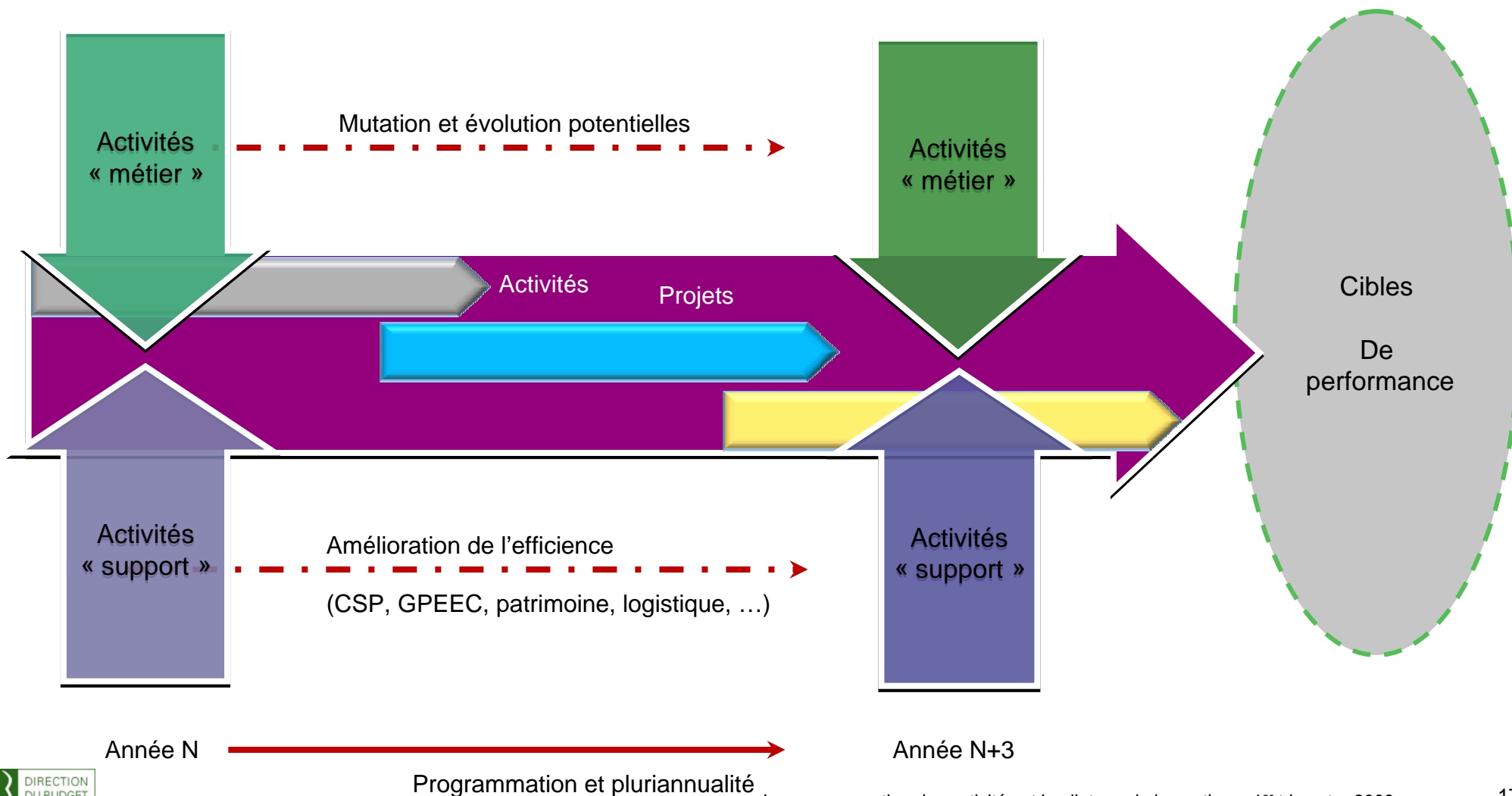
**Élément opérationnel de l'activité le plus proche du métier. Elle permet de déterminer précisément le volume de crédits et d'ETP nécessaire.**

**Ensemble des modalités pratiques et/ou de « manières de faire » qui concourt à la réalisation d'une tâche.**

Exemple d'activité	Les tâches	Le mode opératoire
<b>FORMATION</b>	<b>Définir les objectifs et le programme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adéquation avec le plan de formation</li> <li>▪ Rédaction des programmes</li> <li>▪ Brochures</li> </ul>
	<b>Cibler le public et les pré-requis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vivier métier</li> <li>▪ Réseau à mobiliser</li> <li>▪ Questionnaire de recueil des attentes</li> </ul>
	<b>Élaborer le dossier pédagogique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diaporama</li> <li>▪ Kit pédagogique</li> <li>▪ Cas pratiques</li> <li>▪ Cd</li> <li>▪ vidéo</li> </ul>
	<b>Gérer les inscriptions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Envoi de la publicité</li> <li>▪ Convocation</li> <li>▪ Fichier</li> <li>▪ Adéquation profil</li> <li>▪ Saisie en base de données</li> </ul>
	<b>Reprographier, diffuser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tirage simple</li> <li>▪ Valisette</li> <li>▪ Envoi sur site</li> <li>▪ .../...</li> </ul>
	<b>Accueillir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Banque d'accueil</li> <li>▪ Budget contrôle</li> <li>▪ Remise des documents</li> </ul>
	<b>Animer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Séance plénière</li> <li>▪ Atelier ou sous-groupe</li> <li>▪ Témoignage</li> <li>▪ .../...</li> </ul>
	<b>Évaluer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Questionnaire</li> <li>▪ Saisie</li> <li>▪ restitution</li> </ul>



### Une réflexion qui s'inscrit dans une réflexion pluriannuelle



### A RETENIR

- Une **politique publique** s'appuie sur des activités génériques et spécifiques à mettre en œuvre par les services.
- Chaque responsable de **programme** doit identifier les activités à mener indispensables pour atteindre ses objectifs de performance.
- L'ensemble des activités d'un **ministère** constitue le référentiel de programmation, en lien avec le cadre budgétaire et les emplois types.
- La **programmation opérationnelle** guide et alimente la programmation budgétaire.

### A RETENIR

- La programmation des activités doit être :
  - **Exhaustive** : couvrir toutes les ressources
  - **Indicative** : permettre les évolutions nécessaires (contexte, mise à disposition de ressources, autres utilisations des crédits, accent mis sur une action particulière...) par rapport à la prévision.
  
- Une **reprogrammation** nécessaire pour réorienter l'affectation des ressources aux activités quand les écarts sont significatifs.

# Sommaire

UNE DEMIE JOURNEE

Durée  
indicative :  
1 H 30

10 min (pause)

Durée  
indicative :  
1 H 30

**I - LA PROGRAMMATION DES ACTIVITES DANS LES BOP**

**II – LES NOTIONS FONDAMENTALES**

**III – LE REFERENTIEL D'ACTIVITES**

**IV - LA VALORISATION DES TACHES ET DES ACTIVITES**

**V – LE LIEN AVEC LA PERFORMANCE : L'APPUI DU  
CONTRÔLE DE GESTION**

- Une définition homogène et unique des activités d'un ministère en adéquation avec **ses missions**
  
- **En lien avec la nomenclature par destination.** Les activités traduisent les modalités de mise en œuvre de chaque programme-action. Chaque activité du référentiel est rattachée à **une action ou sous-action et une seule.**
  
- Les axes de structuration, **Opérations stratégiques (OS), Opérations Programmées (OP) et Opérations Budgétaires (OB)**, retenus dans CHORUS ont été utilisés par certains ministères (cf. DAP/Justice) pour organiser leur référentiel d'activités.
  
- Des impératifs pour le choix des activités :
  - être en **nombre limité**,
  - **avoir un sens** pour la mobilisation des services,
  - avoir un caractère pérenne ou a minima pluriannuel.

### LA MISE EN OEUVRE

**Le référentiel d'activité** ministériel s'appuie sur :

- **Une analyse préalable des activités menée par les services concernés** pour la mise en œuvre opérationnelle des politiques portées par les programmes.
- Cette analyse est conduite par :
  - des responsables de BOP assistés des contrôleurs de gestion ;
  - des responsables de programme assistés par le contrôleur de gestion ministériel.
- Elle permet **une base de comparaison entre BOP** et d'obtenir une répartition plus optimale des crédits entre eux.

**L'appui du contrôle de gestion fait l'objet d'un point spécifique dans ce diaporama (Point V)**

- **La différence entre organigramme et référentiel d'activité** : Les activités ne structurent généralement pas les organisations, elles sont transversales.
- **Les activités/projets propres au BOP** s'ajoutent au référentiel ministériel pour des opérations clairement définies.
- Un **BOP n'a pas nécessairement recours à l'ensemble des activités** associées aux actions du programme.
- Le BOP recense les **tâches élémentaires associées à chaque activité pour son contexte.**

### Exemple du P107 « Administration pénitentiaire »

<u>OP</u>	<u>OB</u>	<u>ACTIVITES</u>	<u>ACTION</u>
GESTION DES PPSMJ	GARDE ET CONTRÔLE	1. Gestion de l'immobilier et des équipements	<b>Action 1</b>
		2. Garde des détenus	
		3. Mesures alternatives à l'incarcération	
	HEBERGEMENT	4. Hébergement des détenus	<b>Action 2</b>
		5. Restauration et alimentation des détenus	
		6. Santé des détenus	
	REINSERTION	7. Dépenses directes de réinsertion	
8. Subventions et interventions			
GESTION DELEGUEE	9. Gestion déléguée		
SOUTIEN	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	10. Gestion des personnels	<b>Action 4</b>
		11. Recrutement et formation des personnels	
		12. Soutien des personnels	
	GESTION FINANCIERE ET LOGISTIQUE	13. Gestion et pilotage des services administratifs et de l'immobilier administratif	
		14. Le support indivis	
		15. Transport	
		16. Gestion des SPIP	
		17. Organisation et maintenance des systèmes d'information	
		18. Communication	
		19. Sécurité civile	
	AUTRES	20. Autres activités de soutien	
		21. Création, installation et déménagement des services	
22. Autres activités contingentes			

#### Hiérarchisation de l'axe programmation :

- OP « Gestion des PPSMJ » regroupant 4 OB : actions 1 et 2.
- OP « Soutien » regroupant 3 OB : action 4.

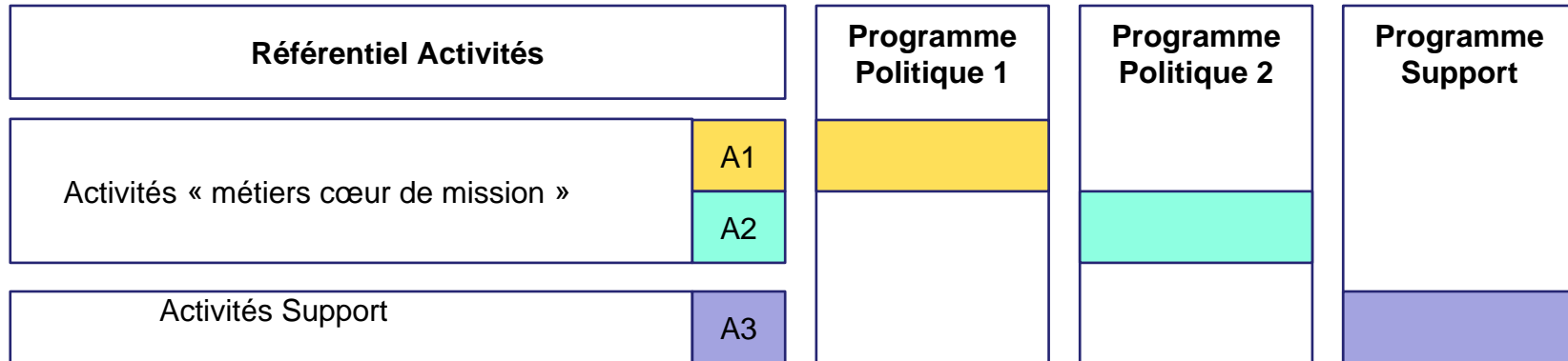
#### Exemple de dépenses :

- Achats de matelas :  
→ Activité 4, action 2
- Construction de miradors :  
→ Activité 1, action 1
- Achat d'un véhicule de transport des détenus :  
→ Activité 15, action 4
- Maintenance des alarmes :  
→ Activité 19, action 4

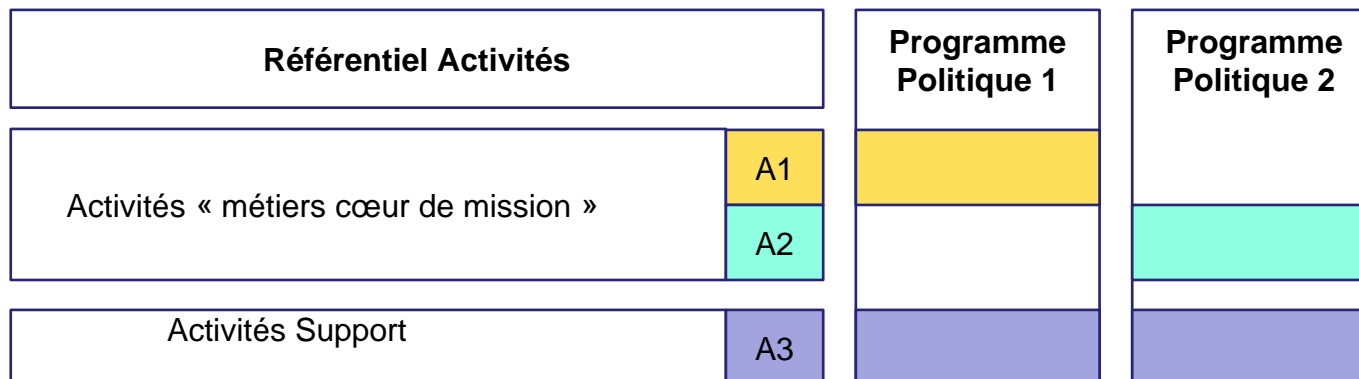
# L'articulation du référentiel ministériel d'activités avec les programmes

## 3 – le référentiel d'activités

- Il existe un programme support



- Il n'existe pas de programme support (notamment cas de ministères ayant des réseaux de services différents pour leurs politiques publiques (Justice))



### ■ Une logique dynamique et prospective

Il convient de :

- Faire **monter en puissance** des métiers et des activités déjà identifiés (exemple : le contrôle de gestion, le responsable achat)
- Envisager les **activités et les métiers de demain** (nouvelle politique, nouveau dispositif, évolutions des technologies et des techniques, ...)
- Prévoir les modalités ministérielles et interministérielles de **prise en compte de l'évolution des besoins des services** en matière de savoir faire et de connaissances

### ■ Une logique de programmation dans une temporalité définie

- La vérification de l'adéquation entre les compétences des agents présents et celles souhaitées (qualitatif)
- L'évaluation des ETPT pour la mise en œuvre des activités (quantitatif)
- Le choix des modalités d'évolution des compétences et des effectifs : formation, recrutement, catégories d'emploi, redéploiements éventuels... (scénario stratégique RH)

### ■ Une logique de pilotage des services

- La priorisation des activités et le rééquilibrage des ressources du BOP
- L'instauration d'un management par objectifs
- La mobilisation des agents : perspectives d'évolution de carrière, qualification
- Le recours à des expertises extérieures (compétences n'existant pas en interne)
- La limitation du nombre d'indicateurs associés aux activités (éviter le maillage trop fin) pour permettre la mise en œuvre des politiques publiques par le service

### Le référentiel d'activités est à la fois :

#### ■ Un outil managérial :

- Donne du sens
- Mobilise les équipes
- Ouvre des perspectives

#### ■ Un outil d'aide à la budgétisation :

- La justification des demandes de crédits (JPE)
- L'adaptation permanente au contexte et à la variation des activités
- Une approche en dépense globale
- Un suivi budgétaire attaché à l'opérationnel

# Sommaire

UNE DEMIE JOURNEE

Durée  
indicative :  
1 H 30

10 min (pause)

Durée  
indicative :  
1 H 30

**I - LA PROGRAMMATION DES ACTIVITES DANS LES BOP**

**II – LES NOTIONS FONDAMENTALES**

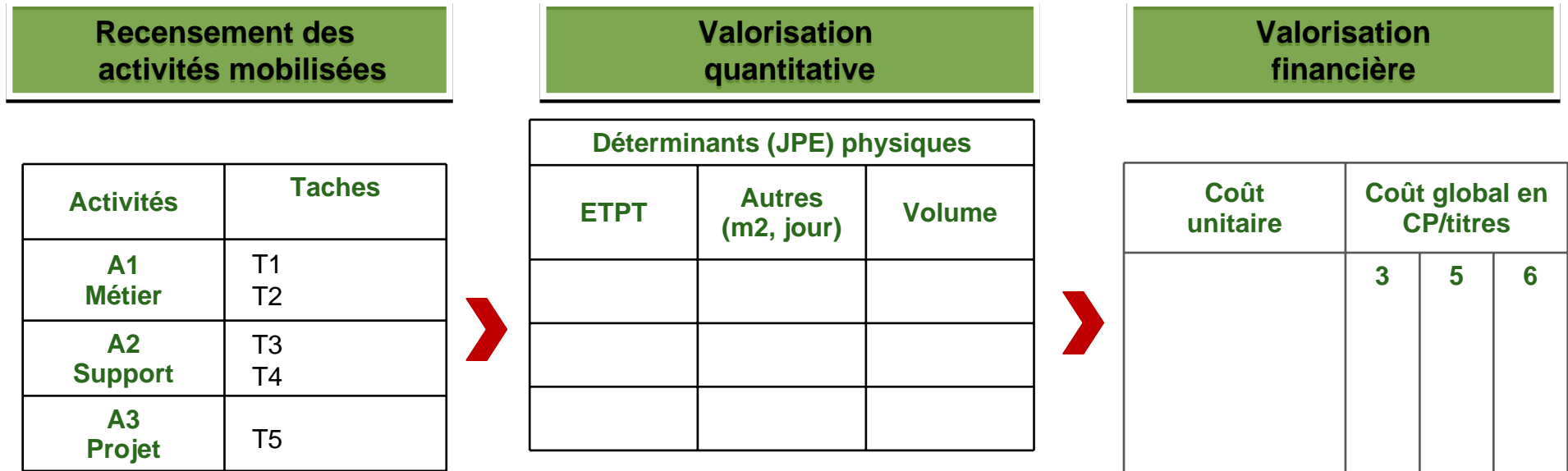
**III – LE REFERENTIEL D'ACTIVITES**

**IV - LA VALORISATION DES TACHES ET DES ACTIVITES**

**V – LE LIEN AVEC LA PERFORMANCE : L'APPUI DU  
CONTRÔLE DE GESTION**

# De la dimension « métier » à la dimension budgétaire

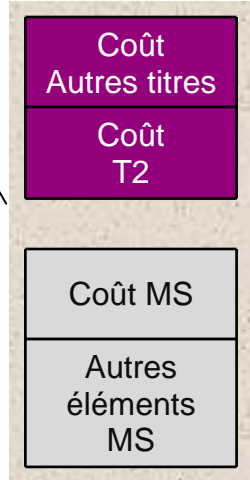
## 4 – la valorisation des tâches et des activités



Le schéma d'emploi dans le respect du plafond du BOP

Catégorie d'emploi	Nombre
<b>A</b>	
<b>B</b>	
<b>C</b>	

*Scénario de gestion RH et technique de budgétisation de la masse salariale*

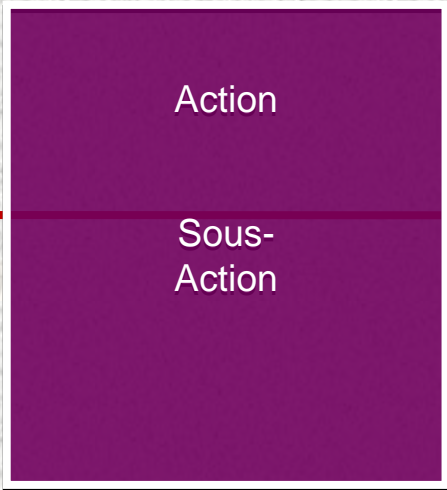
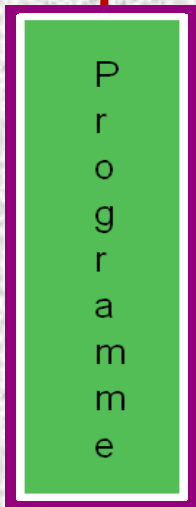




- Au niveau d'un ministère, répartition des ressources (AE-CP-ETPT) entre les programmes (*actions, titres*) et les BOP qui leur sont rattachés.
- Une logique budgétaire

- 
- La justification opérationnelle de la répartition des ressources au niveau des services.
  - Une logique budgétaire couplée à la démarche de performance et à une réflexion sur les métiers.

### Espace Programmation budgétaire (PBI)



Référentiel Activités du Ministère
Activité a
Activité b
Activité c
Activité d

### Espace opérationnel



Activités du service
Activité a
Activité c

Ressources	
ETPT	Crédits Hors titre 2
X	
X	X





### ■ La démarche de justification au premier euro (JPE)

- Concerne **toutes les natures de dépenses** (personnel, fonctionnement, investissement, intervention)
- Identifie un **critère physique** (« déterminant ») pour chaque nature de dépense mobilisée par les activités récurrentes (activités « métier » ou « support »)
- « Calibre » pour chaque déterminant un volume de moyens pour la réalisation des activités, **compte tenu du cadrage budgétaire**
- Pour les projets : **le coût global du projet** sera défini par rapport à la valorisation des moyens nécessaires (devis, marché, projets équivalents,...)

- La **JPE permet d'arbitrer et de réguler le volume d'activités** en fonction des ressources prévisibles



### ■ L'expression des coûts unitaires (hors titre 2)

- L'utilisation de coûts unitaires **standard** et/ou historiques (locaux ou nationaux).  
(L'annexe 6 de la circulaire budgétaire annuelle sur la performance précise un certain nombre d'indicateurs pour les fonctions supports)
- Avec si nécessaire application d'un coefficient de réduction des coûts unitaires
- Des coûts exprimés sur la base des prix unitaires et/ou forfaitaires des marchés publics en cours

- Une réflexion nécessaire **sur l'équilibre** : coût unitaire/le volume de moyens/la qualité de service et les délais
  - Le montant des AE exprime une **stratégie budgétaire** (exemple : choix entre un marché pluriannuel à prix ferme pour réduire le montant de la dépense et un marché annuel avec clause de reconduction pour disposer de marges de manœuvre envers le fournisseur) ;
  - Le montant en CP exprime le **besoin en trésorerie** combinant les restes à payer sur les engagements antérieurs et les paiements sur les engagements prévus sur l'année, en fonction de la **stratégie budgétaire et du rythme de mise en œuvre**.

Activités	Tâches	
Formation	Achat de formation	coût de journée de formation/personnes formées
	Organisation des formations	nb ETPT
Protection des agents	Étude de sécurité	Coût estimé du projet
	Travaux sur les véhicules de services	Dépense unitaire * nb de véhicules de service
	Achats équipements spécialisés	Dépense unitaire * nb de lot d'équipement
	Ingénierie de sécurité	nb ETPT
Aide à l'insertion	Couverture Contrats de 2 ans passés en N-1	Coût moyen du contrat * nb de bénéficiaires
	Nouveaux contrats passés en N	
Construction de lieux d'accueil du public	Achèvement du projet de la ville X	Reste à payer
	Lancement du projet de la ville Y	Coût du projet



### ■ Le passage des ETPT à la masse salariale

- **Absence de corrélation stricte entre les ETPT et la masse salariale** (sur valorisation du temps partiel, chômage, heures supplémentaires, indemnités, mesures catégorielles, action sociale, ...)
  
- **La masse salariale ne découle pas du seul plafond d'ETPT de la structure.**
  
- **La répartition des ETPT par activités peut donner une image des compétences nécessaires au fonctionnement de la structure mais pas de la masse salariale nécessaire à la structure pour fonctionner**

### ■ La dépense complète par activité

- C'est la résultante des coûts de l'ensemble des ressources utilisées (incluant notamment les ressources inscrites sur les programmes supports) et de la masse salariale consommée par l'activité.

**Cette analyse est pertinente au niveau du programme.**

- Au niveau des BOP, les coûts territorialisés empêchent une analyse comparative totalement pertinente : par exemple les coûts moyens territorialisés des catégories d'emploi empêchent la comparaison directe des BOP entre eux sur la base des coûts complets d'activités
- Il convient donc que chaque responsable de programme trouve, avec l'appui du contrôle de gestion, les modalités pour une analyse comparative pertinente des différents BOP rattachés au programme

	Les modalités	Les acteurs
Les ETPT sur les activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les « enquêtes-temps » nationales</li> <li>▪ Les fiches d'autopointage ou de « relevé de temps »</li> <li>▪ Grille de « temps standard »</li> <li>▪ Organigramme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DRH de la structure, le chef de service</li> <li>▪ L'agent</li> <li>▪ DRH ministériel</li> </ul>
Les moyens physiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Historique de consommation</li> <li>▪ Le suivi des stocks et de la comptabilité matières</li> <li>▪ Fiches projets,</li> <li>▪ Standard moyen (cout agent environné, formation/agent)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ « Opérationnels »</li> <li>▪ Gestionnaire du budget</li> <li>▪ Responsable logistique</li> <li>▪ Contrôleur de gestion</li> </ul>

Activités	Déterminant de la dépense	Programme Support	Programme politique
Formation	Achat de formation		X
	Organisation des formations		X
Protection des agents	Étude de sécurité		X
	Travaux sur les véhicules de services		X
	Achats équipements spécialisés	X	
	Ingénierie de sécurité	X	
Aide à l'insertion	Couverture Contrats de 2 ans passés en N-1		X
	Nouveaux contrats passés en N		X
Construction de lieux d'accueil du public	Achèvement du projet de la ville X		X
	Lancement du projet de la ville Y		X
Informatique	Maintenance	X	

# Sommaire

UNE DEMIE JOURNEE

Durée  
indicative :  
1 H 30

10 min (pause)

Durée  
indicative :  
1 H 30

**I - LA PROGRAMMATION DES ACTIVITES DANS LES BOP**

**II – LES NOTIONS FONDAMENTALES**

**III – LE REFERENTIEL D'ACTIVITES**

**IV - LA VALORISATION DES TACHES ET DES ACTIVITES**

**V – LE LIEN AVEC LA PERFORMANCE : L'APPUI DU  
CONTRÔLE DE GESTION**

Un système d'aide au pilotage qui se fonde sur :

Une approche  
« culturelle »

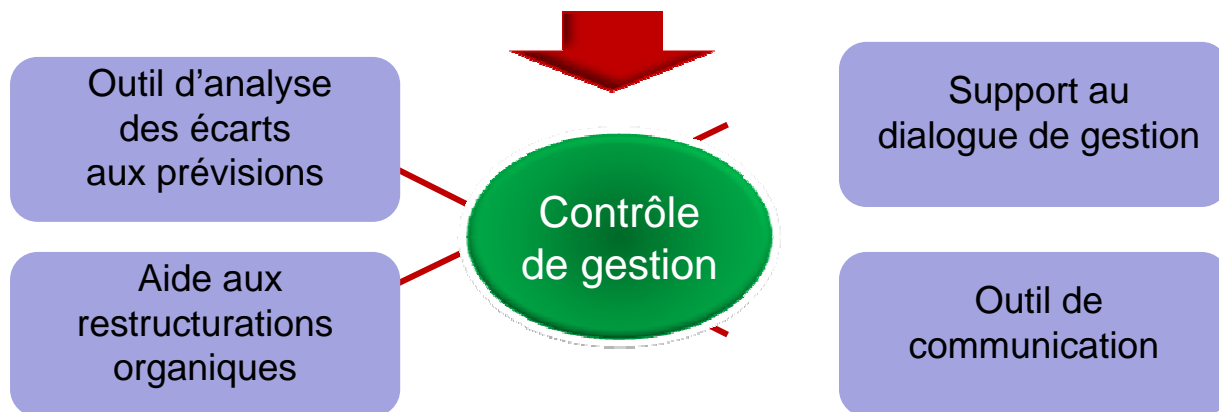
Compréhension de la « culture » administrative de l'entité : dialogues, échanges, aide à la formalisation...

Une dimension  
« outils »

Les tableaux de bord, l'analyse de processus, les études de coûts, l'analyse des écarts

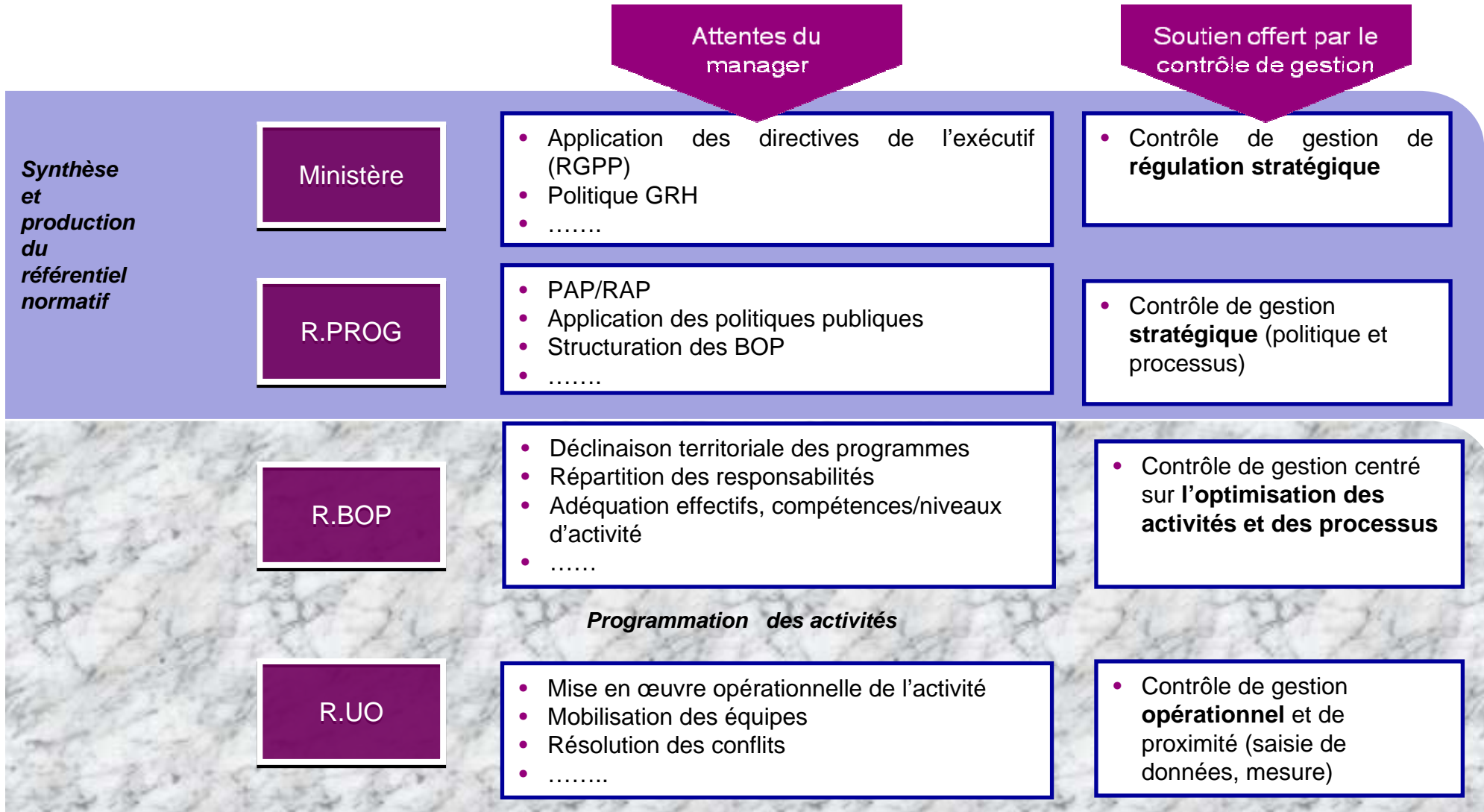
Une dimension  
organisationnelle

Une structuration en centres de responsabilité, en filières, en processus, en projets ... pour la mise en œuvre des responsabilités/activités

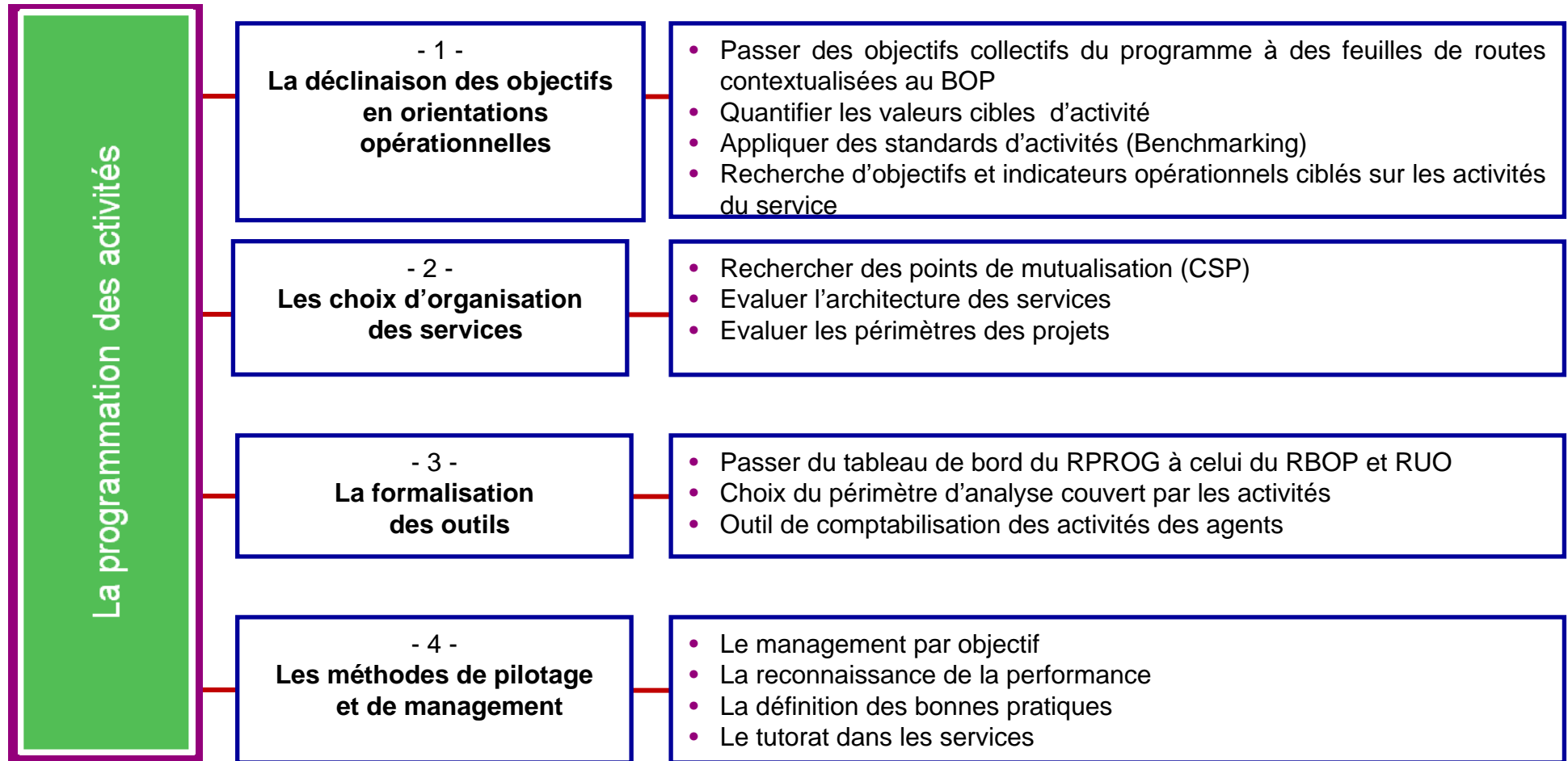


# Le contrôle de gestion : une réponse aux attentes des managers

## 5 – le lien avec la performance: l'appui du contrôle de gestion



### Comment s'y prendre :



# Le tableau de bord du BOP et la programmation des activités

## 5 – le lien avec la performance : l'appui du contrôle de gestion

### L'APPUI AU SUIVI DE LA PERFORMANCE

- Mesure de la contribution du BOP à l'atteinte des objectifs stratégiques du PAP national
- Le suivi d'objectifs et d'indicateurs complémentaires et contextualisés
- **La maîtrise des processus-clés de gestion : détecter et suivre les activités à enjeux**
- **Le contrôle des leviers d'actions (mesures, opérations, projets...) à forts enjeux (économiques, budgétaires, sociaux), suivi de la réalisation, mesures correctives etc...**

### L'APPUI A LA RESPONSABILITE BUDGETAIRE

- La fluidité budgétaire dans l'allocation des ressources
- Le contrôle de la masse salariale et l'application du **scénario d'emploi**
- **La re-prévision des activités et la réallocation des ressources**

### L'APPUI A L'ANIMATION DES EQUIPES

- La mobilisation des UO sur le **respect de leurs plans d'actions**
- La préparation du dialogue de gestion et l'organisation des échanges

### METTRE LES RESULTATS EN PERSPECTIVE

- La comparaison des résultats du BOP avec ceux des autres BOP (benchmarking)
- La veille sur les éléments contextuels ayant une influence directe ou indirecte sur le PAP

# Les points clés de l'appui du contrôle de gestion à la programmation d'activités

5 – le lien avec la performance : l'appui du contrôle de gestion

- **Le suivi de la programmation des activités ne peut se concevoir sans un suivi des activités-agents**
  - **Pour autant il n'impose pas un décompte individualisé des temps-agents :**
    - Il peut reposer sur des temps standard par natures de tâche et/ou d'activité (calcul sur échantillon, enquête, ratio moyen).
    - Si le décompte individualisé est mis en place, il n'impose pas un décompte horaire : les approches mensuelle ou hebdomadaire (journalière si souhaité) sont possibles
- **Le pilotage de la GPRH est transversal aux différentes catégories d'activités** (métier/domaine fonctionnel, support/appui, projets)
- **Les indicateurs de maîtrise des activités** complètent et expliquent les résultats associés aux objectifs du PAP. Ce **sont des éléments de compréhension de la performance.**
- En LOLF, **la maîtrise budgétaire pluriannuelle guide la programmation des activités** et détermine la qualité et la quantité des ressources allouées aux activités.
- Le contrôle de gestion doit s'appuyer sur le rapport entre l'expertise des agents et la qualité de service générée par les activités autant qu'entre les quantités de moyens et les résultats obtenus.

### » LES SITES :

- Direction du budget
  - <http://www.performance-publique.gouv.fr>

### » LES GUIDES :

- Le guide pratique de la LOLF
  - <http://www.performance-publique.gouv.fr/les-ressources-documentaires/la-performance-de-l-action-publique/le-guide-pratique-de-la-lolf>
- Le guide pratique de la déclinaison des programmes
  - <http://www.performance-publique.gouv.fr/les-ressources-documentaires/la-performance-de-laction-publique/les-guides-pratiques>.

### » LES CIRCULAIRES :

- Les circulaires budgétaires
  - <http://www.performance-publique.gouv.fr/les-ressources-documentaires/le-budget-et-les-comptes-de-letat/les-circulaires-budgetaires>
- ***Penser à vous abonner aux circulaires budgétaires pour recevoir l'information dès sa mise sur le site***