



Expérimentations 2004

Bilan
et premiers enseignements

Avant Propos

Les expérimentations contribuent à l'appropriation pratique de la réforme budgétaire par les services. Lancées dès 2003, elles ont concerné en 2004 plus de 150 services qui ont expérimenté, principalement, la gestion globalisée des moyens, mais aussi, dans une moindre ampleur d'autres volets (performance, structuration en programme / action) préfigurant ainsi les nouveaux modes de gestion induits par la loi organique du 1er août 2001. Alors que 2005 sera marquée par une forte montée en puissance des expérimentations (plus de 500 services concernés sur des périmètres plus larges qu'en 2004), ce document se propose de dresser un bilan des expérimentations 2004 afin d'en tirer les premiers enseignements.

Pour ce faire, de multiples sources ont été mobilisées, parmi lesquelles le guide d'entretien diffusé en décembre 2004 qui a donné lieu à la réalisation d'une quarantaine d'entretiens au cours du premier trimestre 2005. Des témoignages des expérimentateurs ont été recueillis lors de diverses manifestations, notamment lors des journées régionales de mutualisation au cours desquelles les expérimentateurs échangent et partagent leurs expériences de la réforme. Par ailleurs, des synthèses réalisées par certains ministères nous ont fourni une aide précieuse pour élaborer ce document.

Ce bilan se concentre sur les grandes tendances à l'œuvre, les exemples les plus significatifs et marquants. L'objectif, ici, est d'éclairer « in situ » les terrains de réussite, d'identifier les zones grises de certains dispositifs ainsi que leurs freins. Et ce, afin de mutualiser les bonnes pratiques, d'avertir les gestionnaires des difficultés qu'ils seront susceptibles de rencontrer, et de leur proposer quelques pistes de solutions.

Il s'agit en définitive de capitaliser sur l'expérience présente pour « baliser » la démarche des expérimentateurs 2005 et des praticiens 2006 et de leur signaler les points de vigilance qu'il convient de prendre en compte.

La direction de la réforme budgétaire

Première partie

Panorama des expérimentations des nouveaux modes de gestion en 2004

I. Les caractéristiques des expérimentations en 2004

Conformément à leur engagement, chaque ministère a lancé en 2004 au moins une expérimentation. Au total, les expérimentations 2004 ont concerné 150 services pour un budget de 6 milliards d'euros. Ces expérimentations ont porté principalement sur la gestion globalisée des moyens ainsi que sur la mise en œuvre du dispositif de fongibilité asymétrique.

Neuf ministères sont allés plus loin en préfigurant la nouvelle architecture budgétaire à travers une gestion par programme et/ou actions d'un programme (voir en annexe la liste des expérimentateurs par ministère).

Pour l'essentiel, ce sont les services déconcentrés qui ont expérimenté de manière opérationnelle la gestion d'une enveloppe globale de crédits regroupant les dotations en personnel, en fonctionnement ainsi que pour certains les crédits d'intervention.

Malgré la grande diversité des services expérimentateurs et des périmètres expérimentés, des points communs peuvent être dégagés et donnent lieu à la typologie suivante :

Des expérimentations articulées à des démarches préexistantes

C'est le cas des expérimentations menées par le ministère de l'intérieur qui avait initié une démarche de globalisation du budget des préfetures dès 2001 et qui a généralisé ce dispositif à 93 préfetures dans un contexte d'expérimentations LOLF en 2004.

C'est aussi le cas de certains services du MINEFI (les trésoreries générales et les directions départementales des services fiscaux) qui avaient d'ores et déjà engagé une démarche de gestion globalisée et de contrats pluriannuels de performance sur la période.

Des expérimentations menées comme de véritables « projets pilotes » en vue d'une généralisation à l'ensemble des services.

Les expérimentations menées par le ministère de l'éducation nationale (des académies de Bordeaux et de Rennes), celles du ministère de la justice (Cour d'appel de Lyon, direction interrégionale Rhône-Alpes Auvergne de l'administration pénitentiaire, et la direction régionale de la protection judiciaire de la jeunesse de Languedoc-Roussillon), celles du ministère de la culture (DRAC de Lyon), ainsi que celles du ministère de l'écologie (DIREN Midi-Pyrénées) et des affaires étrangères (dans cinq pays), ont été conçues comme des projets pilotes. Parfois bien outillées par et avec les administrations centrales, ces expérimentations ont été menées en vue d'un objectif : l'extension des dispositifs à l'ensemble des services déconcentrés relevant des ministères concernés. C'est le type de démarche engagée par le ministère de l'éducation nationale qui grâce aux expérimentations pilotes des académies de Bordeaux et de Rennes menées en 2004, peut élargir en 2005 à l'ensemble des académies les travaux de déclinaisons du futur programme « enseignement scolaire du premier degré ».

II. Les spécificités des expérimentations 2004

Dresser un bilan des expérimentations 2004 implique de bien avoir à l'esprit leurs objectifs ainsi que le contexte spécifique dans lequel elles se sont déroulées.

Les expérimentations 2004 visaient avant tout, à « tester » l'appropriation technique de certains dispositifs induits par la loi organique, plus spécifiquement la gestion globalisée des moyens (enveloppe globale de crédits y compris les dépenses de personnel) et la pratique de la fongibilité asymétrique. D'autres dispositifs relatifs à la loi organique, telles que la préfiguration de la nouvelle architecture budgétaire (programme, actions) dans le cadre des budgets opérationnels de programme (BOP), ou la démarche de performance ont été certes expérimentés, mais par un nombre restreint d'expérimentateurs et de façon parfois très parcellaire. En outre, le dispositif de budgétisation et d'exécution en autorisations d'engagement et crédits de paiement, autre



Les expérimentateurs de Franche-Comté,
Journée régionale de mutualisation du 2 décembre 2004

dispositif fondamental, ainsi que la ventilation des dépenses en programmes / actions via les systèmes d'information financiers n'ont pas été expérimentés en 2004 dans la mesure où les référentiels n'étaient pas encore disponibles et les outils pas totalement finalisés.

En définitive, les expérimentations 2004 n'ont couvert qu'une partie, et une partie seulement des dispositifs qui devront être mis en œuvre à compter du 1er janvier 2006.

Et ce, dans un cadre de gestion spécifique. Il convient de rappeler que pour favoriser une démarche d'apprentissage, dans une logique d'appropriation du dispositif de fongibilité notamment, les expérimentateurs 2004 ont été dotés, pour certains, de budgets relativement larges— des expérimentateurs ayant même bénéficié de primes à l'expérimentation. Il s'agit donc là d'un contexte de gestion bien particulier dont ne bénéficiera pas l'ensemble des services lors de la généralisation de la mise en œuvre de la loi organique. Seul le ministère de l'intérieur avec 93 préfectures pratiquant en 2004 la gestion globalisée des moyens a engagé une démarche de déploiement significatif de ce nouveau mode de gestion même si sur quelques aspects techniques (gestion de la masse indiciaire budgétaire par exemple), il n'a pas encore pris en compte tous les référentiels de la loi

organique.

Enfin, les services qui composaient les expérimentateurs 2004 se sont pour la plupart portés volontaires pour expérimenter les nouveaux dispositifs. Les expérimentations 2004 ont donc été menées par des personnels motivés, conscients d'être « les pionniers » de la mise en œuvre de la LOLF et ayant fait preuve d'un certain nombre d'initiatives pour pallier l'absence de certains outils.

III. Des périmètres limités en 2004, élargis en 2005

La nouvelle vague d'expérimentations lancée en janvier 2005 est, de ce point de vue, plus ambitieuse et permet de mettre en œuvre de façon encore plus large (500 services concernés, 28 milliards d'euros), l'ensemble de ces démarches, notamment la déclinaison des programmes en budget opérationnels de programme (BOP), préfigurant la nouvelle architecture budgétaire ainsi que le dispositif AE/CP.

La montée en puissance des expérimentations au ministère de l'éducation nationale

En 2004 :

► Les Académies de Bordeaux et de Rennes ont expérimenté la gestion globalisée pour 3 programmes : "premier degré public", "second degré public" et "Fonction de soutien".

En 2005 :

► Toutes les Académies expérimenteront le programme enseignement scolaire du "premier degré public".

► Quatre établissements du supérieur (Aix-Marseille III, Orléans, INP de Grenoble et Rennes I) testeront le programme "Formations supérieures et recherche universitaires).

► Ces mêmes établissements ainsi qu'un établissement public national et le CNOUS expérimenteront une partie du programme "Vie étudiante".

Deuxième partie

Les premiers enseignements des expérimentations

La visibilité accrue de l'ensemble des moyens à disposition améliore la gestion

La démarche de gestion globalisée des moyens constituait une entrée résolument technique dans les nouveaux modes de gestion induits par la loi organique. Il s'agissait en somme de tester en grandeur réelle et de manière très opérationnelle, la capacité des gestionnaires à **prendre la responsabilité** de la gestion d'une enveloppe de crédits désormais globale intégrant, pour la majeure partie des services expérimentateurs en 2004, les crédits de fonctionnement et de personnels et pour certains les crédits d'intervention.

Nombre d'expérimentateurs témoignent sur ce point de l'apport inédit que constitue la visibilité de l'intégralité des moyens alloués pour l'exercice de leurs missions. C'est le cas notamment des deux académies expérimentatrices pour le ministère de l'éducation nationale, Rennes et Bordeaux, qui ont eu pour la première fois à gérer des « budgets académiques » intégrant la masse salariale et les coûts complets des dépenses de personnel (hormis les prestations sociales et certaines cotisations patronales) (soit 99% de leur budget pour le programme enseignement scolaire premier degré).

L'ensemble des expérimentateurs insistent sur le fait qu'en ayant désormais la connaissance des déterminants de la dépense, à travers un budget global, les gestionnaires sont à même d'opérer des choix de gestion plus éclairés, plus judicieux. Par conséquent, la gestion est plus efficace.

Le pilotage de la masse salariale : point clé de la démarche

Auparavant quasi exclusivement menée par les administrations centrales, la gestion des dépenses de personnel est désormais confiée aux gestionnaires des services déconcentrés. Il s'agit ici d'un enjeu de taille

puisque au sein des futurs budgets opérationnels de programme (BOP), les dépenses de personnel vont représenter, pour de nombreux services, près de 80 % de l'enveloppe globale allouée.

Selon les expérimentateurs, la prise en charge d'un tel domaine, à travers l'exercice de pilotage de la masse salariale, demande un lourd investissement en temps, notamment pour outiller cette démarche.

► La question des outils

Sur ce point, l'on peut noter une différence entre les expérimentateurs qui ont bénéficié d'outils conçus par et avec les administrations centrales, et les expérimentateurs qui ont dû concevoir leurs propres outils.

S'il existe aujourd'hui, dans la plupart des ministères, des méthodes et outils de pilotage de la masse salariale, les niveaux d'avancement sont inégaux et l'existence de méthodes et d'outils ne garantit pas que tous les besoins de la démarche (budgétisation et suivi infra annuel) soient couverts. Dans certains ministères les méthodes ne sont pas encore totalement stabilisées, ou non encore généralisables à l'ensemble des services. D'une manière générale, les méthodes et procédures apparaissent rôdées et plus sécurisées dans les ministères où les expérimentations ont commencé tôt et ont été généralisées (ministères de l'intérieur et de l'éducation nationale).

► Une couverture partielle des besoins

Les outils développés ne sont généralement pas complets et suffisants : la plupart répondent à des besoins de suivi et de prévision annuelle de la masse salariale et ne constituent pas des outils de budgétisation. A contrario, les rares outils de budgétisation comportent pour certains d'entre eux des faiblesses du point de vue du suivi et de la prévision de masse salariale.

Ainsi, les services déconcentrés ont éprouvé le besoin de développer parallèlement à l'outil proposé par leur admi-



L'amphithéâtre de la Recette Générale des Finances, Atelier masse salariale, Paris décembre 2004.

nistration centrale, des outils complémentaires permettant, notamment, un suivi nominatif des agents.

Ensuite, les possibilités d'accès à des données nécessaires à la budgétisation et à la gestion annuelle de la masse salariale dans les ministères sont souvent très hétérogènes. Il existe en effet trois sources majeures d'informations : les SIRH, les info centres (en particulier rémunérations), INDIA-NDL-ACCORD. Or certains ministères ne sont pas encore dotés de SIRH, ou ces SIRH sont en cours de développement et de déploiement. Car on assiste sous l'impulsion de la LOLF et des besoins qu'elle suscite à une accélération de la création de SIRH.

Dans un contexte d'absence de SIRH ou de SIRH incomplet, certains outils développés au niveau local (DGCCRF, INSEE), conçus pour répondre aux besoins de pilotage de la masse salariale dans le cadre des expérimentations comblent également l'absence des fonctionnalités habituelles des SIRH. C'est ainsi que l'outil de la DGCCRF crée une mini base de données des personnels au niveau local ; quant à l'outil INSEE, il permet de réaliser des payes à blanc.

Enfin, même si de nombreux ministères ont d'ores et déjà développés des info centres rémunérations, les restitutions de certaines données nécessaires à la budgétisation ne sont pas toujours prévues (données relatives au GVT positif en particulier).

La "base LOLF" de l'académie de Bordeaux : instrument du pilotage budgétaire

Pour le pilotage de la masse salariale, l'académie de Bordeaux a poussé le plus loin la recherche d'un système d'information parfaitement intégré. Cette recherche a conduit à l'élaboration d'un outil "Business Objects" d'info-centrage (La "Base LOLF") réunissant les différents bases de données existantes (AGAPE, AGORA, EPP) croisées avec la base de données "Bulletins de salaire". Cette base de données exploitée en 3 étapes (extraction des populations, affectations des personnes dans les programmes et actions, puis exploitation des bulletins de salaire) a joué un rôle clé dans le pilotage de la masse salariale et la valorisation du premier BOP.

Cet outil collaboratif, impliquant tous les acteurs de la chaîne de la dépense(émission de tableaux de bords auprès de IA), a été si bien pensé qu'il est aujourd'hui devenu l'instrument phare du pilotage budgétaire de l'académie. Il est, d'ailleurs, en cours de généralisation à l'ensemble des services. Son rapprochement avec la base de données "Kheops" de gestion financière permet, en outre, au contrôle de gestion d'exercer un monitoring précis des écarts de gestion.

Le pilotage de la masse salariale et ses perspectives en matière de gestion des ressources humaines.

Pour les expérimentateurs les mieux outillés et rodés à cette pratique, le pilotage de la masse leur a permis de mettre en oeuvre certains éléments de GPEEC (connaissance des effectifs) et de faire évoluer la structure de leurs profils d'emplois. C'est le cas dans les préfectures globalisées qui, en fonction de leurs missions, ont choisi de remplacer des catégories C par des catégories A ou B. Cette amorce de politique de gestion des ressources humaines permet aux préfectures de s'adapter à de nouvelles missions. De moins en moins productrices de titres (passeport, cartes grises), les préfectures ont aujourd'hui moins besoin d'agents accomplissant un travail d'exécution. En revanche, les missions à plus forte valeur ajoutée, comme le contrôle de légalité ou des procédures suivies par les collectivités locales, invitent chaque préfecture à établir son schéma d'emplois.

Ces mêmes expérimentateurs insistent sur l'opportunité d'une déconcentration plus aboutie des décisions et/ou actes de gestion des personnels. Sur ce point, des aménagements en terme de dialogue de gestion sont à définir entre les administrations centrales et leurs services déconcentrés.

La pratique de la fongibilité dans un environnement budgétaire contraint

La majeure partie des expérimentateurs a réussi, à travers le dispositif de gestion globalisée des moyens, à dégager des marges de manœuvres. En 2004, ces marges ont eu pour origine :

- ▶ de moindres dépenses (« marges passives »), constatées en fin de gestion et résultant le plus souvent de divers événements de gestion (décalages dans le temps entre les recrutements et les départs, différence entre les crédits emplois budgétaires et les crédits réels masse salariale).
- ▶ des démarches de réorganisation des procédures et des méthodes de travail conduisant à un meilleur pilotage de l'activité des services (« marges actives ») induisant une meilleure maîtrise des moyens alloués.

La disponibilité et la réallocation de ces marges ont donné lieu à un débat entre les expérimentateurs et les administrations centrales. La reprise de ces marges « passives » l'année suivante par l'administration centrale

(par exemple, rebasage à la baisse en année n+1 dans le cadre d'une masse salariale structurellement excédentaire) peut se justifier. Une crainte existe cependant chez certains expérimentateurs de voir les marges « actives » « confisquées » l'année suivante par les administrations centrales. Notons qu'en 2004, certaines administrations centrales (la direction générale des impôts, par exemple) ont laissé à leurs services expérimentateurs la libre utilisation des marges dégagées en cours de gestion quelle que soit leur origine.

Le redéploiement

Ces marges de manœuvre ont été redéployées soit au sein du titre 2 (pour les deux académies concernés, DRPJJ de Languedoc-Roussillon), soit au sein des crédits d'interventions (c'est le cas des DRASS, DRTEFP...), ou vers le fonctionnement (Trésoreries générales, préfectures...) où la fongibilité asymétrique a été mise en œuvre.

Le contexte budgétaire contraint a conduit les expérimentateurs à être prudents sur l'exercice de la fongibilité. Des réserves ont ainsi été constituées, soit à l'échelle nationale pour couvrir les aléas de gestion ou ajuster et modifier la répartition initiale des dotations, soit à l'échelle locale. Dans ce contexte, pour la majeure partie des expérimentateurs, l'exercice de fongibilité asymétrique a été pratiqué en fin d'année.

Les marges de manœuvre ainsi dégagées ont permis d'améliorer :

- ▶ la qualité de service auprès des usagers (rénovation des locaux, des guichets...)
- ▶ les conditions d'exercice des missions (rénovation des bureaux, actions de formation, achat de matériel informatique, renouvellement du parc automobile...)
- ▶ Ou ont servi à entretenir le parc immobilier (préfectures notamment).

Dans certains cas, elles ont permis de mettre en place un intéressement des agents à travers des indemnités et des primes collectives (Préfecture du Vaucluse) dans le cadre et le respect des réglementations statutaires.

Un dialogue de gestion reconfiguré

La plupart des expérimentateurs a souligné que le dispositif de gestion globalisée des moyens a instauré un dialogue de gestion plus riche, organisé de manière itérative à plusieurs niveaux :

► avec leur administration centrale et le futur responsable de programme en insistant sur la nécessité de mieux organiser un dialogue de gestion lorsque les services déconcentrés, futurs responsables de BOP ont des correspondants multiples (responsable de chaque programme, direction des affaires financières, direction des ressources humaines...)

Zoom sur une bonne pratique : le dialogue de gestion au ministère de l'intérieur

Le dispositif de dialogue de gestion, consubstantiel à la LOLF, se traduit en circuit d'informations entre la DRH et les préfectures globalisées (futurs BOP). Cette démarche itérative consiste à mettre en cohérence le cycle budgétaire des gestionnaires et celui de la DRH. Ce calendrier de « rendez-vous » réguliers entre le centre (la DRH) et les périphéries (les BOP) permet d'harmoniser et de sécuriser le cycle de gestion. Il constitue une forme de régulation mécanique de la gestion.

à l'automne de l'année n :

La DRH demande aux préfectures d'établir un pré-plan de charges initial. Il est établi dans le courant de l'automne. Il s'agit d'un exercice solide de prévision fait à partir des prévisions des entrées et des sorties, du turn-over. Ce, avant le recrutement et avant la programmation des concours.

Cet exercice permet à la DRH d'en faire une synthèse et d'évaluer avec précision l'évolution des effectifs pour l'année à venir et ensuite organiser la gestion statutaire (CAP, promotion interne, avancement de grade).

En décembre de l'année n :

La DRH renvoie les éléments concernant la gestion statutaire aux préfectures, ainsi que la programmation des concours. Ayant pris connaissance des recrutements et du calendrier des concours, les gestionnaires peuvent intégrer ces éléments à leur plan de charges initial.

Janvier de l'année n+1 :

La DRH reçoit les plans de charges exécutés des préfectures et les compare aux plans de charges initiaux dans une logique de contrôle de gestion afin de vérifier la fiabilité des estimations, ou déceler les difficultés de certaines préfectures. Le cas échéant la DRH peut proposer un soutien en terme de formations ou d'outils.

Au cours de l'année n+1 :

Des plans de charges rectificatifs sont établis pour corriger la copie en cours de gestion. Les préfectures peuvent ainsi adopter un budget correctif (demander à la DRH un recrutement spécifique par exemple.)

► au niveau territorial, ce dialogue de gestion est devenu notamment plus collégial dans les cas où le chef de service régional (DRTEFP du Centre, DRASS Franche-Comté et de Picardie) est responsable de BOP et fait intervenir l'ensemble des services départementaux dans la mise en œuvre des politiques publiques. Une démarche incluant également le préfet territorialement concerné et le contrôleur financier en région. Plusieurs expérimentations ont souligné le rôle important du contrôleur financier en région et des trésoreries générales, véritables accompagnateurs et conseillers de l'expérimentation. Pour certains services, ce dialogue a été structuré à deux niveaux : un niveau stratégique distinct d'un niveau opérationnel et technique proposant les activités à mener.

Les gains des expérimentations

La réforme budgétaire donne du sens aux activités

Un des gains de la réforme budgétaire qui transparaît dans la majorité des expérimentations est le sens nouveau que prennent les activités des services.(1)

La meilleure articulation entre les activités et leur dimension financière, la meilleure visibilité du budget permettent en effet de définir plus précisément les priorités des services et enrichissent les conditions d'exercice des missions. C'est le cas à l'académie de Rennes, mais aussi pour certaines DRASS (Basse-Normandie notamment), qui, à la faveur de la mise en œuvre des nouveaux modes de gestion ont créé une « cellule régionale des politiques de santé publique », offrant ainsi plus de transparence aux opérateurs et aux organismes chargés des politiques de santé publique.

C'est le cas, aussi de l'expérimentation menée par l'IGPDE. Seul service d'administration centrale du MINEFI à expérimenter en 2004, la mise en œuvre de la réforme budgétaire, l'IGPDE a conjugué sa démarche de gestion globalisée des moyens à la définition d'objectifs et d'indicateurs (pourcentage d'agents de catégorie C formés, nombre de formations aux concours etc.). Pour ce faire, les agents ont été associés à la réflexion sur les missions et la manière la plus pertinente de les accomplir. Cette réflexion sur les missions constitue un terrain favorable à la démarche de performance induite par la LOLF.

(1) voir le tableau des restitutions en annexe

L'impact sur les méthodes de travail des services

La gestion globalisée des moyens, notamment à travers la maîtrise des dépenses de personnel, induit une plus forte déconcentration de la gestion opérationnelle. Elle donne de la liberté aux gestionnaires, mais demande, en contrepartie, leur responsabilisation.

Pour rendre effectif le couple liberté/ responsabilité, certaines expérimentations ont conduit à repenser les relations entre l'administration centrale et les services déconcentrés. C'est le cas du ministère de l'intérieur qui a affirmé le rôle des préfetures en leur attribuant une fonction de « donneur d'ordre » tandis que la direction des ressources humaines joue le rôle de prestataire de services et de régulateur garantissant la cohérence globale d'une gestion désormais déconcentrée de la gestion des personnels.

Dans ce nouveau cadre de gestion, nombre de services expérimentateurs ont aussi repensé leurs organigrammes et leurs procédures de travail internes. Pour optimiser le pilotage de la masse salariale, par exemple, la plupart des expérimentateurs ont rapproché les services de la paie des services des ressources humaines. Une fonction budgétaire s'est quant à elle développée, (institution au sein du service, d'un bureau budgétaire à l'académie de Rennes, d'une direction du budget de l'académie de Bordeaux). Cette nouvelle fonction de programmation et d'analyse budgétaire semble s'imposer principalement au sein de l'équipe de direction du futur responsable de BOP régional. Ce faisant, elle induit aussi une réflexion sur les modalités d'intervention extérieure (préfet à l'occasion de l'avis qu'il aura à donner sur le projet de BOP, et Trésorier Payeur Général de Région notamment au titre de sa compétence « contrôle financier»).

Les nouveaux modes de gestion un terreau favorable à la performance

Dans le cadre des expérimentations 2004, la trésorerie générale de l'Aveyron a combiné la mise en œuvre des nouveaux modes de gestion avec une réelle démarche de performance.

Pour rattraper le retard du département en matière de recouvrement automatique de l'impôt, le trésorier payeur général a choisi de financer une campagne de promotion de ce type de prélèvement auprès des contribuables aveyronnais.

Profitant des marges de manœuvres induites par la gestion globalisée des moyens, la trésorerie a lancé une campagne de publicité auprès des médias locaux (presse, radio, affichage sur les bus, informations sur les panneaux municipaux...) ainsi qu'un mailing personnalisé aux particuliers.

Cette campagne a permis d'accroître de 30 % le nombre d'abonnés au prélèvement automatique pour l'Aveyron sur deux ans et de se rapprocher ainsi de la moyenne nationale.

Bilan de l'opération : la Trésorerie Générale de l'Aveyron économise des frais de gestion, le recrutement de personnels occasionnels d'exécution pour traiter les courriers... et surtout, elle simplifie la vie des 27 000 contribuables aveyronnais en plus.

A la faveur des expérimentations, les services déconcentrés expérimentateurs ont corrélié les démarches « gestion globalisée des moyens » et « contrôle de gestion », l'une alimentant l'autre et vice versa. Cette corrélation a probablement accéléré l'appropriation de la démarche et des outils de contrôle de gestion dans les services déconcentrés mettant en œuvre une gestion globalisée (préfectures et trésoreries générales notamment, et tout particulièrement les deux académies où des équipes de contrôleurs de gestion de bon niveau sont opérationnelles). Mais aussi à la trésorerie générale de la Somme, où une cellule « contrôle budgétaire / contrôle de gestion » a été créée au premier janvier 2004.

Enfin, les expérimentations ont participé au décloisonnement des administrations. C'est le cas de l'académie de Rennes dont l'expérimentation a conduit la trésorerie générale de région, qui n'était pas expérimentatrice en 2004 à se pencher sur les nouveaux modes de gestion afin d'accompagner de manière opérationnelle l'expérimentation en cours. Autre illustration du décloisonnement à l'œuvre : l'Académie de Bordeaux, où l'on assiste à une déconcentration accrue au niveau départemental de la gestion au profit des inspections académiques. Ce qui conduit, les services du rectorat et les services des inspections académiques à travailler ensemble sur la conception et l'exécution du futur budget opérationnel de programme (BOP).

Le dialogue social

Plusieurs responsables de services expérimentateurs (Préfets, Trésoriers Payeurs Généraux, directeurs départementaux des services fiscaux, direction régionale de l'équipement (DRE) ..) ont souligné que le nouveau cadre de gestion a favorisé le dialogue social, notamment en raison de la plus grande transparence qu'offre un budget désormais global (présentation en CTPL par exemple du contenu et de la démarche de l'expérimenta-



Table ronde des expérimentateurs du MINEFI, IGPDE, novembre 2004

tion) ainsi que la discussion sur les propositions de ré-emploi des marges dégagées en cours de gestion (expérimentation Parme de la DRE, par exemple, où un dialogue social « peu codifié » mais régulier a facilité la conduite du projet ou bien encore la mise en place d'un comité de suivi de globalisation par la préfecture du Vaucluse). De même dans les cinq premières directions des services fiscaux (Gers, Loiret, Marne, Orne et Seine Maritime) expérimentatrices depuis 2003, la mise en œuvre de la fongibilité asymétrique a donné lieu à l'automne à une consultation des CTP locaux, en plus d'une consultation menée en début d'année (cadrage de l'expérimentation et budget associé).

Se pose, dès lors, la question de l'articulation entre les niveaux déconcentrés et centraux de ce dialogue social, avec parfois un net décalage entre la perception, pour partie positive, des représentants syndicaux locaux et celle plus nuancée de leurs fédérations respectives. Les quelques informations ou prises de positions lors des CTPL ou CTP font ressortir des appréhensions sur les expérimentations, suscitées par une information probablement insuffisante.

Troisième partie

Les points de vigilance

L'analyse des expérimentations menées en 2004 a permis de dégager quelques points sur lesquels les expérimentateurs 2005 et, *a fortiori*, les praticiens 2006 devront porter toute leur attention.

Un important travail préparatoire

Les délais nécessaires pour rendre l'expérimentation opérationnelle sont importants. Ce délai est évalué en moyenne à 6 mois, voire plus, par les premiers services déconcentrés expérimentateurs, avec des travaux préparatoires lourds concernant principalement la gestion de la masse salariale (périmètre, prévision, suivi,...) et la prise en compte du nouveau mode de décompte en ETP pour les expérimentations qui ont intégré ce dispositif.

En raison des délais de préparation, certaines expérimentations (Direction Régionale des Services Pénitentiaires de Lyon, Cour d'appel de Lyon, certaines Trésoreries générales...) n'ont, en 2004, effectivement débuté leur expérimentation que sur un périmètre plus limité que celui envisagé. Dans ce cas l'expérimentation est montée en charge progressivement. La signature tardive (voire même l'absence) des protocoles d'expérimentation a sensiblement pénalisé le déroulement de certaines expérimentations. L'exemple de la DRCCRF Pays de la Loire qui s'est vu confier la gestion de sa masse salariale sans disposer au préalable de l'ensemble des pré-requis, est sur ce point révélateur d'un problème de préparation. Par ailleurs, plusieurs expérimentateurs estiment que la réactivité de leur administration centrale (délais de validation des protocoles, réponses techniques...) n'a pas été suffisante.

A l'inverse, la qualité de certains protocoles précisant le nouveau cadre de gestion et le rôle des différents acteurs a facilité le déroulement des expérimentations.

Le soutien logistique variable des administrations centrales

Concernant les outils (principalement informatiques), leur inadéquation ou leur absence a conduit certains expérimentateurs à développer, en ordre dispersé, et ce,

1) Les directions des services fiscaux des départements du Gers, du Loiret, de la Marne, de l'Orne, de Seine-Maritime, de Loire, de Saône et Loire, de Seine et Marne, et de Seine-Saint-Denis.

2) En régime LOLF, les calendriers seront formalisés et les délais raccourcis afin de débiter la gestion dès le mois de janvier..

même au sein d'un même ministère, des applications spécifiques souvent basiques dont la conception a été bien souvent fastidieuse. En revanche, dans le cas où les administrations centrales ont apporté un soutien logistique, on note de belles réussites : les démarches d'« infocentrage » de la paye pour le MINEFI (DGI) et l'éducation nationale notamment.

Ensuite, le rythme très aléatoire de mise en place des crédits a constitué une gêne pour certains expérimentateurs. Il conviendra de veiller, pour 2005 et *a fortiori* pour 2006, à définir, au préalable, un calendrier de mise à disposition intégrant des délais raisonnables en liaison avec le contrôleur financier central.

A titre d'exemple, pour les dix directions des services fiscaux(1) expérimentatrices en 2004, les dotations de fonctionnement ont été notifiées dès le début de l'année (janvier), alors que les dotations en personnel ne l'ont été que fin mars. La fixation des dotations en personnel a fait l'objet de discussions bilatérales entre l'administration centrale (DGI) et les directions départementales expérimentatrices sur les mouvements de personnel à prendre en compte. Ce décalage(2) d'allocation entre les différents moyens a rendu plus complexe l'appropriation d'un budget global, et par ricochet la réalisation de marges de manœuvre.

Ensuite, les modalités de mise en œuvre de la régulation budgétaire ont sensiblement perturbé le déroulement de certaines expérimentations tout particulièrement pour celles mettant en œuvre des politiques d'intervention (La direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle de la région Centre par exemple).

Enfin, plusieurs expérimentateurs, notamment les préfetures, ont souligné « la lourdeur » de certaines restitutions demandées par les administrations centrales.

Une gestion des personnels encore assez largement « centralisée »

Certains expérimentateurs, et notamment les expérimentateurs du MINEFI, soulignent que la gestion des personnels reste encore assez largement centralisée.

Dans ce domaine, les expérimentations ont suscité des attentes qui ont été pour partie non satisfaites, engendrant une certaine frustration par rapport à certaines expérimentations comme celles des préfectures qui ont vu évoluer progressivement certains éléments de gestion prévisionnelle des emplois.

L'information des organisations syndicales : un facteur favorable à l'implication des agents

Le dialogue social autour de la LOLF est un véritable outil de pilotage et d'implication des agents dans la réforme. En ce sens, il convient d'informer l'ensemble des organisations syndicales, d'une part sur les aspects budgétaires puis sur les objectifs retenus dans le cadre des périmètres expérimentés (BOP, par exemple), et enfin sur les choix de gestion qu'il convient d'explicitier et de faire partager.

Il importe de mettre en place un climat de confiance à travers le respect des agendas, une transmission rapide des informations. Certains expérimentateurs ont sur ce point mis en place des démarches de pré-CTP menés de façon informelle, afin de préparer les discussions avec les organisations syndicales.

En définitive, il s'agit de travailler avec les organisations syndicales dans une logique partenariale, afin d'associer les personnels à l'utilisation des marges en fonction des critères définis dès les premières rencontres.

La performance : une première sensibilisation en 2004

Comme il a été rappelé à l'initiale de ce document, les premiers services déconcentrés expérimentateurs se sont majoritairement «concentrés» sur la gestion globalisée des moyens, et tout particulièrement sur la nouveauté que représentait l'intégration des dépenses de personnel et des emplois correspondants.

Les prévisions de masse salariale et des autres dotations (plus ou moins instrumentées au départ) ont mobilisé le plus souvent l'essentiel des énergies. Les expérimentateurs avaient deux objectifs : dégager des marges de manœuvre et faire jouer la fongibilité asymétrique.

L'articulation entre cette démarche et le volet performance a été rarement mise en œuvre.

Cependant, certaines expérimentations qui étaient dès le départ (ou même antérieurement comme la DGI et la adossées à un contrat pluriannuel de performance (services du Trésor public notamment la Trésorerie Générale de l'Aveyron) ou à des objectifs et indicateurs précisément référencés dans le cahier des charges des expérimentations (DIREN Midi-Pyrénées, services douaniers de Bordeaux, DRAC de Lyon...), ont semble t-il mieux corrélé la gestion par la performance et les nouveaux modes de gestion. Concernant la déclinaison de la performance, pour les services expérimentateurs qui ont testé les objectifs et les indicateurs, les problématiques rencontrées ont été variées : pour la plupart d'entre eux (DRAC de Lyon notamment) le sujet a été celui de la sélectivité, pour d'autres (académie de Rennes, Trésorerie Générale de l'Orne,...) la déclinaison opérationnelle des objectifs/indicateurs sur leur territoire a donné lieu à des adaptations par rapport aux référentiels de leur administration centrale. Certains expérimentateurs ont pu, en outre, déterminer des valeurs cibles dans le cadre du dialogue de gestion avec leurs administrations centrales : c'est le cas notamment de la structure régionale de l'INSEE en région Champagne-Ardenne mais également de la préfecture et la DDTEFP de la Martinique qui, dans le cadre de la préfiguration d'un BOP, a piloté par la performance les dispositifs d'emplois mis en œuvre localement avec un outil de suivi de la programmation (notamment à travers une simulation des AE / CP).

La gestion des emplois en équivalent temps plein quasiment absente des expérimentations

Une minorité d'expérimentateurs a, en 2004, établi des plans de charge des emplois en ETP. La gestion en équivalent temps plein (ETP) sera donc l'un des points d'attention à prendre en compte pour les expérimentations LOLF en 2005.



Table ronde des expérimentateurs de Languedoc-Roussillon, novembre 2004

Conclusion

Les expérimentations 2004, qui se sont déroulées sur des périmètres certes limités, prouvent que la mise en œuvre de la loi organique est faisable et qu'elle est porteuse d'une rénovation en profondeur des méthodes et des conditions d'exercice des missions.

L'appropriation des dispositifs de gestion globalisée des moyens et de la fongibilité asymétrique qui était l'objectif de ces expérimentations est désormais chose acquise pour certains services. Les expérimentateurs 2005 vont pouvoir prendre appui sur cette expérience pour s'approprier de tels dispositifs. A travers la mutualisation des méthodes et des techniques, il y a fort à parier que cet apprentissage se fera très rapidement..

Telle est, en somme, la logique des expérimentations : permettre une montée en puissance à rythme soutenu de la mise en œuvre de la loi organique.

Un point de vigilance ressort de façon plus nette du bilan des expérimentations : la difficulté éprouvée par certaines administrations centrales à soutenir les démarches expérimentatrices.

Dans la mesure où la définition des données de cadrage des expérimentations (protocoles et outils utilisés) préfigure ce que sera le dialogue de gestion, pierre angulaire de la gestion en mode LOLF généralisé, ce point de vigilance doit être particulièrement signalé et des aménagements doivent être trouvés pour donner corps à un dialogue de gestion, constructif et itératif entre les administrations centrales et leurs services déconcentrés. L'expérimentation de la nouvelle architecture budgétaire (Programme, actions) ainsi que la mise en œuvre des budgets opérationnels de programme vont fournir un environnement favorable au développement d'un tel dialogue de gestion.

Les expérimentations menées en 2005 se déroulent cependant dans un contexte très différent de celles de l'année passée. D'une part, parce que les acteurs sont plus nombreux, d'autre part, parce que les périmètres expérimentés et les techniques que les expérimentateurs ont à s'approprier sont plus larges et plus complexes. La gestion des crédits en AE/CP, la préfiguration de la nouvelle architecture budgétaire (programmes / actions) au sein des budgets opérationnels de programme, imputation des dépenses au sein du système d'informations Palier 2006 sont autant de dispositifs aujourd'hui stabilisés dont l'appropriation est cruciale pour la réussite de la réforme au 1er janvier 2006.

La « dernière marche est toujours la plus haute », et 2005 constitue l'ultime préfiguration partielle avant la mise en œuvre généralisée de la réforme. Il importe donc aux différents ministères, notamment les ministères faiblement expérimentateurs en 2004, de suivre, et de tirer en temps réel les enseignements des expérimentations 2005 afin de les diffuser le plus largement non seulement aux expérimentateurs mais aussi aux futurs praticiens 2006.

Pour accompagner cette démarche, la direction de la réforme budgétaire réalisera dans le courant du mois de mai un premier bilan des expérimentations 2005, diffusé à l'ensemble des ministères.

En outre, le premier numéro d'une nouvelle publication trimestrielle intitulée : « les cahiers des expérimentations », donnant la parole aux acteurs de terrain et visant à mutualiser les bonnes pratiques, paraîtra début mai.

L'enjeu de la marche 2006

	2004	2005	2006
Gestion globalisée des moyens	150 services 12%	500 services 41%	environ 1200 responsables de BOP (étant précisé que certains ont la gestion de plusieurs BOP)
Gestion structurée en programme action	3 services 0,25%	370 services 31%	
Gestion en AE/CP	0	58 services 5%	
Gestion de la masse salariale	145 services 12%	390 services 32%	

100%

Annexes

Annexes : Les expérimentateurs en 2004

Ministère	Services expérimentateurs	Nature de l'expérimentation
Affaires étrangères	5 pays concernés : Allemagne, Chine, Espagne, Grande-Bretagne, Italie	– Globalisation des moyens en personnel (expatriés, recrutés locaux, vacations) et en fonctionnement (titre III)
Affaires sociales, Travail et Solidarité	Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle de la région Centre	– Globalisation des moyens en personnel et fonctionnement (titre III) – Budgétisation au coût réel de la masse salariale Globalisation des crédits d'intervention relatifs au programme « accès à l'emploi » – Test des objectifs et des indicateurs sur le programme « accès à l'emploi »
Agriculture, Alimentation, Pêche et Affaires rurales	L'ensemble des services centraux et déconcentrés concernés par la politique de formation d'enseignement et de recherche de ce ministère	– Globalisation des crédits de personnel, fonctionnement et d'intervention (titres III et IV) associée à une segmentation du budget selon le programme « formation, enseignement et recherche »
Culture et Communication	La direction régionale des Affaires culturelles de Rhône-Alpes	– Globalisation des moyens en personnel, fonctionnement et intervention (titres III et IV) associée à une segmentation du budget et des emplois selon les trois programmes du ministère de la culture – Test des objectifs et des indicateurs sur les trois programmes – Mise en place du contrôle de gestion
Défense et Anciens combattants	Armée de terre : régiment de Carpiagne Marine : centre d'instruction de Saint-Mandrier Armée de l'air : base aérienne de Luxeuil Gendarmerie : école de Montluçon Direction générale de l'Armement : établissement technique de Bourges	– Globalisation des moyens de personnel, de fonctionnement et d'entretien (titre III) – Test des objectifs et des indicateurs Réflexion sur la chaîne de la dépense
Écologie et Développement durable	La direction régionale de l'Environnement Midi-Pyrénées	– Globalisation des moyens de personnel (vacations uniquement), fonctionnement et intervention (titres III et IV) associé à une segmentation des crédits selon les programmes du ministère. – Globalisation des crédits des titres V et VI – Expérimentation de la pertinence d'objectifs et d'indicateurs de performance

<p>Équipement, Transports, Logement, Tourisme et Mer</p>	<p>Toutes les directions régionales de l'équipement</p> <p>Expérimentation dans trois directions régionales (Pays de Loire, Nord Pas-de-Calais, Rhône-Alpes) à toutes les directions départementales de l'Équipement (DDE)</p> <p>5 services en région Nord-Pas-de-Calais (1 direction régionale, 2 DDE, 1 centre d'études techniques, 1 centre de formation professionnelle).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Globalisation des crédits affectés au logement locatif - Test des objectifs et indicateurs du futur programme logement - Globalisation des frais de rémunération et de fonctionnement sur les services communs de l'équipement : Projet d'allocation des ressources et des moyens de l'équipement (PARME).
<p>Économie, Finances et Industrie</p>	<p>Direction générale de la Comptabilité publique :</p> <p>15 trésoreries générales (Aveyron, Orne, Pas-de-Calais, Somme, Allier, Aube, Indre, Indre-et-Loire, Loiret, Moselle, Rhône, Tarn-et-Garonne, Vienne, Seine Saint-Denis, Val-de-Marne)</p> <p>Direction générale des Impôts : 10 directions des services fiscaux (Gers, Loiret, Marne, Orne, Seine-Maritime, Charente, Loire, Saône-et-Loire, Seine-et-Marne, Seine Saint-Denis)</p> <p>Direction générale des Douanes et des Droits indirects : direction régionale d'Orléans, directions interrégionales de Metz et Bordeaux, centre informatique douanier d'Osny</p> <p>Direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes :</p> <p>6 direction régionales (Aquitaine, Bourgogne, Pays de la Loire, PACA, Nord-Pas-de-Calais, Lorraine)</p> <p>INSEE : 2 directions régionales (Champagne-Ardenne et PACA)</p> <p>Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE)</p>	<p>Pour les trésoreries générales et les directions départementales des services fiscaux, la démarche expérimentatrice est couplée avec les contrats pluriannuels de performance passés par la direction générale de la comptabilité publique et la direction générale des impôts</p> <ul style="list-style-type: none"> -Globalisation des crédits de personnel et de fonctionnement (Titre III) -Test également des objectifs et des indicateurs
<p>Intérieur</p>	<p>96 préfectures de Métropole et la Préfecture de la Martinique</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Globalisation des crédits de personnel et fonctionnement (titre III) - Préfiguration des projets annuels de performance, comprenant des objectifs et indicateurs de performance - Déploiement du contrôle de gestion - Estimation de certains coûts unitaires

Jeunesse, Éducation nationale, Recherche	2 académies : Les Académies de Bordeaux et de Rennes.	<ul style="list-style-type: none"> - Globalisation des crédits des personnels (hors les personnels enseignants du second degré), de fonctionnement et d'intervention (titres III et IV) associée à une segmentation des crédits selon trois programmes (« premier degré », « second degré », « fonction support ») du ministère de l'Education - Encadrement des dépenses de la masse salariale et engagement d'un processus de gestion prévisionnelle de la ressource humaine - Mise en œuvre du pilotage académique - Globalisation des subventions (crédits pédagogiques) aux EPLE - Mise en place des nouveaux outils (info-centre territorial, suivi de la masse salariale au coût réel...)
Justice	Une juridiction d'appel (cour d'appel de Lyon), la direction régionale de l'administration pénitentiaire de Rhône-Alpes-Auvergne, la direction régionale de la Protection judiciaire de la Jeunesse du Languedoc Roussillon	<ul style="list-style-type: none"> - Globalisation des crédits de personnel et fonctionnement, y compris les frais de justice (titre III) - Test également des objectifs et des indicateurs
Outre-mer	Martinique	-Globalisation de tous les dispositifs emplois du FEDOM (titre IV)
Santé, famille et personnes âgées	Ensemble des services centraux et déconcentrés concernés par ce programme	<ul style="list-style-type: none"> -Globalisation des crédits fonctionnement et intervention hors dépenses de personnel (titres III et IV) associée à une segmentation du budget en actions et sous-actions du programme « santé publique-prévention ». - Présentation d'une ébauche de projet annuel de performance, y compris objectifs et indicateurs
Services du Premier ministre	Globalité du SGPM	Globalisation des crédits de rémunération du personnel (titre III)

Annexes : Liste des entretiens de bilan 2004*

Services expérimentateurs interviewés	Personne ayant réalisé l'entretien
1) Drass Rouen	CFR J.C. Morel
2) Drass Besançon	CFR F. Faure
3) Drass Caen	CFR Daniel Ferrand
4) DRPJJ Montpellier	CFR P. Faure
5) Drac Lyon	CFR M.C. Querci
6) Direction régionale Services pénitentiaires Rhône-Alpes- Auvergne	CFR M.C Querci
7) Cour d'appel de Lyon	CFR M.C Querci
8) Direction régionale Insee Champagne-Ardenne	CFR M.C Musset
9) Direction des services fiscaux (DSF) Saône et Loire	CFR J. Giuliani
10) DSF Loiret	CFR Centre
11) DSF de la Charente	Adjoint de TPG Mme Viaud
12) DRCCRF Pays de Loire	CFR P. Albertini
13) DRCCRF PACA	CFR A.D'Escrivan
14) Académie de Rennes	CFR B. Klein
15) DRE Nord Pas de Calais	DRB M. Simmony
16) Préfecture de la Vienne	CFR M. Dissimoulie
17) Préfecture des Côtes d'Armor	CFR Brigitte Klein
18) Préfecture de la Charente Maritime	TPG A. Aguilera
19) Préfecture de Languedoc Roussillon (Hérault)	CFR P. Faure
20) Préfecture de la Charente	Adjoint TPG Mme Viaud
21) Préfecture du Vaucluse	CFR Arnaud d'Escrivan
22) Préfecture de la Seine Maritime	CFR J.C. Morel
23) Préfecture de l'Oise	CFR Anne Pénélaud
24) Préfecture de la Haute Loire	CFR B. Ganivenc
25) Préfecture d'Indre et Loire	TPG J.L. Pain
26) Préfecture de la Haute-Vienne	CFR M. Martin
27) Préfecture des Deux Sèvres	TPG M.A Petit
28) Préfecture du Haut Rhin	CFR J.P. Kieffer
29) Préfecture de l'Alsace (Bas Rhin)	CFR J.P. Kieffer
30) TG de la Vienne	CFR B. Dessimoulie
31) TG du Pas de Calais	DRB Marc Simmony
32) TG du Rhône	CFR M.C Querci
33) TG de la Somme	DRB Marc Simmony
34) TG de l'Aveyron	DRB Marc Simmony
35) DR Douane de Metz	CFR G. Dauphin
36) DIREN Midi Pyrénées	DRB Marc Simmony
37) DRTEFP Centre	CFR B. Haddad et DRB J. Goineau
38) IGPDE	DRB Marc Simmony

* réalisés au cours du premier trimestre 2005.

Annexes : Restitution des 38 entretiens menés

	Apports de l'expérimentation					
Principales améliorations de la performance permises par l'expérimentation	Non	Faible	Modéré	Fort	Très fort	NSP/ sans objet
- Redéfinition des missions de l'organisation :	15%	12%	31%	31%	4%	8%
- Amélioration de l'efficacité socio-économique des politiques :	15%	27%	27%	12%	0%	19%
- Amélioration de l'efficacité de gestion :	0%	0%	23%	46%	23%	8%
- Amélioration de la qualité de service :	4%	4%	58%	19%	4%	12%
Principales améliorations en matière de professionnalisation et de culture de gestion :						
- Développement du contrôle de gestion :	4%	12%	19%	38%	23%	4%
- Meilleure gestion de la masse salariale :	0%	0%	15%	31%	42%	12%
- Développement de la GPEEC :	23%	19%	12%	27%	12%	8%
- Meilleure prise en compte du coût des politiques :	23%	19%	15%	31%	8%	4%
- Développement de la mesure de la performance (tableaux de bord,...) :	15%	8%	4%	46%	19%	8%
- Développement d'une approche "client" :	42%	8%	15%	8%	8%	19%
- Meilleur partage des objectifs de l'organisation :	15%	4%	19%	50%	8%	4%
- Renforcement du rôle de l'encadrement :	19%	8%	19%	38%	8%	8%
- Intéressement / responsabilisation de l'encadrement :	23%	4%	23%	35%	8%	8%
- Plus grande responsabilisation des agents :	19%	15%	15%	35%	8%	8%
Total	16%	10%	21%	32%	12%	9%

