



DIRECTION GÉNÉRALE DES  
FINANCES PUBLIQUES



## Le dialogue de gestion à la DGFiP



---

## Sommaire - Plan de l'intervention

---

---

**1) Le dialogue de gestion à la DGFIP : les principes et le calendrier**

---

**2) Le dialogue de gestion à la DGFIP : le dialogue de gestion  
« entrant »**

---

**3) Le contenu du dialogue de gestion**

---



## Une référence commune au dialogue de gestion départemental et infra-départemental

2011: mise en place de l'ensemble des DLU  
le dialogue de gestion unifié est désormais possible et nécessaire.

**La circulaire du 31 mai 2011** met en place un dispositif du dialogue de gestion unifié à la DGFIP :

- application à l'ensemble des services de la DGFIP (réseau, DNS/SCN) ;
- application au niveau départemental / infra-départemental.

## Le dialogue de gestion

Le dialogue de gestion à la DGFIP est **un processus d'échanges**

- d'une part entre l'administration centrale et les directions départementales ou spécialisées et ceci par l'intermédiaire des délégués
- d'autre part entre la direction territoriale et ses services territoriaux.

## Le dialogue de gestion : définition

Le dialogue de gestion à la DGFIP est **un échange professionnel**, une démarche participative et de responsabilisation permettant, à partir de l'analyse de l'existant :

- de constater les résultats
- d'identifier des perspectives de progrès
- et de déterminer la démarche pour les concrétiser.

## L'état d'esprit du dialogue de gestion = 4 principes :

- **Dialogue** articulé en différents moments-clés de l'année
- **Professionalisme** : des acteurs impliqués aux différents niveaux : national, interrégional, départemental.
- **Responsabilité** : maturité des échanges et transparence (bilans sur de l'année écoulée ; priorités de la période qui s'ouvre ; mesures pour les mettre en œuvre).
- **Sélectivité** : les objectifs prioritaires de la DGFIP / façon de les atteindre

## Une utilisation sélective et maîtrisée des indicateurs

- utilisation maîtrisée des indicateurs
- contre un pilotage par le chiffre
- ne pas travailler pour l'indicateur, mais pour la bonne exécution des missions

# Le contenu du dialogue de gestion

## Les indicateurs de « progrès »

- nombre limité
- orientent l'action des services : « repères »
- pas d'objectif chiffré précis mais les valeurs de référence
- utilisation : favoriser la réflexion interne plutôt qu'une comparaison générale, identifier les bonnes pratiques plutôt que les résultats eux-mêmes, déterminer les marges spécifiques de progrès et les moyens pour les concrétiser.



## Le calendrier : les rendez-vous de printemps

---

- janvier à mars = rendez-vous entre directions locales et responsables d'unités infra-départementales
- avril à mai = rendez-vous entre directeur du département et délégué
- mai-juin = détermination des orientations nationales

## Le calendrier = les rendez-vous de printemps mi janvier à mars

Dialogue de gestion de la direction locale avec les responsables d'unité infra-départementale (chef de poste, chef de service, chef de brigade) :

- Bilan de N-1
- Objectifs de l'année N
- Perspectives de N+1

Association de l'ensemble des agents constituant l'équipe à la préparation du dialogue de gestion.

aboutir à un diagnostic partagé participation active de leur part.

éléments complémentaires sur les forces et les faiblesses du service, pistes pour améliorer les méthodes de travail, liaisons entre les services, simplifier, sécuriser, améliorer les process

## Le calendrier = les rendez-vous de printemps avril à mai

- A l'issue des dialogues de gestion infra-départementaux
- Entretien entre le directeur du département et son DDG
- Trois points sont abordés : gestion N-1 ; étape gestion N ; évolutions N+1

## Le calendrier = à l'issue des rendez-vous de printemps

- Mai/Juin : dispositif de performance N+1
  - base de ces travaux :
    - les synthèses faites par les DDG des entretiens tenus avec les DR/DDFiP ;
    - les éléments de bilan établis en début d'année ;
    - les discussions menées avec la direction du budget.
- Méthode : réunions « métier » administration centrale / DDG
- Juillet : traduction des orientations nationales en objectifs précis pour N+1

## Le calendrier = les rendez-vous d'automne

- Septembre-octobre : entre la direction générale et les DDG = déclinaison des objectifs de performance et répartition des moyens au niveau de l'interrégion pour N+1.
- Novembre : entre les DDG et les responsables de départements = déclinaison locale des objectifs et moyens
- Conclusions retracées dans la feuille de route départementale
- Fin d'année : le directeur présente aux chefs de service les grandes lignes de la feuille de route du département.



## Un mode ascendant

---

Le dialogue de gestion se déroule selon un mode ascendant :

- les premiers entretiens ont lieu avec les Chefs de service ;
- leur contenu sert à nourrir le dialogue de niveau départemental (N°1/ DDG) ;
- le contenu du dialogue départemental nourrit les discussions nationales par le biais notamment des synthèses faites par les DDG ;
- la déclinaison des cibles à l'automne, la démarche est également ascendante.

## Un mode ascendant

### **Le déclinaison des cibles des indicateurs BOP = un mode ascendant**

Les directions territoriales transmettent aux délégations leurs propositions de cibles ;

Les délégués transmettent à l'administration centrale les propositions de cibles de leurs directions ;

L'administration centrale s'assure de l'atteinte des cibles nationales au vu des agrégations locales.



---

## Sommaire - Plan de l'intervention

---

---

1) Le dialogue de gestion à la DGFIP : les principes et le calendrier

---

2) Le dialogue de gestion à la DGFIP : le dialogue de gestion  
« entrant »

---

3) Le contenu du dialogue de gestion

---

## Le dialogue de gestion « entrant »

Au niveau départemental :

- dans les 3 mois qui suivent la prise de fonctions
- **diagnostic de la direction** en la replaçant dans son contexte (environnement socio-économique général, conditions de travail au sein de sa structure...).
- proposition de 4 ou 5 objectifs stratégiques
- entretien avec le délégué du directeur général (DDG) ou le service référent (DNS/SCN)
- lettre de mission signée par le Directeur général

## Le dialogue de gestion « entrant »

Au niveau d' un responsable d'unité infra-départementale :

- dans les 3 mois suivant la prise de fonctions
- diagnostic de la structure éclairé par des éléments portant sur l'environnement interne et externe du service et prépare des propositions d'actions prioritaires à mener en s'appuyant sur :
  - les orientations départementales (feuille de route départementale) ;
  - les lettres de mission précédentes ;
  - les précédents dialogues de gestion, rapports d'audits, travaux effectués dans le cadre de la démarche maîtrise des risques ;
  - les données issues des outils de contrôle de gestion ;
  - la division stratégie et contrôle de gestion de la direction.

## Le dialogue de gestion « entrant »

- proposition d'actions prioritaires
- entretien avec la direction
- lettre de mission signée par le directeur

Le responsable

communique sur le contenu de la lettre de mission  
et informe des modalités concrètes de mise en œuvre des  
actions (calendrier / organisation du travail...)

## Sommaire - Plan de l'intervention

1) Le dialogue de gestion à la DGFIP : les principes et le calendrier

2) Le dialogue de gestion à la DGFIP : le dialogue de gestion  
« entrant »

3) Le contenu du dialogue de gestion



## Le contenu du dialogue de gestion

---

### Les indicateurs de « priorité »

- en nombre volontairement restreint
- mesure de l'atteinte des objectifs stratégiques
- les seuls à être assortis d'objectifs chiffrés précis
- illustratifs des priorités des PAP, des BOP locaux et du plan interrégional de contrôle fiscal (PICF)
- connus de tous - cadres et agents

## La performance et les indicateurs

Un dialogue ascendant sur la performance mesurée à travers deux types d'indicateurs

### Les indicateurs de « progrès »

- En cas d'écart trop important par rapport à ces valeurs de référence **analyser les causes** et **prioriser les moyens d'action** et de soutien à mettre en œuvre, en inscrivant l'action des services concernés dans la durée et en veillant à **ne pas dégrader les conditions de travail des agents**.
- communications aux équipes de directions et aux Chefs de service seulement

# Le contenu du dialogue de gestion

## La définition des moyens

En matière d'emplois =

- détermination de l'équilibre d'ensemble du niveau d'emplois par métier et par type de direction ou de structure
- détermination des fléchages au titre des gains de productivité autant que les axes de renfort des structures
- marge de manœuvre du DDG dans la ré-allocation des emplois entre directions pour mieux prendre en compte des situations spécifiques.

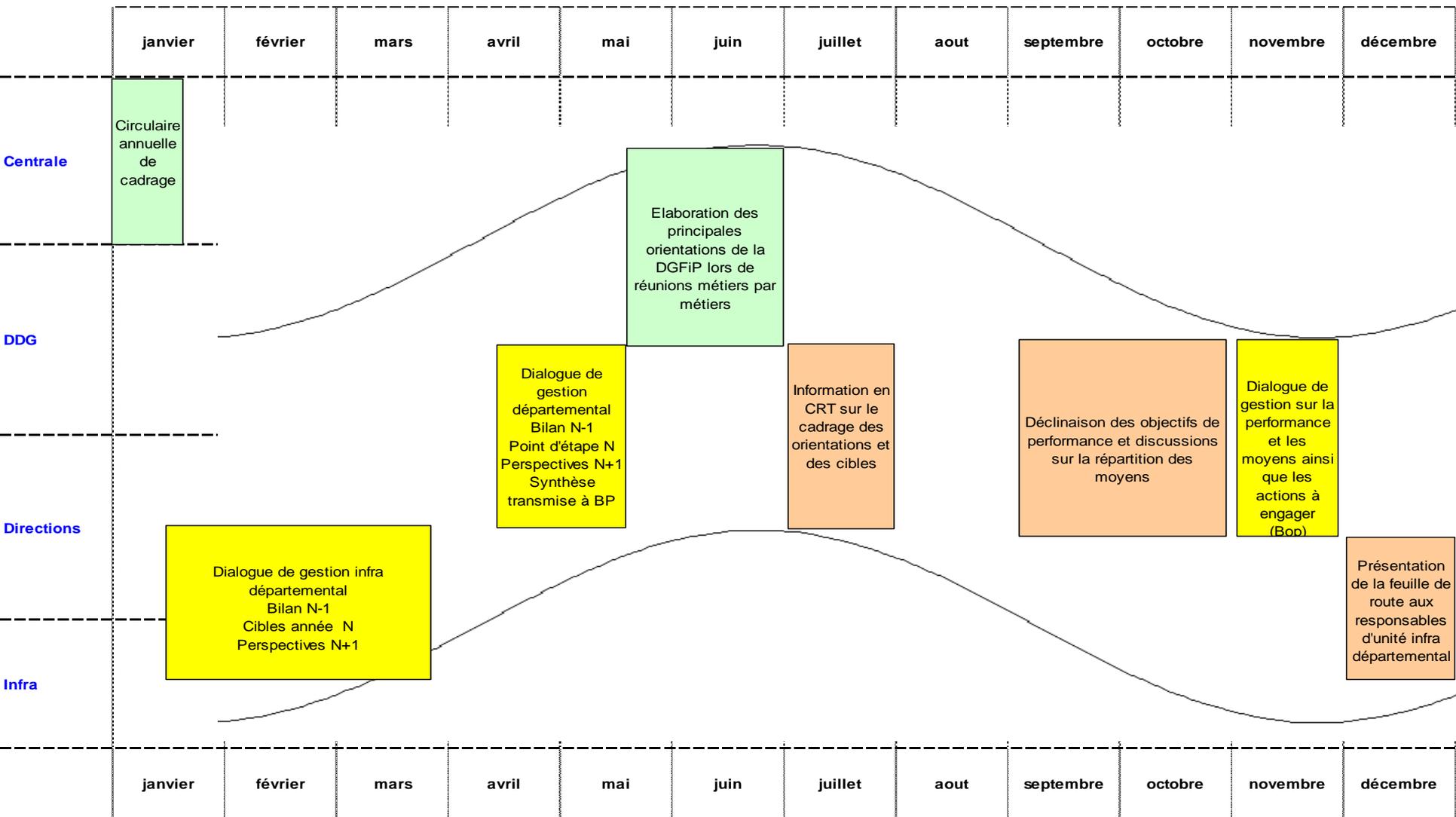
# Le contenu du dialogue de gestion

## La définition des moyens

En matière budgétaire =

- crédits de personnel : 2 enveloppes : auxiliaires, indemnités pour travaux supplémentaires
- crédits de fonctionnement :
  - dépenses liées à la vie quotidienne des services : DGF en fonction de ratios par agent
  - dépenses liées à l'exercice de certaines missions : enveloppes forfaitaires.
- la dotation du DDG

# Le calendrier général du dialogue de gestion



## Pour conclure

**Le dispositif unifié du dialogue de gestion à la DGFIP**

**pas une discussion de chiffres**

**un échange sur l'aspect qualitatif de l'exercice des métiers.**

**l'identification des leviers d'actions**

**permettant d'améliorer les résultats**

**mais aussi les conditions de vie au travail**

***Questions***