



DIRECTION GÉNÉRALE DES  
FINANCES PUBLIQUES

---

## **Contrôle de gestion et pilotage de la performance**

---

## Sommaire - Plan de l'intervention

**1 - La LOLF en quelques mots**

**2 - Qu'est ce que le contrôle de gestion ?**

**3 - Le Projet Annuel de Performance (PAP) et le Rapport Annuel de Performance (RAP)**

**4 - Le Budget Opérationnel de Programme (BOP)**

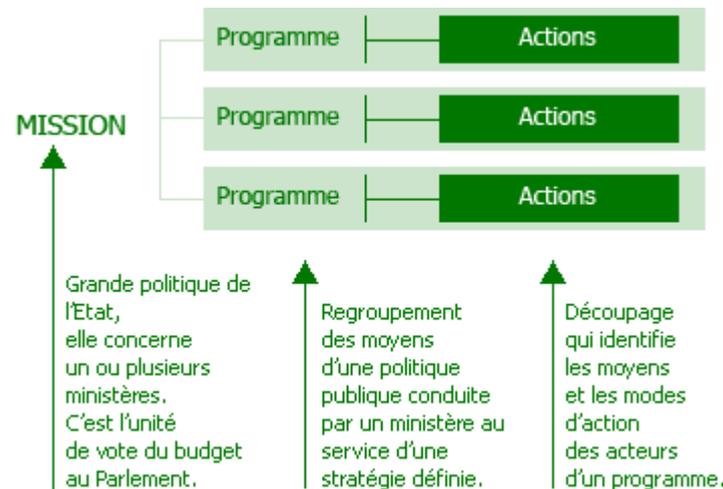
**5 - L'intéressement collectif à la performance**

# La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) en quelques mots

## La LOLF :

- Adoption le 1er août 2001, mise en application 2006
- D'une logique de moyens à une logique de résultats
- Crédits vs résultats
- **Article 51-5°: PAP**
  - le RAP contient « la présentation des actions, des coûts associés, des objectifs poursuivis, des résultats obtenus et attendus pour les années à venir mesurés au moyen d'indicateurs précis dont le choix est justifié. »
- **Article 54-4° : RAP**

# La LOLF en quelques mots

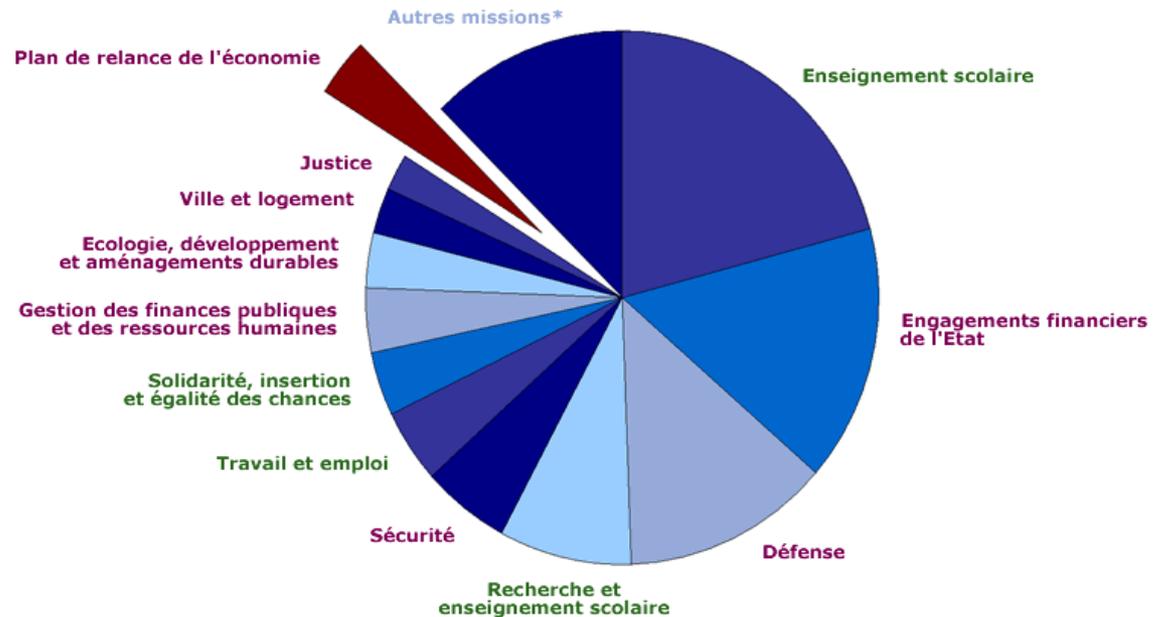


## Un budget plus lisible présenté selon une nouvelle architecture :

- mission (32) : créée à l'initiative du gouvernement, ministérielle ou interministérielle ;
- programme (124) : unité de l'autorisation parlementaire, enveloppe globale et limitative de crédits;
- action : apporte des précisions sur la destination des crédits.

# La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) en quelques mots

Un budget plus lisible présenté par grandes politiques publiques



- Missions ministérielles
- Missions interministérielles

**Autres missions\* :**

**Action extérieure de l'Etat ; Administration générale et territoriale de l'Etat ; Agriculture, pêche, alimentation, forêt et affaires rurales ; Conseil et contrôle de l'Etat ; Culture ; Direction de l'action du Gouvernement ; Economie ; Immigration, asile et intégration ; Outre-mer ; Pouvoirs publics ; Provisions ; Relations avec les collectivités territoriales ; Remboursements et dégrèvements ; Santé ; Sécurité civile ; Sport, jeunesse et vie associative**  
**Aide publique au développement ; Anciens combattants, mémoire et liens avec la nation ; Médias ; Politique des territoires ; Régimes sociaux et de retraite**

# La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) en quelques mots

## Transparence du budget et exigences comptables

- AE/CP
- nature/destination des crédits
- **un budget plus transparent et plus complet** : justification au 1<sup>er</sup> €, analyse du coût des actions
- **une comptabilité publique rénovée pour améliorer l'information (art. 27 à 30)**
  - Principe : comptes réguliers et sincères (enjeu de certification)
  - Trois comptabilités de l'Etat
    - comptabilité des recettes et des dépenses budgétaires en “ caisse ”
    - comptabilité générale de l'ensemble de ses opérations (bilan / compte de résultats certifié).
    - une comptabilité destinée à analyser les coûts des différentes actions engagées dans le cadre des programmes.

# La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) en quelques mots

## Le rôle renforcé du Parlement

- redéploiements possibles entre programmes d'une même mission
- un pouvoir de contrôle et d'évaluation

Jusqu'au budget pour 2005



5 % des crédits faisaient l'objet de véritables débats lors du vote du budget

95 % des dépenses étaient reconduites sans débat en un seul vote formel et peu justifié

À partir du budget pour 2006

100 % des crédits sont justifiés par le Gouvernement, puis discutés et votés par le Parlement mission par mission



## Sommaire - Plan de l'intervention

1 - La LOLF en quelques mots

2 - Le contrôle de gestion

3 - Le Projet Annuel de Performance (PAP) et le Rapport Annuel de Performance (RAP) du programme 156

4 - Le Budget Opérationnel de Programme (BOP)

5 - L'intéressement collectif à la performance

# Les raisons de la mise en place d'un contrôle de gestion

Déconcentration des missions

+

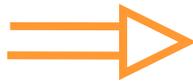
Déconcentration des moyens

+

Responsabilisation des échelons opérationnels

= Pilotage par objectifs

Nécessite



Contrôle de gestion

## Les raisons de la mise en place d'un contrôle de gestion

évolution de plus en plus rapide de l'environnement de travail qui se traduit entre autres par

- ❖ des changements de réglementation ;
- ❖ un contexte de rationalisation des moyens ;
- ❖ une exigence plus grande de qualité de service de la part de l'utilisateur, des élus, des ordonnateurs et des autres partenaires.

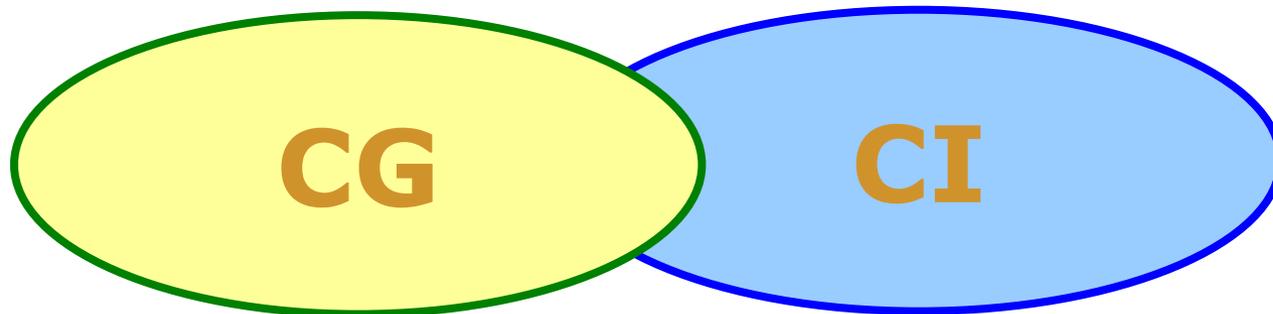
=> développer un outil de pilotage professionnalisé adapté à ces nouveaux enjeux.

# Positionnement du contrôle de gestion par rapport aux autres types de contrôle

Le contrôle de gestion se distingue :

- du **contrôle interne**,  
qui vise principalement la maîtrise des risques
- du **pilotage opérationnel**,  
qui est sectoriel : centré sur un métier

# Positionnement du contrôle de gestion par rapport aux autres types de contrôle



*Des finalités différentes*

le contrôle de gestion  
 vise l'amélioration  
 de la performance

le contrôle interne  
 vise à maîtriser  
les risques

*Des complémentarités*

**Deux démarches indispensables au fonctionnement  
 d'une organisation moderne**

# Contrôle de gestion et pilotage opérationnel

<b>Pilotage opérationnel</b>	<b>Contrôle de gestion</b>
Approche exhaustive	Approche synthétique
Sectoriel	Transversal



## Le rôle et les objectifs du contrôle de gestion

### **Donner des priorités et du sens à l'action**

Concentrer l'attention sur l'essentiel, les priorités stratégiques PAP/DOS

Mobiliser le réseau sur **une vision commune des objectifs**

Donner de la cohérence aux actions

**Evaluer** les actions menées au regard des objectifs et des moyens

Disposer d'une démarche globale, transversale, dynamique d'amélioration de la performance

# Définir le contrôle de gestion

## Piloter par objectifs

- **définir des orientations** stratégiques assorties d'objectifs chiffrés pour une période donnée (volets de performance des PAP & des BOP) ;
- **attribuer des moyens** (humains, matériels, immobiliers & informatiques) (volet budgétaire des PAP/BOP) ;
- **vérifier la bonne application par les services de la stratégie arrêtée au plan national** en mesurant & en analysant les écarts entre les objectifs et les résultats, tableaux de bord à destination des responsables.

Le contrôle de gestion **répond donc à des finalités de responsabilisation** des gestionnaires, de **maintien d'un haut niveau de qualité** des missions et de **maîtrise** des résultats.

# Définition du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un système de pilotage :

- mis en œuvre par un responsable dans son champ d'attribution,
- en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés, l'activité développée et les résultats obtenus,
- dans le cadre déterminé par une stratégie préalable ayant fixé les orientations.

Il permet d'assurer tout à la fois :

- le pilotage des services sur la base d'objectifs et d'engagements de service
- et la connaissance des coûts, des activités et des résultats

*[ Définition issue de la circulaire du 21/06/2001 de la Délégation interministérielle à la Réforme de l'Etat]*



---

## **Le contrôle de gestion à la DGFIP**

---

**Le contrôle de gestion est un acte de management**

# Les acteurs du contrôle de gestion

**Adjoint chargé du Pilotage et des Ressources**  
Philippe RAMBAL

**Service du budget et de la performance**  
Lise BILLARD

**Sous-Direction « Performance et Contrôle de Gestion »**  
Guillaume TALON

**Sous-Direction « Gestion du budget et de l'immobilier »**  
Marc DORA

**Bureau « Contrôle de Gestion et Coordination »**  
Michel MORVAN (BP1A)

**Bureau « Pilotage du budget et synthèse budgétaire »**  
Stéphane COURTIN (BP2A)

**Bureau « Pilotage des Emplois  
et Évolution des Structures »**  
Franck LEVEQUE (BP1B)

**Bureau « Achats et logistique »**  
Valérie SAIGNE (BP2B)

**Bureau « Immobilier et sécurité »**  
Jean-Jacques MANÉ (BP2C)



---

## Les acteurs du contrôle de gestion

---

Même organisation retenue **au niveau déconcentré**

division « Stratégie, contrôle de gestion, qualité de service » fait partie du « pôle pilotage et ressources »

Le contrôleur de gestion est chargé du suivi de la performance et établit à ce titre le tableau de bord du n°1.

En lien avec les divisions métiers & les missions rattachées aux n°1, préparer les dossiers qui servent de support au dialogue de gestion

Le contrôle de gestion se différencie donc du pilotage opérationnel, assuré par les pôles métiers.

Les missions du contrôle de gestion et du pilotage métiers se nourrissent mutuellement et se complètent

# Notre approche du contrôle de gestion : spécifique et raisonnée

Les pré-requis : une démarche spécifique

Prise en compte du **contexte spécifique**

d'une administration d'Etat en France (limites benchmark  
Allemagne/taille réseau ; Canada/agences)

d'une administration de réseau au maillage dense (5000  
structures ; rôle des DDG ; responsabilisation des n°1 y compris sur leur  
rémunération)

## Notre approche du contrôle de gestion : spécifique et raisonnée

Les pré-requis : une démarche stratégique

Volonté de **bâtir un cap stratégique** :

le DOS (rappel de nos valeurs, vision à moyen terme),  
le PAP (objectifs = engagements de la DGFIP ; porteurs  
de sens sur la façon dont l'administration entend exercer ses  
missions).

# Notre approche du contrôle de gestion : spécifique et raisonnée

## Une démarche raisonnée

### Une démarche de qualité

partir des objectifs & des moyens  
en fin de période, comparer et analyser les résultats

### Un dialogue concentré sur l'essentiel

ne pas multiplier les suivis  
alléger le poids des indicateurs dans le pilotage des missions

⇒ Approche raisonnée du contrôle de gestion :  
reporting restreint  
pas de pilotage par le chiffre  
analyse ciblée et qualitative des écarts mesurés

## Notre approche du contrôle de gestion : spécifique et raisonnée

Signifie au quotidien, pour les responsables de service :

un nombre d'indicateurs limité,

un pilotage du service **attentif également**

**à la qualité des missions** (un agent appréhende d'autant mieux ses conditions de vie au travail qu'il considère qu'il effectue un travail de qualité)

**et à la qualité des conditions de vie au travail de l'ensemble des agents.**

## Sommaire - Plan de l'intervention

1 - La LOLF en quelques mots

2 - Qu'est ce que le contrôle de gestion ?

3 - Le Projet Annuel de Performance (PAP) et le Rapport Annuel de Performance (RAP)

4 - Le Budget Opérationnel de Programme (BOP)

5 - L'intéressement collectif à la performance

# DGFIP : les documents de la performance

## *Documents*

**PAP  
et RAP**



## *Destinataire final*

PARLEMENT,  
COUR DES COMPTES

**BOP**



DGFIP /  
Responsables territoriaux



---

## Le Projet Annuel de Performance (PAP) et le Rapport annuel de Performance (RAP)

---

Le PAP est le document à vocation externe qui présente pour chacun des programmes :

- sa stratégie ;
- les actions mises en œuvre ;
- les objectifs poursuivis ;
- les résultats obtenus et attendus pour les années à venir, mesurés au moyen d'indicateurs précis.

# Le PAP et le RAP

## Le rôle renforcé des managers

- un RPROG désigné par le Ministre (le DGFIP sur le programme 156 notamment)
- liberté dans la gestion des moyens attribués
- relais opérationnels: les RBOP locaux disposent d'une marge de manœuvre pour tenir compte des spécificités du terrain
- souplesse de gestion :
  - fongibilité : répartition des crédits par action et nature de dépense modifiable en gestion
  - asymétrique : à l'exception du titre II
- une contrepartie de la déconcentration des moyens : la contractualisation de la performance
- mesure par des indicateurs de trois types :
  - efficacité socio-économique :
  - qualité du service rendu
  - efficience

## Le PAP et le RAP

### L'engagement du RPROG

- ⇒ **Sous l'autorité de son ministre, le responsable de programme s'engage sur cette base.**
- ⇒ **Il rendra compte au Parlement des résultats obtenus lors de l'examen de la loi de règlement des comptes et rapport de gestion, dans son rapport annuel de performances.**



---

## Le PAP et le RAP

---

Le programme qui rassemble l'ensemble des moyens de la DGFIP est le programme 156 “ gestion fiscale et financière de l'Etat et du secteur public local ”.

autres programmes sous périmètre DGFIP

309 “entretien des bâtiments de l'Etat ”

201 “ remboursements et dégrèvements d'impôts locaux ”

...

# La DGFIP présentée en mode LOLF

## MISSION

Gestion des finances publiques et des ressources humaines  
11,4 Mds Euros

Principal programme auquel est rattachée  
la DGFIP

## PROGRAMME 156

Gestion fiscale et financière de l'État  
et du secteur public local  
8,4 Mds Euros

## 8 ACTIONS

Chaque N°1 local est responsable d'un BOP



---

## **Le PAP et le RAP**

---

### **Le PAP du programme 156**

**reprend l'essentiel des objectifs de la DGFIP**

**présente les missions les plus visibles de la DGFIP**

**illustre sa légitimité professionnelle  
(objectifs et indicateurs de performance).**



---

## **Le PAP et le RAP**

---

### **Les objectifs**

**traduction de la priorité d'une action  
mesurables grâce à un ou plusieurs indicateurs  
déclinés pour la plupart dans les BOP**

### **17 indicateurs**

**lisibles et pédagogiques,  
représentatifs de l'activité de la DGFi  
constituent un engagement vis-à-vis du Parlement.**

## Le PAP et le RAP)

### Nos objectifs, nos indicateurs

- les objectifs socio-économiques (citoyen) : pourcentage des contrôles réprimant les fraudes les plus caractérisées : 29 % en 2012
- les objectifs de qualité de service (usager) : amélioration du service rendu aux collectivités locales (90 % en 2012) ; respect du référentiel Marianne
- les objectifs d'efficacité de gestion : taux d'intervention sur l'impôt ;



## Nos indicateurs

---

**Ils doivent être :**

- **pertinents (cohérence objectif) ;**
- **utiles (absence de biais, bons résultats impossibles sans appliquer les missions correctement)**
- **solides (évaluation des risques par un corps de contrôle externe) ;**
- **vérifiables (auditables par un corps de contrôle externe) ;**
- **en nombre limité.**

	Objectifs et indicateurs associés du dispositif de performance	RESULTATS 2010 (dans PAP 2012)	CIBLES (dans PAP :)	
			2011	2012
<b>Objectif n°1: Réussir la fusion</b>				
	1.1 Déploiement du guichet fiscal unifié	86%	90%	100%
	1.2 Amélioration des services rendus aux collectivités territoriales	91,7%	90%	90%
<b>Objectif n°2 : Favoriser l'accomplissement volontaire des obligations fiscales (civisme fiscal)</b>				
	2.1 Taux de déclaration et de paiement des impôts			
	2.1.1 Taux d'usagers particuliers respectant leurs obligations déclaratives (CIV2)	98,29%	98%	≥ 98%
	2.1.2 Taux de paiement des impôts des particuliers (ex Taux brut de recouvrement des impôts sur rôle)	98,79%	98,45%	98,5%
	2.1.3 Taux d'usagers professionnels respectant leurs obligations déclaratives (CIV1 + DEF1 inversé)	95,60%	95,75%	95,75%
	2.1.4 Taux de paiement des impôts des professionnels (CIV3R)	98,15%	98%	≥ 98%
<b>Objectif n°3 : Faciliter l'impôt</b>				
	3.1 Respect du référentiel Marianne			
	3.1.1 Qualité de service Marianne (QSM) (1)	-	70%	70%
	3.2 Niveau de développement des procédures dématérialisées à la DGFIP			
	3.2.1 Part des recettes de TVA, d'IS et de TS acquittées par des usagers professionnels ayant adhéré à une téléprocédure pour leur règlement (MA2R)	74,90%	77%	78%
	3.2.2 Nombre de télédéclarations Télé IR	10 531 148	11 500 000	12 500 000
	3.2.3 Taux de paiement dématérialisé des impôts des particuliers (IR-TH-TF)	53,93%	52,5%	54%
<b>Objectif n°4 : Assurer la lutte contre la fraude fiscale et le recouvrement offensif des impôts et des amendes</b>				
	4.1 Pourcentage des contrôles réprimant les fraudes les plus caractérisées (CF1R élargi)	28,6%	28,5%	29%
	4.2 Taux de recouvrement DGFIP en droits et pénalités sur créances de contrôle fiscal externe au titre de l'année N-2			
	4.2.1 Taux brut de recouvrement DGFIP en droits et pénalités sur créances de contrôle fiscal externe au titre de l'année N-2 (TRCF ou CF4R)	49,12%	42%	43%
	4.2.2 Taux net de recouvrement DGFIP en droits et pénalités sur créances de contrôle fiscal externe au titre de l'année N-2	64,7%	60%	61%
	4.3 Taux de paiement des amendes	80,86%	80%	79%

### Objectif n°5 : Maîtriser les coûts de gestion de la DGFIP

<b>5.1</b>	Taux d'intervention sur les recettes et les dépenses			
5.1.1	Taux d'intervention sur l'impôt (DGFIP)	1,04%	1,01%	0,98%
5.1.2	Taux d'intervention sur les dépenses de l'Etat (DGFIP)	0,09%	0,09%	0,08%
5.1.3	Taux d'intervention sur les dépenses du secteur public local (DGFIP) <b>Résultat 2010 provisoire</b>	<b>0,14%</b>	<b>0,14%</b>	<b>0,13%</b>
<b>5.2</b>	Taux annuel d'évolution de la productivité globale de la DGFIP	<b>2,7%</b>	<b>2,1%</b>	<b>3%</b>

### Objectif n°6 : Assurer la qualité comptable

<b>6.1</b>	Indice de qualité des comptes de l'Etat (IQCE) [nouveau]	96.75%	-	92%
<b>6.2</b>	Indice agrégé de suivi qualitatif des comptes locaux (IASQCL) [changement de périmètre]	114 (45 items)	115 (45 items)	116 (57 items)

### Objectif n°7 : Réduire les délais de paiement des dépenses publiques par les comptables publics

<b>7.1</b>	Délai de paiement des dépenses publiques	<b>99.41%</b> (NDL uniquement)	<b>75%</b>	<b>80%</b>
7.1.1	Taux de visa à 15 jours par les comptables des dépenses de l'Etat (sous Chorus)			
7.1.2	Délai de paiement par les comptables des dépenses du secteur local (Collectivités sous l'application Hélios)	<b>6.2 jours</b>	<b>7 jours</b>	<b>6.8 jours</b>

### Objectif n°8 : Renforcer la qualité du service rendu au secteur public local

<b>8.1</b>	Dématérialisation dans le secteur public local			
8.1.1	Taux de couverture de la dématérialisation dans le secteur public local	<b>50,6%</b>	<b>53%</b>	<b>55%</b>
<b>8.2</b>	Taux brut de recouvrement des recettes des collectivités locales - hors fiscalité et dotations			
8.2.1	Taux brut de recouvrement des produits locaux (hors fiscalité et dotations) de l'exercice N-1 au 31 décembre N (collectivités sous l'application Hélios et hors OPH)	<b>97,80%</b>	<b>94%</b>	<b>95%</b>

### Objectif n°9 : Optimiser, par l'accélération des délais de traitement, la qualité du service rendu aux agents publics en matière de pensi

<b>9.1</b>	Pourcentage de dossiers de départs en retraite urgents traités dans un délai de deux mois			
9.1.1	Pourcentage de dossiers de départs en retraite urgents concédés, liquidés et mis en paiement dans un délai de deux mois	<b>96,61%</b>	<b>93%</b>	<b>95%</b>

### Objectif n°10 : Mettre en œuvre la politique immobilière

<b>10.1</b>	Taux annuel d'évolution de la mise en œuvre de la politique immobilière			
10.1.1	Taux de proposition à la signature des conventions d'utilisation de l'Etat	-	<b>21%</b>	<b>65%</b>
10.1.2	Taux annuel d'augmentation du nombre d'immeubles contrôlés par l'Etat (dans Chorus) évalués sur place	-	<b>+1,2 %</b>	<b>+ 1%</b>
10.1.3	Taux de respect du délai d'un mois pour la réponse aux demandes d'évaluations réglementaires	<b>94,23%</b>	<b>93,5%</b>	<b>93,5%</b>



---

## Le Projet Annuel de Performance (PAP) et le Rapport annuel de Performance (RAP)

---

### Le Rapport Annuel de Performance (RAP) :

- Document dans lequel sont indiquées les performances obtenues, pour un programme donné, par rapport aux objectifs, indicateurs et valeurs cibles qui figuraient dans le PAP relatif au même exercice ;
- Document dont la structure est identique à celle du PAP auquel il se rattache.

## Sommaire - Plan de l'intervention

1 - La LOLF en quelques mots

2 - Qu'est ce que le contrôle de gestion ?

3 - Le Projet Annuel de Performance (PAP) et le Rapport Annuel de Performance (RAP)

4 - Le Budget Opérationnel de Programme (BOP)

5 - L'intéressement collectif à la performance

## Le Budget Opérationnel de Programme (BOP)

- Les BOP = le socle du dispositif de la performance ;
- Un document construit autour de deux volets principaux dont la mise en œuvre opérationnelle relève de la responsabilité des Directions Régionales et Départementales des Finances Publiques (DRFiP/DDFiP) ;
- Les BOP 2012 : 17 indicateurs principalement issus du PAP du programme 156.

# Le Budget Opérationnel de Programme (BOP)

- **Les BOP 2012 :**
  - 17 indicateurs principalement issus du PAP du programme 156 (12), des programmes 200 et 201 “ Remboursements et dégrèvements d’impôt ” (2) ;
  - les autres
    - des contrats pluriannuels de performance des deux ex-directions
    - le PICF.

## Le BOP : évolution du nombre d'indicateurs

### **Le nombre d'indicateurs contractualisés au niveau local :**

22 en 2009

20 en 2010 et 2011

17 en 2012.

### **Fixation de listes limitatives d'indicateurs** (liaison DDG)

empêcher toute initiative locale de « création sauvage » d'indicateurs

Raison de cette limitation : **engagement à améliorer la compatibilité des indicateurs avec la qualité des conditions de travail des agents.**



## Le BOP : évolution du nombre d'indicateurs

### Méthode suivie

Sous-GT technique « revue des indicateurs » du GT sur l'amélioration des conditions de vie au travail

Etude du CNAM incidence des indicateurs et du pilotage de la performance sur les conditions de vie au travail des agents

## Sommaire - Plan de l'intervention

1 - La LOLF en quelques mots

2 - Qu'est ce que le contrôle de gestion ?

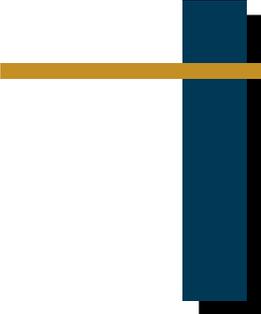
3 - Le Projet Annuel de Performance (PAP) et le Rapport Annuel de Performance (RAP)

4 - Le Budget Opérationnel de Programme (BOP)

5 - L'intéressement collectif à la performance

## L'intéressement collectif à la performance

- L'intéressement repose sur une sélection de 12 indicateurs emblématiques des missions de la DGFIP ;
- Les résultats des indicateurs sont certifiés par le Contrôle Général Économique et Financier (CGEFI) ;
- Une prime d'intéressement, dont le montant varie en fonction du nombre d'indicateurs atteints, est versée annuellement au mois de mai à l'ensemble des agents.



# Questions

