

**Comité Technique de Réseau
du 6 juillet 2021**

Suivi de l'activité et de la performance

1. Situation avant crise

Les résultats des indicateurs de performance sont suivis mensuellement par les différents bureaux métiers et dans toutes les directions du réseau. Les résultats sont accessibles dans un info-centre dédié (OPERA) qui permet à chaque structure de suivre et de piloter ses résultats mais également de se comparer avec d'autres. En outre, le bureau SPiB-1A élabore trimestriellement un tableau de bord à destination du Directeur général. Il commente les évolutions ou tendances les plus significatives et détaille, le cas échéant, les leviers mis en œuvre et les plans d'actions déclinés par métier.

Les indicateurs et les repères d'activité sont majoritairement orientés vers l'efficacité (par exemple : mesure des délais de paiement, des délais de réponse aux rescrits, des taux de recouvrement...). Le dispositif comprend assez peu d'indicateurs d'efficience (rapportant les résultats aux moyens mobilisés).

Dès lors, ce dispositif est apparu comme partiellement inadapté au suivi de la tenue des objectifs lors de la crise sanitaire ainsi que pour suivre la reprise d'activité.

2. Pendant la crise et pour la reprise d'activité

La DGFIP a donc renforcé et développé ses outils pendant la crise sanitaire. Dès mars 2020, elle a enrichi le tableau de bord du Directeur général d'indicateurs *ad hoc* afin de suivre le Plan de Continuité de l'Activité (PCA) : les données relatives aux activités prioritaires ont fait l'objet d'un suivi hebdomadaire.

Par ailleurs et dans le cadre du Plan de Reprise de l'Activité (PRA), la DGFIP a élaboré un nouveau tableau de bord enrichi d'indicateurs et de données permettant de suivre l'activité des services. Ce tableau était produit tous les 15 jours et complété chaque mois de cartes de France (communiquées au réseau) illustrant, pour les principaux indicateurs, l'évolution mensuelle des résultats avec un rappel des derniers résultats précédant le confinement. Depuis mi-novembre 2020 il est établi sur un rythme mensuel.

Par ailleurs, la DGFIP apporte son concours au Conseil d'Analyse économique (CAE) qui souhaite conduire une étude relative à l'impact du télétravail sur la productivité et le bien-être dans les sphères publique et privée. Cette étude s'inscrirait sur un temps long afin, notamment, de comparer l'impact du télétravail et le ressenti des agents en périodes de crise sanitaire puis de retour au mode de fonctionnement normal des services. Les échanges sont en cours pour définir les modalités de réalisation de l'étude.

3. Orientations/propositions pour l'avenir

Un audit externe sur le dispositif de performance à la DGFIP a été réalisé au 2nd semestre 2020. Ses principales conclusions visent à faire du contrôle de gestion un véritable outil d'aide à la décision adapté pour le pilotage stratégique et opérationnel. L'objectif est également d'améliorer le suivi de l'efficacité et de la qualité de service et de développer une vision territorialisée des résultats.

SPIB est en charge du suivi du plan d'actions issu de l'audit qui a été présenté aux directeurs.

L'objectif est d'adapter le dispositif de performance tout en étant attentif à la nécessaire stabilité du dispositif de performance. Il s'agit de :

- décliner les objectifs stratégiques et structurants de la DGFIP selon une approche par utilisateur (DG, Directions territoriales...) ;
- orienter davantage le dispositif vers l'efficacité, la mesure qualitative des résultats, mais aussi l'anticipation par l'élaboration d'un dispositif d'alerte ;
- confier aux délégations un rôle d'animation en matière de contrôle de gestion en les dotant d'un emploi de contrôleur de gestion ;
- assurer une couverture complète des missions et des métiers afin d'éviter les « angles morts », renforcer le pilotage des services supra-départementaux et adapter le dispositif des indicateurs au suivi de la performance des structures issues du NRP et des relocalisations.

Pour ce faire, les métiers veilleront à :

- sélectionner parmi les indicateurs PAP, hors-PAP, COM et les repères métiers des indicateurs les plus utiles au pilotage des missions (en assurant la convergence des indicateurs PAP avec ceux du COM) et à la prévention des difficultés (dispositif d'alerte) ;
- mesurer la satisfaction des usagers et des partenaires ;
- déterminer les indicateurs quantitatifs et qualitatifs nécessaires au pilotage de chacun des niveaux (national et directionnel) ;
- déterminer des indicateurs d'efficacité (pondération des résultats par les effectifs disponibles).

Par ailleurs, le bureau SPiB-1A dote le contrôle de gestion de nouveaux outils tels que *l'Atlas de la performance et des moyens*. Cet outil vise à satisfaire des besoins exprimés par le réseau en matière de contrôle de gestion et de benchmark et constitue notamment une réponse à la demande des directeurs territoriaux de pouvoir se comparer entre directions, en particulier au sein d'une même catégorie, tant au plan de la performance que des moyens, des ressources et des conditions d'exercice des missions.

Cet Atlas se compose d'une riche collection de cartes et de tableaux qui restituent les résultats de la plupart des indicateurs de performance métier mais aussi des données immobilières, des statistiques sur la démographie des agents de la DGFIP, des chiffres sur la GPEEC ainsi que des données en matière de ressources humaines. L'édition 2020, revue et enrichie de nouvelles données, sera disponible avant l'été sur DGFIP EN DIRECT.

D'autres outils seront prochainement mis à la disposition des directeurs et des contrôleurs de gestion pour les aider dans le pilotage des missions, la recherche de l'adéquation des moyens aux enjeux et le suivi d'activité. Il s'agit notamment d'un outil de data-visualisation.