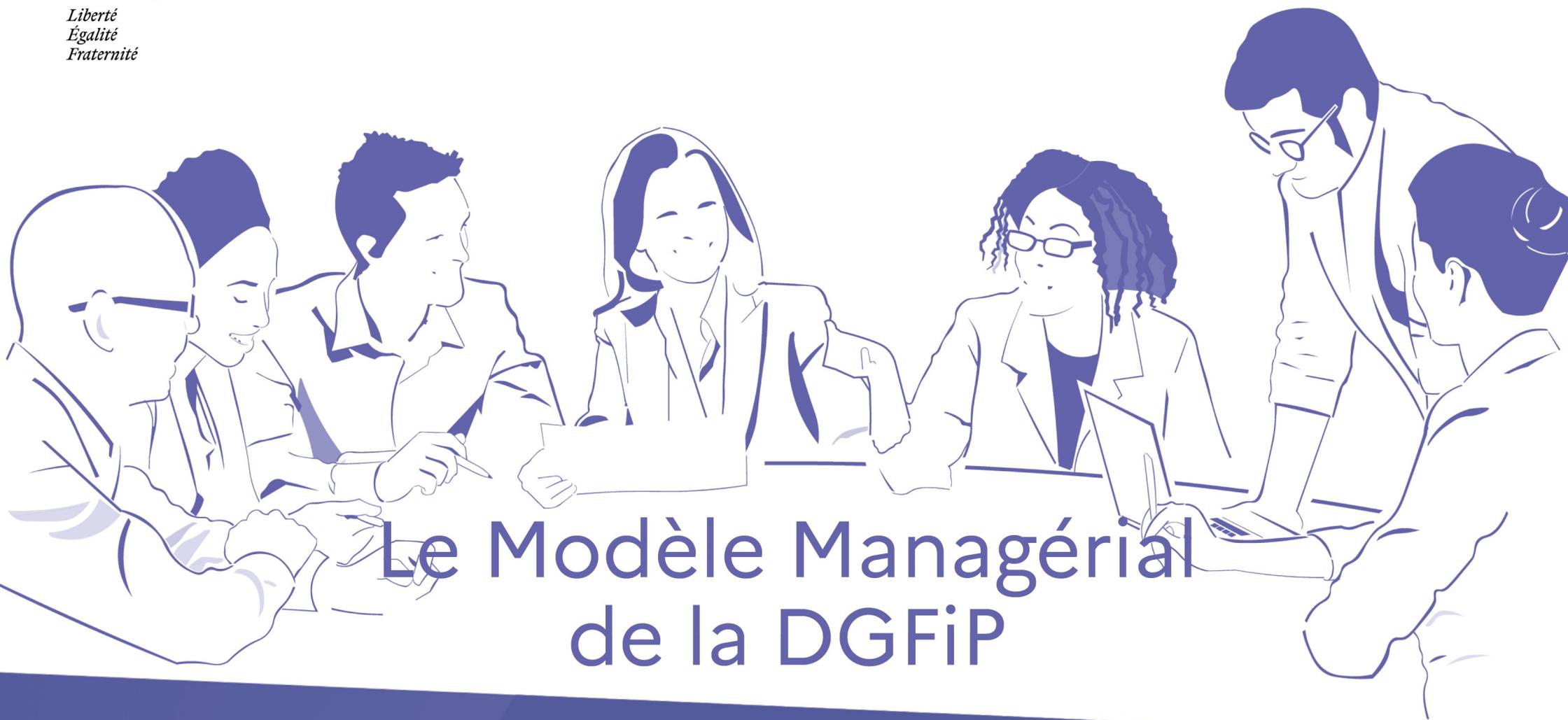




RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

 DIRECTION GÉNÉRALE DES
FINANCES PUBLIQUES



Le Modèle Managérial de la DGFiP

Support de présentation

Septembre 2022

1. Un modèle managérial, pour quoi faire ?

Un dispositif qui permet à chaque cadre de la DGFIP de se projeter en alliant innovation / créativité et qui répond, en avance de phase, aux objectifs de la réforme de la Haute Fonction Publique en visant 3 objectifs principaux :

Accompagner les transformations

- Forte demande des cadres pour que soit clarifié ce qui est attendu d'eux en terme managérial
- Nécessité de favoriser certaines postures et compétences des managers (donner du sens, conduire le changement...) pour accompagner les transformations.
- Permettre l'auto-évaluation et la prise en main par les cadres du développement de leurs compétences.

Accompagner les nouveaux schémas de carrière

- Objectivation des décisions prises à partir de grilles co-construites, connues et comprises
- Sortir des recrutements par filières et valoriser les compétences transverses.
- Nourrir les process d'évaluations (CREP, revue des cadres, avis pour les sélections...).

Accompagner l'évolution des pratiques managériales

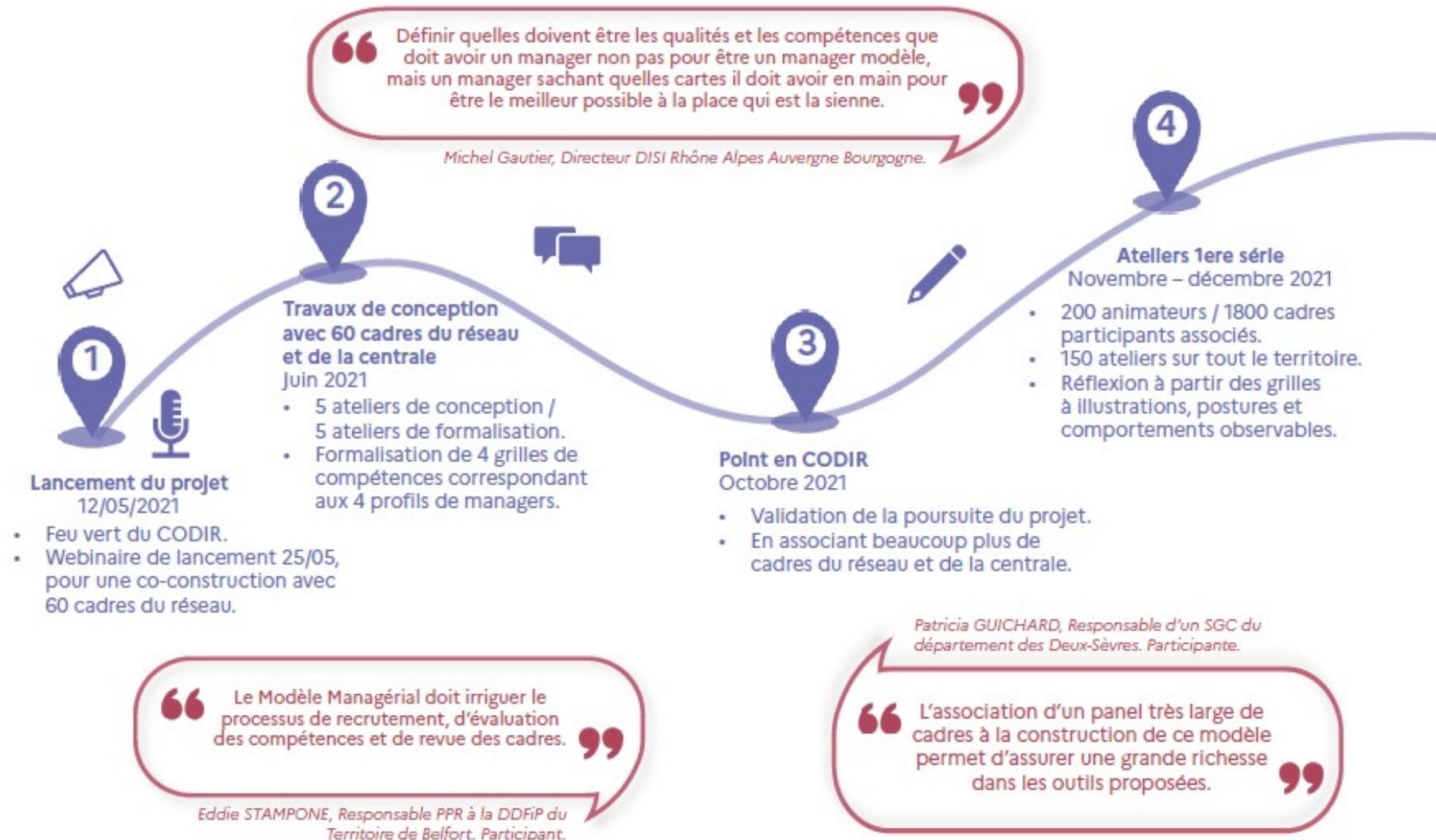
- Possibilité de construire une pratique managériale de développement des compétences en prenant appui sur le modèle managérial.
- Développer des outils de développement/ d'accompagnement avec des objectifs connus.

2. La démarche d'élaboration du modèle managérial

L'élaboration du modèle managérial de la DGFIP



2. La démarche d'élaboration du modèle managérial



2. La démarche d'élaboration du modèle managérial



3. Les 4 profils de managers de la DGFIP incarnent nos métiers en administration centrale et dans le réseau

Catégorie	Encadrement	Missions	Administration centrale 	
			Fonctions 	Réseau
 Managers stratégiques	Fédérateur de plusieurs équipes	<ul style="list-style-type: none"> Orientation de la stratégie et déclinaison en plans d'actions Garantie des synergies Pilotage de la performance 	<ul style="list-style-type: none"> Chef de service Sous-Directeur 	<ul style="list-style-type: none"> Directeur Régional Directeur Départemental DDG
 Managers de managers	Encadrant d'une équipe de managers et d'experts	<ul style="list-style-type: none"> Transposition des objectifs stratégiques en un plan d'actions opérationnel Animation des équipes Organisation du travail 	<ul style="list-style-type: none"> Chef de secteur Responsable de division Chef de bureau 	<ul style="list-style-type: none"> Chef de pôle Chef de service déconcentré Comptable public
 Managers transverses	Encadrant d'une équipe au positionnement transversal	<ul style="list-style-type: none"> Transposition des objectifs stratégiques en un plan d'actions opérationnel Recensement des différentes compétences Animation des partenaires Organisation du travail Suivi des objectifs et des calendriers 	<ul style="list-style-type: none"> Chef de projets informatique Chef de mission Directeur / chef de projet 	<ul style="list-style-type: none"> Responsable départemental de la mission « Accueil » Responsable de la relation usagers RPIE CDL, CMC Équipe des délégations Directeur / Chef de projet SI
 Managers de proximité	Encadrant de premier niveau	<ul style="list-style-type: none"> Engagement de l'équipe Atteinte des objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de secteur Adjoint 	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de secteur Responsable de service (SIP, SIE, SGC) Adjoints

4. A l'issue des ateliers...

une définition

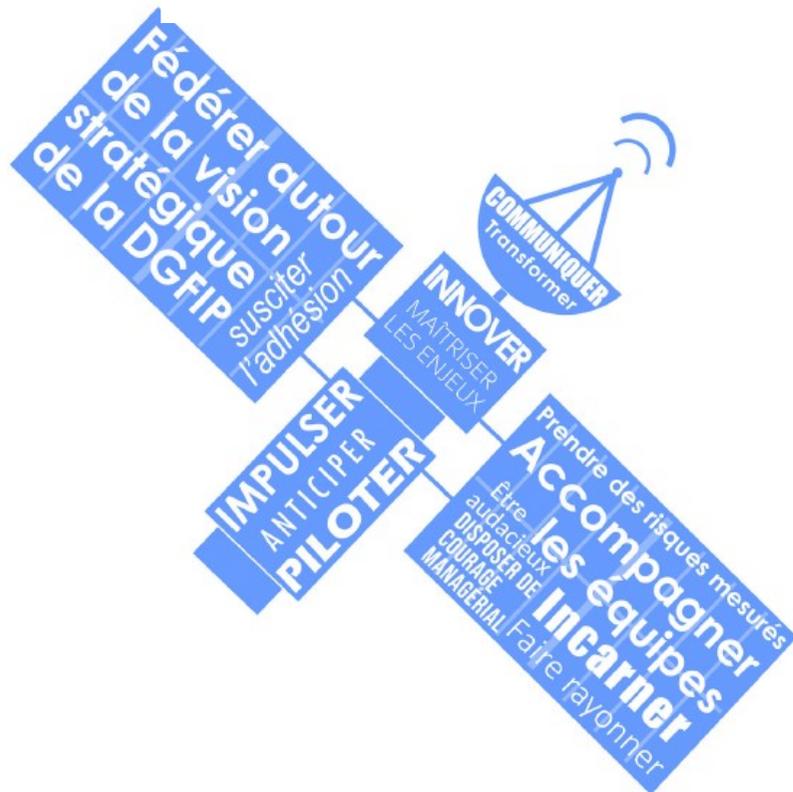
Être manager à la DGFIP aujourd'hui :

C'est porter ses orientations stratégiques dans des domaines à forte expertise technique, conduire les transformations tout en veillant à embarquer ses équipes vers la réalisation des objectifs fixés, dans les meilleures conditions de travail possibles.



4. A l'issue des ateliers...

Le **MANAGER STRATÉGIQUE** incarne les orientations stratégiques de la DGFIP et la fait rayonner. Force de proposition en matière d'innovation, il accompagne au changement ses équipes dans le cadre des transformations qu'il impulse.



Par exemple : il va porter le NRP, le dialogue avec les élus.

les définitions par profil

Le **MANAGER DE MANAGERS** fixe le cap, pilote les missions et améliore la performance. Il conduit les changements en leur donnant du sens. A l'écoute des managers, il suscite leur adhésion et les entraîne avec lui.



Par exemple : en lien avec les responsables locaux, il les accompagne dans la nouvelle réorganisation des SIP.

4. A l'issue des ateliers...

Le **MANAGER TRANSVERSE / DIRECTEUR DE PROJET** est un chef d'orchestre qui fédère ses équipes, anime un collectif autour d'un projet dont il fixe le calendrier. Réactif et innovant, il sait s'adapter pour conduire le groupe vers l'atteinte de l'objectif, en interagissant avec le réseau et les partenaires de la DGFIP.



Par exemple : il organise l'avancée du projet PILAT en coordonnant l'équipe projet dédiée.

les définitions par profil

Le **MANAGER DE PROXIMITÉ** décline la stratégie de la DGFIP à son niveau, pilote l'activité, conduit localement le changement et anticipe les évolutions de l'organisation du travail. Très à l'écoute, il soutient, motive ses équipes et facilite la progression de ses collaborateurs.



Par exemple : il accompagne ses équipes dans la mise en place du SGC, tout en créant le lien avec les CDL.

4. A l'issue des ateliers

Illustration des niveaux de compétences par type de management

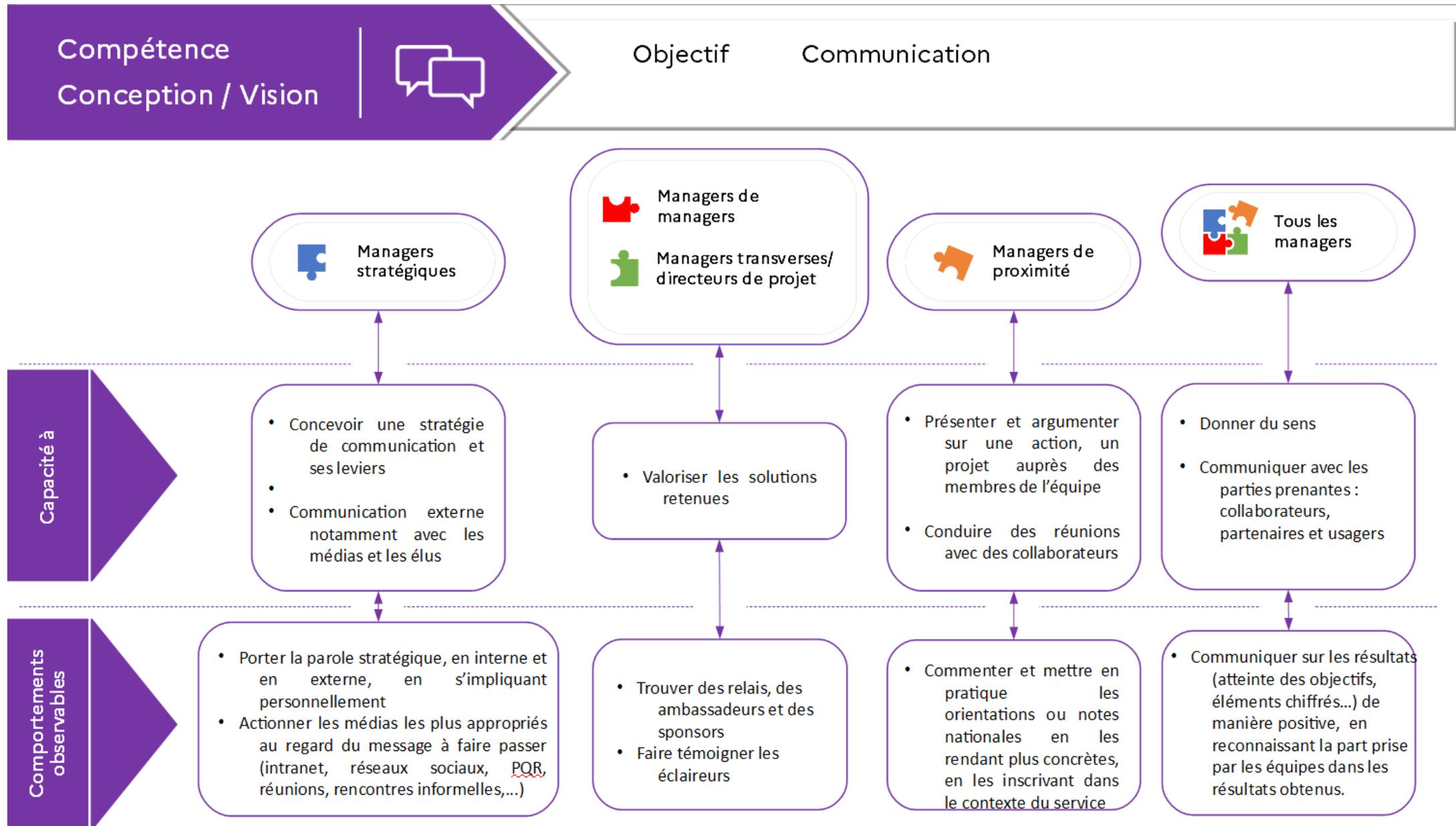
FOCUS SUR TROIS COMPÉTENCES : communication, piloter la performance, interagir

A partir des 4 profils de managers (managers stratégiques, managers de managers, managers transverses/directeurs de projet, managers de proximité) identifiés par une pièce de puzzle de couleur différente, les compétences sont déclinées sous la forme :

- **d'un tronc commun et**
- **de spécificités propres à chaque type de managers.**

Cette cartographie permet à chacun de se positionner et de visualiser les marges de progression entre les différents types de manager.

4. Compétence «conception/ vision » : un exemple de tronc commun et de spécificités (1)



4. Compétence «action» : un exemple de tronc commun et de spécificités (2)

Compétence
Action

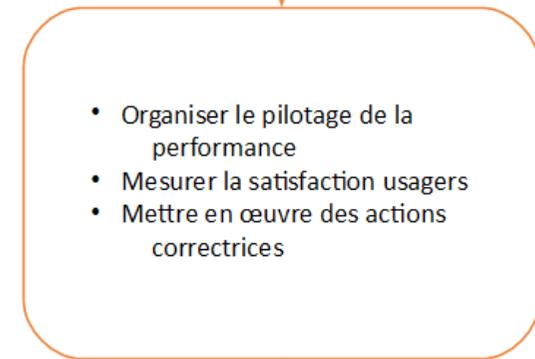
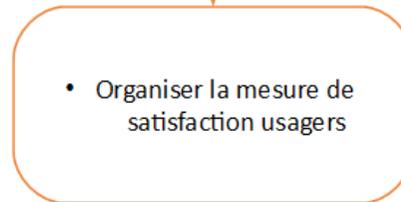
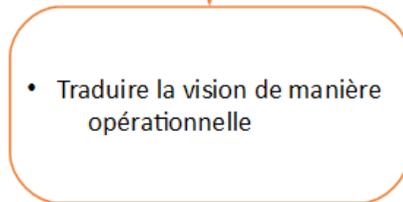


Objectif

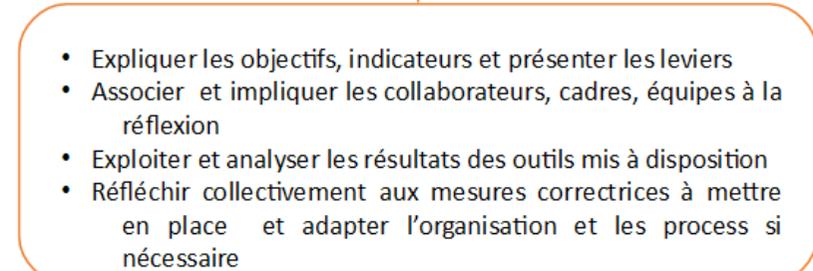
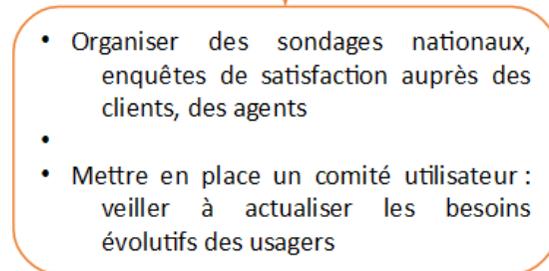
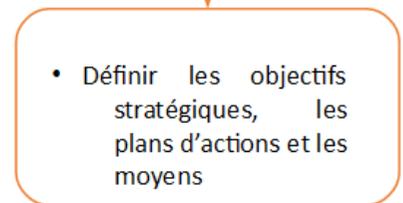
Piloter la performance /
Offrir un service public de qualité



Capacité à



Comportements observables



4. Compétence «relation» : un exemple de tronc commun et de spécificités (3)

Compétence
Relation



Objectif

Interagir



Capacité à

- Incarner et faire rayonner sa direction

- Entretien un dialogue social durable

- Travailler en transversalité au sein de la DGFIP et avec ses partenaires
- Entretien un dialogue de qualité
- Travailler en réseau, interagir

Comportements observables

- Participer à des colloques
- Développer les conventions avec le monde de l'entreprise ou de l'université
- Trouver des relais, ambassadeurs et sponsors

- Comprendre et appréhender son environnement professionnel

- En interne : casser les silos
- Créer un climat de confiance avec ses partenaires / développer les échanges
- Mutualiser les bonnes pratiques (tables rondes, groupes utilisateurs) / croiser les problématiques
- Mettre en place des espaces de dialogue participatif favorisant le développement de l'intelligence collective

5. Et pour vous accompagner...

Coaching

- **individuel** (coachs internes / Prestataires externes)



- A la prise de poste
- Tout au long de la carrière

Coaching

- **collectif**

Pour mieux travailler ensemble



1 manager et / ou ses équipes via la direction

APM (ateliers participatifs managériaux)

- en présentiel
- en distanciel



De Idiv à AGFiP

Tout cadre encadrant d'inspecteur à AFIP



- Parcours conduite des transformations
- Formation CDS/adjoints

Séminaires

- **managériaux**

- **sur mesure** (ex : créer un collectif de travail)



A la demande de tout(e) directeur(trice)



AGFiP

Conduite des transformations

- Séminaire des N^{os} 1 nouvellement nommés

« Répondre aux défis du changement »

- **Médiatraining**

Tout cadre du réseau

