

## La démarche stratégique de la DGFIP

### **Notre ambition**

Mobiliser notre professionnalisme au service  
du rétablissement des finances publiques

### **Notre engagement**

Construire une administration numérique  
de référence au bénéfice de tous

### **Notre méthode**

Engager une démarche stratégique continue  
en contribuant à l'effort collectif

**Notre administration représente à la fois un service public enraciné dans l'histoire de l'Etat et une administration nouvelle, puisque la direction générale des finances publiques (DGFIP) s'engage dans sa sixième année d'existence.**

Issues de la direction générale des impôts et de la direction générale de la comptabilité publique, nombre de ses missions peuvent être qualifiées de régaliennes. L'ensemble d'entre elles, définies par *l'article 2* du décret du 3 avril 2008, se situent au cœur de la République, en proximité de ses citoyens, de ses acteurs et de ses territoires.

Avec la mise en place de structures et de statuts communs, notre processus de fusion vient de s'achever. Les objectifs d'organisation qui avaient été assignés à cette réforme ont été pleinement atteints et permettent à nos agents de bénéficier d'un espace professionnel stabilisé et reconnu.

Nous devons aujourd'hui donner tout son sens à notre maison commune, nous appuyer sur les acquis de la fusion et **engager une nouvelle étape**, afin que la DGFIP soit en mesure de répondre aux attentes que placent en elle les responsables de l'Etat comme l'ensemble des citoyens.

Ayant prouvé l'aptitude de l'ensemble de ses agents à réaliser la fusion, la DGFIP affirme sa volonté de **créer une culture commune** qui se traduise par des perspectives professionnelles élargies, des synergies accrues entre les métiers et une capacité d'adaptation confortée. Pour ce faire, la qualité de notre dialogue social et de nos relations professionnelles comme la priorité donnée à l'innovation pédagogique et à la qualité de vie au travail seront primordiales pour la réussite de notre démarche stratégique.

S'étant appuyée sur le professionnalisme de tous les agents pour se réformer, la DGFIP souhaite **développer le management par la confiance** à tous les niveaux de la hiérarchie, en vue de mettre en œuvre les évolutions nécessaires au plus près des réalités humaines et territoriales. Pour ce faire, nous privilégierons la déconcentration des responsabilités auprès des directrices et des directeurs locaux ainsi que l'articulation optimale de notre réseau avec l'administration centrale.

Comme elle l'a toujours fait, la DGFIP mobilisera ses compétences fiscales, comptables, juridiques, financières, patrimoniales en vue de **garantir sécurité et fiabilité aux finances publiques**. Notre administration visera en particulier à produire et à valoriser des comptes de qualité, à lutter contre les fraudes et les montages frauduleux, à sécuriser les recettes publiques, à moderniser la gestion financière des institutions publiques et à optimiser le patrimoine public. La certification des comptes de l'Etat et la levée des réserves du certificateur demeureront un objectif majeur de la DGFIP.

Les usagers, les partenaires et l'ensemble des interlocuteurs économiques ou territoriaux de la DGFIP méritent des relations accessibles, simplifiées, équilibrées avec leur service public fiscal et financier. En mobilisant nos ressources et notre expertise, en modernisant et simplifiant notre relation à l'usager, en réduisant les délais de paiement, nous souhaitons **conforter le civisme et favoriser un environnement de confiance** propice à l'adaptation et à la compétitivité de notre pays.

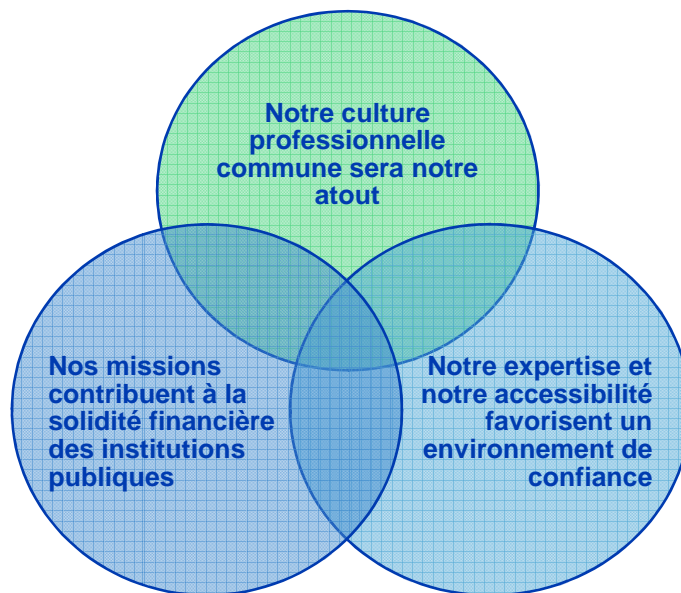
Ayant démontré son aptitude à investir dans l'informatique et à développer une qualité de service reconnue, la DGFIP décide de **mettre le cap sur le numérique au bénéfice de tous**, en vue de se situer à cinq ans au niveau des plus performantes parmi ses homologues de l'OCDE, s'agissant de la dématérialisation des documents et de leur transmission, des téléprocédures et des réseaux sociaux, avec la préoccupation constante de la simplification et de l'ergonomie du poste de travail.

Etant reconnue pour ses compétences au service des finances publiques, la DGFIP veut consolider et accroître son expertise de haut niveau et s'organiser de la manière la plus efficiente en vue de **répondre aux évolutions profondes de l'Etat, de l'économie et de la décentralisation**. Pour ce faire, nous nous appuyerons sur nos valeurs de professionnalisme et de service public comme sur notre capacité d'adaptation.

De par ses responsabilités et ses compétences, **la DGFIP s'inscrit dans la trajectoire de rétablissement des finances publiques** définie par la loi du 31 décembre 2012 de programmation des finances publiques pour les années 2013 à 2017.

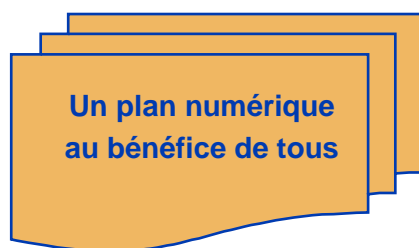
## Notre ambition

Mobiliser notre professionnalisme  
au service du rétablissement des finances publiques



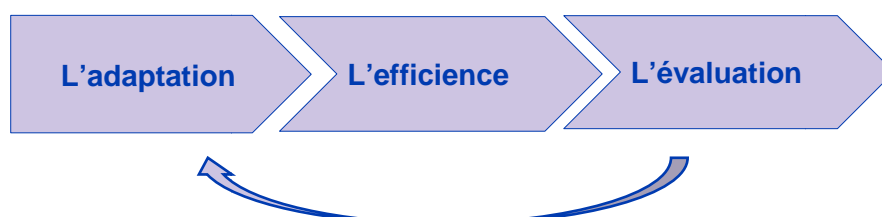
## Notre engagement

Construire une administration numérique de référence



## Notre méthode

Engager une démarche stratégique continue  
en contribuant à l'effort collectif



## **NOTRE AMBITION**

*Mobiliser notre professionnalisme  
au service du rétablissement des finances publiques*

## NOTRE CULTURE COMMUNE SERA LA FORCE DE NOTRE COLLECTIVITE PROFESSIONNELLE

### Nous nous appuyons sur nos valeurs

<b>NOS VALEURS SONT PORTEUSES DE CONFIANCE</b>	<b>L'équité</b>	L'égalité + les enjeux
	<b>Le professionnalisme</b>	La technicité + l'ouverture
	<b>Le service public</b>	La neutralité + la fierté
	<b>La qualité</b>	L'expertise + le service
	<b>La solidarité</b>	La cohésion + le dialogue
	<b>La sûreté</b>	Le droit + le respect

### Nous renforçons notre culture commune

<b>NOS ORIENTATIONS PRIORITAIRES</b>	<ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Développer une stratégie des compétences</b></li><li><b>2. Déployer un management de la confiance</b></li><li><b>3. Construire de nouvelles relations sociales</b></li><li><b>4. Promouvoir l'ouverture sur l'extérieur</b></li></ol>
--	---

1

## NOUS DEVELOPPONS UNE STRATEGIE DES COMPETENCES

**Le processus de fusion entre la DGI et la DGCP s'est accompagné de la création de deux filières garantissant à chaque agent de la DGFIP une continuité de situation au regard de son ancienne appartenance administrative. Dans le même esprit, a été adopté un principe de respect des métiers existant dans les deux anciennes directions. Le déploiement en 2011 d'un espace statutaire commun permet des complémentarités et autorise dans certains cas le passage d'une filière à l'autre.**

*Il s'agit d'aller au bout de l'ambition qui a présidé à la construction de la DGFIP en privilégiant trois objectifs stratégiques complémentaires : anticiper les évolutions des compétences, renforcer la qualité du suivi des ressources humaines, créer un espace professionnel unifié et ouvert.*

### **1.1 Anticiper les évolutions potentielles dans chaque métier et les compétences nécessaires**

La DGFIP engage une réflexion approfondie sur les métiers de demain afin d'être en mesure d'apporter à nos agents et à nos cadres l'indispensable lisibilité sur leurs parcours professionnels, d'anticiper les compétences à moyen terme et de prévoir les compétences requises pour l'accomplissement optimal de nos missions.

**Nous nous dotons d'un dispositif d'analyse prospective des emplois et des compétences.**

- ▶ Nous assurons un équilibre entre les recrutements par voie interne et par voie externe.
- ▶ Nous ajustons les modalités de nos sélections et nos programmes de formation pour prendre en compte les évolutions prévisibles dans chaque métier.
- ▶ Les métiers de l'accueil sont mieux reconnus ; la formation et la spécialisation des agents concernés sont renforcées.

### **1.2 Renforcer la qualité du suivi RH**

- ▶ Nous accompagnons les agents dans leur vie administrative et leur parcours professionnel : nous retenons le principe d'un conseiller RH par département et valorisons le rôle du conseiller social.
- ▶ Nous mettons en place un suivi personnalisé des cadres de proximité aux moments cruciaux de leur carrière.
- ▶ Nous nous appuyons sur les évolutions informatiques et tirons le meilleur profit du déploiement de Sirhius, le système d'information RH des ministères financiers.
- ▶ Nous engageons une réflexion sur la place de la valorisation des acquis de l'expérience dans les processus de sélection.

### **1.3 Favoriser le passage d'un système de filières issues des deux anciennes directions à une logique de domaines professionnels constitutifs de notre direction unifiée**

La DGFIP doit à la fois répondre à l'attente de ses agents qui aspirent à bénéficier de perspectives professionnelles élargies et valoriser les synergies permises par la fusion :

**La formation est le creuset de notre culture commune.**

Dès la formation initiale, l'École nationale des finances publiques (ENFiP) doit en favoriser l'émergence : elle offre dorénavant aux stagiaires un socle de connaissances commun, des spécialisations métiers et une compréhension des interactions entre les domaines.

La formation continue doit également être régulièrement adaptée à travers des parcours personnalisés pour répondre à cette exigence et fluidifier le passage d'une filière à l'autre, en tenant compte des acquis et des connaissances de chacun. Elle contribue aussi à consolider

les acquis après la mise en place de nouvelles organisations. Ainsi nous prévoyons une formation de « rappel » dix-huit mois après la formation à une nouvelle application ou une nouvelle procédure.

L'accompagnement à la prise de poste constitue un impératif en cas de changement de métier.

### **Les changements de métiers sont facilités tout en préservant la cohérence des parcours professionnels.**

Un espace professionnel unifié constitue un puissant levier pour favoriser le développement d'une culture commune et le maintien d'un niveau d'expertise dans chaque métier. L'achèvement de sa mise en place au sein de la DGFIP permet à tous les agents de bénéficier de règles de gestion harmonisées et d'une mobilité fonctionnelle. Nous favorisons l'accélération de la convergence dès 2014 dans toutes les situations qui le permettent.

Le parcours de carrière des cadres est adapté afin de leur permettre d'appréhender plus concrètement les réalités de plusieurs métiers. Ils sont invités, s'ils souhaitent accéder à des responsabilités plus importantes, à occuper un poste en dehors de leur domaine professionnel d'origine.

### **Le décloisonnement entre les métiers est encouragé et rendu plus naturel dans nos organisations nationales et territoriales.**

Dans l'esprit de la fusion, il s'agit de conforter le professionnalisme au profit des agents et des cadres, tout en renforçant l'offre de service en externe et le sentiment d'appartenance en interne.

- ▶ Le pilotage des missions par l'administration centrale encourage la mutualisation des compétences et la transversalité opérationnelle.
- ▶ Les actions de sensibilisation et de formation portant sur la culture comptable sont renforcées en tenant compte de la place particulière et des enjeux du métier de comptable dans la DGFIP.

## **2**

### **NOUS DEPLOYONS UN PROJET MANAGERIAL FONDE SUR LA CONFIANCE ET LA RESPONSABILITE**

**Au cœur de la République, notre administration a pour mission d'articuler en permanence le contrôle et le service, la règle de droit et la pédagogie, l'expertise et l'accessibilité. Pour parvenir à cette synthèse professionnelle, valeur exigeante de la DGFIP, la conduite des hommes et des femmes qui la composent doit aussi opérer une indispensable conciliation entre la cohérence et la confiance. Respectant l'impératif de lisibilité, essentiel dans la démarche stratégique que nous engageons, notre modèle managérial est fondé sur la confiance à tous les niveaux.**

*Nos trois objectifs stratégiques visent à encourager la responsabilité, à développer le soutien aux équipes, à favoriser la mutualisation et le travail collaboratif.*

#### **2.1 Les responsabilités des directrices et des directeurs sont reconnues, encouragées et évaluées**

##### **S'agissant de l'organisation des services et de la réalisation des missions :**

Les responsables territoriaux sont les mieux à même, dans un cadre managérial et un pilotage national précis, d'adapter le fonctionnement des services et de décliner les grandes orientations de la DGFIP en fonction du contexte et des réalités locales : organisation de la direction ou des services locaux, modalités concrètes d'exercice des missions, méthodes de travail, définition de priorités, horaires et modalités de réception du public. Ils bénéficient de

l'appui des délégués du directeur général qui assurent la bonne articulation avec l'administration centrale pour l'évaluation et le suivi des mesures proposées.

- ▶ Les responsables territoriaux favorisent dans le même esprit la responsabilité et le dialogue au sein de leurs services.

**S'agissant de la cohésion des équipes de commandement :**

- ▶ L'administration centrale associe en amont, par le canal des délégués, les directrices et directeurs aux décisions d'affectation des cadres supérieurs en direction et sur les postes comptables à enjeux ; la souplesse prévaut dans la composition de l'équipe de commandement.

**S'agissant des parcours de carrière des cadres :**

- ▶ L'administration tient compte de l'avis des responsables territoriaux dans les procédures de sélection.

**2.2 Nous apportons le soutien nécessaire aux cadres de proximité et à leurs équipes**

Pour faire face à la complexité et à l'évolution des métiers ou des méthodes, les cadres et les agents doivent pouvoir bénéficier d'un soutien technique adapté à leurs besoins, en particulier dans les domaines nécessitant une forte expertise ou une réactivité immédiate. Nous clarifions et organisons les modalités de ce soutien à travers les mesures suivantes :

- ▶ Un dispositif de ressources techniques gradué est organisé dans les services de direction, avec l'appui de réseaux élargis d'inspecteurs divisionnaires experts.
- ▶ L'expertise est renforcée par le positionnement au niveau départemental ou supra départemental de certaines missions spécifiques.
- ▶ Le champ d'intervention des pôles de soutien nationaux (PNSR) est étendu, soit par extension du champ de compétence des pôles existants, soit par création pour couvrir de nouveaux domaines.
- ▶ L'appropriation par tous du nouvel espace documentaire Nausicaa est une priorité.
- ▶ Un soutien spécifique est apporté lors de la prise de poste puis dans l'organisation du service et dans la prévention du risque.

**2.3 Nous favorisons la mutualisation et le travail collaboratif**

- ▶ En encourageant l'expression de chacun sur l'exercice des missions et l'organisation du travail, en particulier dans les espaces de dialogue (EDD), lors de panels d'agents ou de cadres aux niveaux départemental et interrégional.
- ▶ En développant les réseaux de mutualisation professionnelle : réunions métiers, réseaux métiers (départementaux, interrégionaux, régionaux selon les sujets) et en renforçant la complémentarité entre les niveaux.
- ▶ En favorisant le recours aux outils modernes de travail collaboratif : dans le cadre de notre stratégie numérique, l'utilisation de réseaux sociaux favorise l'échange de bonnes pratiques professionnelles et techniques.



3

## NOUS CONSTRUISONS UNE RELATION SOCIALE RENOVEE AVEC NOS AGENTS, NOS CADRES ET LEURS REPRESENTANTS

**L'attention portée à chaque personne membre de la DGFiP apparaît à la fois comme une évidence et comme une exigence. Donner du sens au travail de chacun comme à l'action de notre collectivité fait partie intégrante de la démarche stratégique que nous engageons.**

**La relation que nous souhaitons développer avec l'ensemble de nos agents et de nos cadres s'articule autour de trois objectifs stratégiques : la qualité de vie au travail, la sécurité de nos personnels, la responsabilité sociale et sociétale.**

*Un dialogue social approfondi, équilibré et fondé sur la confiance apparaît comme essentiel pour parvenir à construire cette relation sociale rénovée et donner tout son sens à la négociation, telle qu'introduite dans les accords de Bercy.*

### 3.1 Nous promovons la qualité de vie au travail

La notion de qualité de vie au travail englobe tout à la fois le sentiment de bien-être au travail, l'intérêt pour les tâches confiées, le niveau d'implication et de responsabilité, ainsi que la reconnaissance du travail effectué.

Nous voulons créer des conditions de travail permettant d'exercer nos missions dans un climat constructif en allégeant la pression ressentie par les équipes. Les dialogues de gestion intègrent largement cette dimension.

Nous visons à rendre plus simple l'utilisation du poste de travail en améliorant son ergonomie générale, en consolidant les applications informatiques existantes, en optimisant les échanges et l'accès à l'information.

- ▶ Une réflexion sur la pertinence et les modalités du télétravail est engagée.

### 3.2 La protection et la sécurité de nos personnels sont au cœur de nos préoccupations

Le plan sécurité ministériel est mis en œuvre avec détermination : dispositif de signalement des incivilités, communication préventive sur les risques encourus par leurs auteurs, diminution du montant des fonds dans les postes comptables, développement des paiements des impôts et taxes par carte bancaire, soutien aux agents en cas d'incident.

- ▶ Notre cible à cinq ans est de réduire la détention de fonds dans les centres des finances publiques en concentrant la gestion du numéraire sur un petit nombre de localisations dans chacun des départements.

### 3.3 Nous revendiquons la responsabilité sociale et environnementale de la DGFiP

Nous prenons en compte les impacts sociaux et environnementaux de nos activités et adoptons les meilleures pratiques possibles.

- ▶ La création d'un baromètre social permet de suivre l'exécution des politiques engagées dans cette voie (télétravail, lutte contre les discriminations, santé et bien-être au travail, équilibre personnel, diversité des équipes).
- ▶ L'expérimentation relative à la présence d'un médiateur social en administration centrale illustre notre volonté d'innover dans les relations sociales et d'approfondir notre stratégie de prévention des risques psychosociaux.
- ▶ Les documents uniques d'évaluation des risques professionnels sont évalués afin d'être simplifiés et rendus plus efficaces au regard de l'enjeu qu'ils représentent.

- ▶ Nous tirons les enseignements de l'utilisation des tableaux de bord de veille sociale (TBVS) au plan local ; nous en intégrons l'examen dans les dialogues de performance globale que tiennent les délégués avec les directeurs. Une synthèse des données ainsi collectées est présentée au comité national de suivi des conditions de vie au travail.
- ▶ Nous intégrons la dimension environnementale notamment à travers la réduction des impressions et la dématérialisation, la maîtrise de la consommation d'énergie et d'eau, l'optimisation des moyens de transport et des déplacements.

### **3.4 Nous mettons en place un dialogue social approfondi et fondé sur la confiance partagée**

Un dialogue social de qualité repose sur le respect des principes qui régissent les échanges entre les partenaires sociaux et garantissent la liberté d'exercice de l'activité syndicale ; cette concertation doit être régulière, transparente et responsable.

Le dialogue social s'est construit, au cours de ces dernières années, autour de la fusion et des priorités qui s'y attachaient. L'étape qui s'ouvre aujourd'hui doit être l'occasion d'évaluer les modalités d'exercice du dialogue social et de proposer un modèle fondé sur le respect, la confiance partagée et l'analyse des propositions de chacun.

- ▶ Une première « conférence annuelle du dialogue social » est mise en place pour dresser l'état des conditions d'exercice de ce dialogue. Elle permet également de définir les objectifs pour l'année à venir ainsi que la complémentarité entre les différentes instances (CT, CHSCT) et les différents niveaux des échanges (national, local).
- ▶ Le suivi et l'évaluation de notre démarche stratégique font l'objet d'une concertation précise et transparente avec les organisations syndicales.
- ▶ Un volet sur les relations sociales est intégré dans le parcours de formation des cadres supérieurs.

4

## NOUS PROMOUVONS L'OUVERTURE DE LA DGFIP SUR L'EXTERIEUR

**Comme en témoigne le diagnostic externe réalisé dans le cadre de cette démarche stratégique, la DGFIP n'apparaît pas encore pleinement dans sa dimension fusionnée. Ses compétences comme ses ressources s'avèrent insuffisamment connues, donc trop peu sollicitées ; elles sont parfois mal comprises, y compris dans la sphère publique.**

**L'exercice de compétences régaliennes, par définition non partagées, peut contribuer à donner l'image erronée d'une administration autocentrée, alors même qu'elle accueille annuellement 30 millions de personnes dans ses services ou au téléphone avec une qualité de service reconnue.**

**Le renforcement de notre culture commune passe par une prise de conscience collective en interne de cet écart entre la réalité de notre activité et la perception qu'en ont les acteurs extérieurs.**

*Nous nous fixons trois objectifs stratégiques : construire une pédagogie de l'ouverture, se présenter en prestataire interministériel, optimiser notre relation à l'international*

### 4.1 Développer une pédagogie de l'ouverture

- ▶ Nous encourageons les mobilités dans les administrations françaises ou européennes et développons dans nos parcours de formation la possibilité de stages croisés avec des collectivités territoriales et des établissements publics.
- ▶ Nous prenons part à la réflexion sur les modes d'organisation des administrations publiques en renforçant nos liens avec la recherche universitaire, ainsi qu'au travers de publications sur nos méthodes dans des revues spécialisées.
- ▶ Nous diversifions notre communication externe par le biais de nouveaux vecteurs de communication pour faciliter la compréhension et l'accomplissement de nos missions. Des outils sont fournis aux responsables territoriaux pour relayer la communication de la DGFIP et au-delà celle de Bercy.
- ▶ Nous développons les partenariats avec les universités en vue notamment de mettre en place des formations diplômantes.
- ▶ Nous intégrons parmi les formateurs de nos écoles des universitaires et des personnalités extérieures.

### 4.2 Contribuer à la dynamique interministérielle

- ▶ Nous nous appuyons sur les contrôleurs budgétaires et comptables ministériels (CBCM).

Nous expérimentons la signature de conventions de partenariats entre les CBCM et les comptables déconcentrés sur les sujets ministériels de qualité comptable. Nous organisons des rencontres professionnelles de tous les acteurs de la chaîne comptable et budgétaire : CBCM, contrôleurs budgétaires en région, services comptabilité et dépense des DRFiP et DDFiP, agents comptables auprès des établissements publics.

- ▶ Nous animons le réseau des agents de la DGFIP en activité hors du réseau.

Des membres de la DGFIP exercent des responsabilités, soit à l'extérieur de l'administration de l'Etat, soit dans d'autres ministères ou dans des établissements publics. Nous mettons à profit leurs expériences et de leurs pratiques innovantes.

- ▶ Nous contribuons aux stratégies interministérielles.

Nous nous inscrivons dans les réflexions et les actions portées par le comité interministériel de modernisation de l'action publique (CIMAP). Nous participons aux réflexions sur l'organisation de l'administration territoriale. Nous apportons notre expérience en matière d'audit dans les comités ministériels et les instances interministérielles d'audit. Nous établissons un partenariat avec les instances d'évaluation des politiques publiques.

#### **4.3 Renforcer notre efficacité dans le domaine international**

- ▶ Nous ouvrons nos cursus de formations initiales et continues à des stagiaires d'administrations fiscales et financières d'autres pays.
- ▶ Nous intensifions les liens déjà existants avec les administrations fiscales de l'Union européenne et de l'OCDE. Nous évaluons et optimisons notre coopération internationale, en partenariat avec ADETEF, afin de conforter notre contribution à la diplomatie économique menée par la France.
- ▶ Nous faisons des comparaisons internationales un élément essentiel du volet évaluatif de notre stratégie grâce à l'expertise d'un service dédié, placé auprès du chef de service « Stratégie-Pilotage-Budget », et aux contributions de nos attachés fiscaux auprès des ambassades.

## NOS MISSIONS CONTRIBUENT A LA SOLIDITE FINANCIERE DES INSTITUTIONS PUBLIQUES

### Un contexte instable

<b>Risques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• crises de crédibilité financière de certains pays</li><li>• complexité croissante des circuits de fraude</li><li>• comportements des marchés financiers</li></ul>
<b>Mutations</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• accélération et dématérialisation des échanges</li><li>• commerce électronique et transactions sur Internet</li></ul>

### La crédibilité de l'Etat

Dans un contexte difficile, la DGFIP, forte de ses compétences fiscales et comptables, a conscience de sa responsabilité en vue de contribuer à la crédibilité et à l'efficacité de l'Etat, tant au plan interne qu'au niveau international.

En charge de la qualité comptable comme de la bonne gestion de la dépense publique, bénéficiant d'une culture comptable renforcée par la fusion, nous poursuivons notre action dans le processus de certification et aidons nos partenaires qui se préparent à cette démarche. Nous modernisons et sécurisons le traitement des opérations financières.

Responsables de la qualité des bases d'imposition, nous sommes proactifs dans la lutte contre la fraude fiscale et les montages frauduleux en optimisant nos capacités de contrôle et en travaillant en partenariat avec d'autres administrations ou institutions.

Responsables de la recette publique, notre action est orientée vers une meilleure efficacité du recouvrement auprès des mauvais payeurs et a fortiori des fraudeurs. Nous sécurisons et modernisons le recouvrement des recettes publiques au profit de l'Etat, des collectivités locales et des hôpitaux.

5

## NOUS PRODUISONS DES COMPTES FIABLES ET LES VALORISONS DANS LE CONTEXTE DES PROCESSUS DE CERTIFICATION

**Les comptables de la DGFIP ont la responsabilité de la tenue des comptes des administrations publiques. Ils interviennent dans une majorité de nos domaines de compétence (assiette, recouvrement, secteur local, publicité foncière, interventions de l'Etat). Leur champ d'action a été conforté par le décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique, intégrant les principes de la « LOLF », qui ancre leur rôle en matière de qualité comptable. Notre démarche doit s'inscrire dans une exigence croissante de qualité des comptes publics.**

*Nous définissons trois objectifs stratégiques : la qualité des comptes, la valorisation des données comptables, la modernisation de nos activités bancaires.*

### 5.1 Poursuivre l'amélioration de la qualité des comptes publics

L'article 27 de la LOLF énonce le principe fondateur selon lequel « les comptes de l'État doivent être réguliers, sincères et donner une image fidèle de son patrimoine et de sa situation financière ». Afin de s'en assurer, le législateur a prévu de soumettre chaque année les comptes de l'État au processus de certification des comptes. Depuis l'exercice 2006, la Cour des comptes assure cette mission, qui consiste à se prononcer sur la régularité des comptes et sur leur sincérité.

**Le Parlement et l'Exécutif ont l'assurance de disposer d'une comptabilité générale fiabilisée. Cette démarche contribue ainsi à la crédibilité des comptes de l'Etat.**

- ▶ Nous nous inscrivons dans les exigences liées à la certification des comptes de l'Etat et nous appuyons sur les possibilités offertes par le décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) qui donne au comptable un rôle de garant de la qualité des comptes avec, en particulier, la possibilité de rectifier les anomalies comptables.
- ▶ Nous stabilisons le système d'information budgétaire et comptable de l'Etat (Chorus), et en optimisons l'utilisation. L'enjeu consiste à renforcer les exercices de clôtures infra-annuelles des comptes sur une base trimestrielle, à assurer une montée en charge de la pré-clôture, à améliorer l'automatisation des processus d'alimentation des comptes de l'Etat, à renforcer les passerelles informatiques avec les autres applicatifs et à sécuriser les procédures.  
Nous appuyons également les opérateurs dans la mise en œuvre de la nouvelle comptabilité budgétaire et la diffusion du contrôle interne comptable comme de l'audit interne comptable.  
Nous poursuivons la démarche partenariale de fiabilisation des comptes des collectivités locales et des établissements hospitaliers.
- ▶ Nous proposons notre expertise aux établissements concernés par la certification.  
Nous apportons notre concours aux établissements publics nationaux et aux hôpitaux concernés par la certification et les accompagnons dans le déploiement du contrôle interne comptable. Nous sommes en capacité d'apporter également notre appui aux collectivités locales souhaitant s'engager dans une démarche de certification.
- ▶ Nous renforçons le professionnalisme et la culture comptable.

La démarche de qualité comptable est transverse et « irrigue » l'ensemble de nos métiers. Nous organisons des formations et des parcours professionnels adaptés. La mutualisation des compétences à un niveau régional ou supra régional permet d'améliorer notre capacité d'expertise et de renforcer l'animation du réseau, qu'il s'agisse de la comptabilité de l'Etat ou de celle du secteur local et hospitalier.

- ▶ Nous tirons également les enseignements de l'expérience des agents comptables en matière de qualité comptable.

## **5.2 Exploiter les données comptables, valeur ajoutée du réseau au profit des ordonnateurs**

Placés au cœur des processus financiers, nous détenons de nombreuses informations comptables et budgétaires. La pertinence des restitutions que nous pouvons en extraire donne tout son sens à la tenue d'une comptabilité de qualité. Sur la base d'une identification précise des besoins de tous nos interlocuteurs, il nous revient de leur restituer à la fois des indicateurs d'aide à la gestion et des informations relatives aux territoires afin de valoriser notre mission de comptable public.

**La DGFIP doit valoriser son activité de producteur de référence des comptes publics.** En effet, les actions que nous engageons relatives à la fiabilisation des comptes et à la qualité de la dépense ne prennent tout leur sens que si des informations en sont extraites et valorisées au profit des ordonnateurs de l'Etat et du secteur local et hospitalier.

- ▶ Nous identifions précisément les besoins de restitution des ordonnateurs. Les restitutions doivent être utiles au décideur, notamment dans son contrôle de gestion. Elles peuvent concerner la connaissance du patrimoine et de l'activité, ainsi que le pilotage du service.

Nos interlocuteurs locaux (préfet de région et de département) doivent pouvoir bénéficier d'informations significatives du montant et de la nature de la dépense publique engagée sur leur territoire. Nous disposons également d'informations d'aide à la gestion en particulier en matière de restitutions d'informations relatives à la dépense.

- ▶ Nous restituons aux ordonnateurs des informations issues de la comptabilité générale et du traitement de la dépense.

Les Contrôleurs budgétaires et comptables ministériels (CBCM) disposent d'une vision globale de la comptabilité et des restitutions de comptabilité générale sous Chorus ; ils la partagent avec leurs ordonnateurs et les responsables de programme. Ils sont ainsi en mesure de produire des ratios financiers afin d'améliorer la valorisation des comptes du ministère.

Nous enrichissons les informations relatives à la dépense en ayant une restitution agrégée par ministère (central et déconcentré).

Nous pouvons produire des analyses financières, rétrospectives et prospectives, adaptées aux enjeux et aux besoins des collectivités et des hôpitaux publics.

**En valorisant ainsi les productions comptables, la DGFIP s'inscrit dans la volonté de la France et de l'Union européenne de promouvoir une vision globale des comptes publics.**

## **5.3 Moderniser les activités bancaires de la DGFIP au profit de nos partenaires comme de la trésorerie de l'Etat**

La DGFIP tient les comptes des organismes qui déposent leurs fonds au Trésor, soit en application des lois et règlements, soit en vertu de conventions, et les centralise quotidiennement sur le compte unique du Trésor à la Banque de France. Par ailleurs la Caisse des dépôts et consignations (CDC) fait appel aux comptables de la DGFIP, en tant que préposés, pour assurer dans les départements les activités bancaires de la clientèle de la CDC et la gestion des consignations.

**La DGFIP souhaite renforcer les synergies entre ces différentes missions, afin d'améliorer la qualité du service rendu et de conforter ces activités qui représentent des enjeux majeurs pour la trésorerie de l'Etat.**

- ▶ Nous appuyons cette stratégie sur l'unification des outils informatiques et la concentration des fonctions de back office, tout en assurant la qualité de la relation de proximité avec la clientèle.

Ces évolutions simplifieront l'exercice du métier bancaire pour les agents et renforceront la fiabilité du processus bancaire dans le cadre de la certification des comptes de l'Etat.

## 6

### NOUS CONTRIBUONS, PAR L'EFFICIENCE DU CONTROLE FISCAL, A L'INTENSIFICATION DE LA LUTTE CONTRE LA FRAUDE AUX FINANCES PUBLIQUES

Le contrôle est le garant du civisme fiscal et de l'égalité devant l'impôt et de l'Etat de droit. Il vise à appréhender l'ensemble des manquements à la loi fiscale, mais réserve un traitement différencié en fonction du comportement des contribuables. Il contribue aussi à rétablir les conditions d'une concurrence loyale entre les entreprises. Il s'inscrit dans un continuum ; en amont, la gestion qui veille au respect des obligations déclaratives et de paiement et expérimente une nouvelle « relation de confiance » avec les entreprises ; en aval, le recouvrement, notamment celui offensif envers les contribuables qui organisent leur insolvabilité.

Au cœur des responsabilités de la DGFIP, le contrôle fiscal poursuit trois finalités complémentaires qui peuvent être d'autant mieux comprises que des efforts importants sont demandés aux contribuables pour rétablir la situation des finances publiques : dissuader les fraudeurs potentiels, en assurant une présence équilibrée de nos vérificateurs ; sécuriser le budget de l'Etat, en corrigeant les erreurs, intentionnelles ou commises de bonne foi, et en recouvrant l'impôt élué, réprimer les fraudes notamment les plus graves, en déployant les sanctions appropriées, y compris au plan pénal.

**La DGFIP s'engage à optimiser son organisation et ses méthodes en vue de :**

- **lutter, avec toujours plus d'efficacité, contre ceux qui cherchent à se soustraire à leur contribution par des optimisations abusives ou des manœuvres illégales,**
- **combattre la criminalité organisée en partenariat avec les autres services concernés.**

*Dans ce cadre, nos quatre objectifs stratégiques consistent à optimiser notre dispositif de contrôle, à détecter le plus en amont la fraude fiscale, à mettre en œuvre une politique de transaction maîtrisée et à rechercher l'exemplarité par l'action pénale.*

#### 6.1 Optimiser notre dispositif de contrôle

Sur la base d'une étude approfondie du tissu fiscal, la répartition de nos moyens sur le territoire et entre les différents niveaux de contrôle fiscal externe doit être adaptée en fonction des enjeux et de l'évolution des activités économiques afin de conforter la responsabilité qui est la nôtre dans la lutte contre toutes les fraudes engagée par les pouvoirs publics. Nous devons répondre à plusieurs impératifs pour ce faire :

- ▶ Renforcer le pilotage

Un plan national de contrôle fiscal est élaboré par la direction générale, pour définir une stratégie de contrôle incluant des axes nationaux pilotés au niveau central.

Dans le prolongement de chaque plan interrégional de contrôle fiscal, la contractualisation entre la DIRCOFI et les directions territoriales, en liaison avec le délégué du directeur général, constitue le cadre dans lequel s'inscrit la politique du contrôle fiscal départemental. Ce



dispositif de contractualisation prend en compte la situation et les besoins de soutien et d'animation des structures de contrôle des petites directions.

Les directions nationales (DVNI, DNVSF, DNEF, DRESG et DGE) trouvent toute leur place dans ce nouveau cadre et sont mieux intégrées dans les plans interrégionaux de contrôle fiscal afin d'apporter leur expertise aux DIRCOFI et aux directions territoriales et de bénéficier de remontées d'informations de leur part.

Compte tenu de l'importance du bassin économique parisien et des particularités de l'Île-de-France, une réflexion spécifique sur le pilotage et l'organisation du contrôle fiscal sera menée.

► Développer l'expertise

La généralisation des comptabilités informatisées nécessite des compétences accrues de la part de toutes nos équipes pour analyser les fichiers. Par ailleurs, la mise en place de brigades spécialisées dans l'analyse et le traitement des comptabilités informatisées permet d'apporter du soutien dans les dossiers complexes.

Pour mieux appréhender la complexité du contrôle corrélé des revenus et du patrimoine des dossiers de particuliers, une organisation spécifique est mise en place: pôles dédiés, renforcement des échanges dans le cadre des conventions fiscales bilatérales, mise à disposition d'informations enrichies sur le patrimoine, qu'il soit détenu en France ou à l'étranger.

Le contrôle sur pièces à distance des particuliers est développé pour mieux couvrir le tissu fiscal à partir d'une démarche d'analyse-risque ciblée sur les enjeux, en faisant appel aux capacités d'expertise présentes sur le territoire.

La fiscalité internationale doit être une composante à part entière du contrôle fiscal, en vulgarisant ses concepts, en professionnalisant le contrôle des avoirs à l'étranger non déclarés et en s'adaptant aux schémas d'optimisation fiscale mis en place par les groupes multinationaux.

► Renforcer le soutien aux équipes face aux évolutions normatives et à la complexité croissante des circuits de fraude

Des formations rénovées permettant d'accroître la technicité fiscale sont élaborées en lien avec l'ENFiP. Nous nous appuyons sur les expériences déjà engagées, notamment à la DVNI ou dans certaines DIRCOFI, de « passeports de formation » d'une durée de trois ans proposés aux nouveaux vérificateurs. Nous favorisons l'essor de réseaux de référents et de travaux collaboratifs sur des thématiques telles que l'international ou le patrimonial.

## **6.2 Renforcer notre capacité à détecter très tôt la fraude fiscale et les montages frauduleux**

Nous inscrivons notre action dans le cadre du plan national de lutte contre la fraude approuvé par le Premier ministre en février 2013 et des travaux du comité de veille stratégique installé auprès du ministre délégué chargé du budget.

Dans ce cadre, nous concentrons nos efforts sur les dossiers à fort enjeu, les fraudes complexes, les fraudes patrimoniales les plus graves et l'évasion fiscale internationale grâce à la coopération avec les administrations étrangères. Nous veillons à une meilleure anticipation des évolutions de la fraude et mettons en œuvre les nouveaux outils législatifs mis à notre disposition au cours des dernières années pour amplifier la lutte contre la fraude. Nous retenons en particulier trois priorités :

► Renforcer le pilotage de la recherche

La DNEF pilote la recherche au niveau national en coordonnant l'action des brigades de contrôle et de recherche (BCR), qui restent fonctionnellement rattachées aux directions territoriales. Elle s'appuie sur les référents fraude placés dans les directions interrégionales de contrôle fiscal (DIRCOFI).

► Travailler en coopération avec d'autres acteurs nationaux et internationaux

L'approche transversale de la lutte contre la fraude avec nos partenaires sociaux (URSSAF et CAF notamment) et douaniers est consolidée en passant d'une stratégie d'échanges d'informations à un véritable partage de données. Cette coordination se traduit au plan local dans des protocoles. Elle s'inscrit aussi dans les axes prioritaires des comités départementaux anti-fraude (CODAF).

Une nouvelle impulsion est donnée à la coopération avec la Douane dans le cadre du comité stratégique de lutte contre la fraude et du protocole conclu en mars 2011, dans les domaines identifiés comme prioritaires : TVA, transferts de capitaux, commerce électronique, économie souterraine et trafics illicites. Elle se traduit notamment par l'ouverture d'accès réciproques à certaines applications informatiques, par la conduite de contrôles douaniers et fiscaux coordonnés et par des actions de formation.

Dans le cadre de la lutte anti-blanchiment, nous mettons en œuvre les synergies métiers adéquates afin de signaler à TRACFIN les opérations financières atypiques.

Une expérimentation est réalisée avec les directions nationales et nos partenaires pour mener des opérations de contrôle au niveau européen pour lutter contre les fraudes transfrontalières.

► Améliorer nos outils de programmation

Afin de mieux anticiper les nouveaux montages frauduleux et de renforcer globalement l'efficacité de la lutte contre la fraude, nous souhaitons progresser dans l'analyse-risque :

- en optimisant nos outils de requêtage existants ;
- en confiant la programmation du contrôle à des cellules spécialisées dans l'analyse-risque, en particulier au sein des DIRCOFI ;
- en mettant en œuvre une nouvelle démarche d'analyse prédictive (data mining) suite aux décisions du comité national de lutte contre la fraude, permettant d'automatiser et d'améliorer le processus de sélection des dossiers en s'appuyant sur la richesse de nos informations, complétées par des données externes.

Ces outils sont en outre de nature à alléger les travaux de sélection incombant aux services de programmation, afin qu'ils puissent se concentrer sur les dossiers les plus lourds qui nécessitent leur expertise.

### **6.3 Mettre en œuvre une politique transactionnelle maîtrisée**

La chaîne de qualité du contrôle fiscal intègre tant le recouvrement des rappels mis à la charge des contribuables que le contentieux qui leur fait éventuellement suite. Dans ce cadre, il est essentiel de faire progresser les dispositifs de prévention du contentieux pour donner la priorité en matière juridictionnelle aux dossiers à dimension novatrice et porteurs d'enjeux ou d'exemplarité en faveur de l'administration.

La transaction, dans les situations où elle est adaptée, constitue un levier d'efficacité pour le contrôle fiscal et un facteur de qualité dans la relation avec le contribuable.

Mis en œuvre de manière encadrée, ce dispositif trouve pleinement sa place dans le cadre des orientations stratégiques du contrôle fiscal, en ce qu'il concilie les principes de juste pénalisation des contribuables et de sécurisation du recouvrement des impositions.

### **6.4 Rechercher l'exemplarité par l'action pénale**

L'efficacité de la lutte contre la corruption et la fraude fiscale est renforcée par l'adoption de plusieurs dispositions majeures, qui traduisent une plus grande sévérité et une plus grande détermination dans cette action. C'est en effet un enjeu de souveraineté et de redressement des comptes publics et une condition essentielle pour faire respecter le principe d'égalité devant l'impôt.

La répression pénale de la délinquance fiscale est accentuée en renforçant l'action de la brigade nationale spécialisée, en portant plainte pour d'autres délits que la fraude fiscale (escroquerie...), en cherchant à obtenir réparation auprès du juge et en communiquant largement sur les condamnations pénales.

Le champ de compétence de la brigade nationale de répression de la délinquance fiscale (BNRDF) est ainsi étendu au blanchiment de fraude fiscale et une circonstance aggravante est instituée pour les fraudes les plus graves.

## 7

### NOUS SECURISONS ET MAINTENONS AU PLUS HAUT NIVEAU LES RECETTES DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

**La fusion a fait de la DGFIP un acteur prépondérant du recouvrement des recettes publiques, c'est-à-dire la quasi-totalité des impôts, les recettes non fiscales de l'Etat, des collectivités et établissements publics locaux. Nous avons engagé dès 2010 un processus d'harmonisation des procédures de recouvrement forcé. Cet effort d'unification est poursuivi et donne lieu à la mise en place d'une application de recouvrement permettant de mettre fin à la tenue de deux comptabilités antérieures à la fusion.**

**Par ailleurs, la DGFIP maintient sa vigilance pour assurer un haut niveau de réactivité face aux défaillances de paiement et de déclaration.**

*Nous poursuivons deux objectifs stratégiques : optimiser le recouvrement spontané des recettes publiques et renforcer notre action en recouvrement forcé.*

#### **7.1 Optimiser le recouvrement des recettes publiques en modernisant et en harmonisant progressivement les modes de recouvrement des différents produits**

L'enjeu majeur de l'optimisation de nos chaînes de recouvrement consiste à sécuriser les encaissements, maîtriser les coûts de gestion et à rendre le meilleur service à l'utilisateur.

Facteur de rapidité, de simplicité et de sécurité, le paiement dématérialisé est une réponse adaptée à notre volonté de favoriser le civisme de paiement dans un contexte de maîtrise budgétaire.

Dans cette perspective et en lien avec la mise en place d'un espace unique de paiement en euros et la volonté de s'adapter aux nouveaux comportements de la société, la DGFIP privilégie les moyens de paiement dématérialisés et développe de nouvelles technologies.

Pour les impôts dus par les professionnels, l'obligation de paiement dématérialisé est ainsi généralisée en 2014.

S'agissant des impôts dus par les particuliers, nous promovons les moyens modernes de paiement : démarches et paiement direct en ligne, télépaiement par smartphone, prélèvement automatique à l'échéance ou par mensualités, TIP, carte bancaire.

- ▶ Pour faciliter le paiement en ligne, nous étendons le compte sécurisé de l'utilisateur des finances publiques à l'ensemble des produits (impôts, amendes, produits des collectivités locales).
- ▶ La DGFIP souhaite, en concertation avec les collectivités territoriales, moderniser la chaîne d'émission et de recouvrement des produits locaux.

Nous expérimentons l'édition et l'envoi par la DGFIP des avis des sommes à payer. Nous développons la relation dématérialisée avec les redevables (facture électronique, alerte échéance par SMS, relance par messagerie). En l'absence d'adresse électronique, nous étudions la possibilité d'une prise en charge des frais d'affranchissement par les collectivités ou les redevables. Nous développons l'usage des moyens de paiement automatisés pour les produits locaux (paiement sur internet, prélèvement automatique, talons de paiement traités en centre d'encaissement).

Cette modernisation permettra un abondement plus rapide de la trésorerie des collectivités concernées et une maîtrise des coûts de gestion.

Enfin, sans méconnaître les spécificités de chacun des produits perçus par la DGFIP au profit d'acteurs différents, le rapprochement, à moyen terme, de leur cadre juridique et de leur mode de gestion devrait simplifier les process et rendre plus efficace et plus efficient leur recouvrement. Nous engageons des travaux dans cette perspective.

## **7.2 Renforcer notre pugnacité et notre efficacité à l'égard des mauvais payeurs et de ceux qui organisent leur insolvabilité**

Si la DGFIP doit avoir une approche compréhensive, voire préventive, à l'égard des contribuables de bonne foi et des entreprises en difficulté, elle doit en revanche accentuer ses efforts envers les redevables non coopératifs et les contribuables qui se soustraient volontairement à leurs obligations civiques.

**Nous concentrons nos efforts sur le recouvrement forcé des créances présentant les plus forts enjeux.** Nous optimisons pour cela nos moyens : équipe dédiée en direction, pôle de recouvrement spécialisé, huissiers des finances publiques.

- ▶ Nous déployons notre action dans des services dotés de compétences expertes en vue d'actions pugnaces et dissuasives, et envisageons des expérimentations adaptées aux enjeux et au tissu fiscal, telles que :
  - rattacher le recouvrement des impôts des particuliers aux services des impôts des particuliers ;
  - élargir le périmètre des pôles de recouvrement spécialisé (PRS) : étendre leur champ de compétence dans les petites directions, confier au PRS du siège de la DIRCOFI le recouvrement des créances du contrôle fiscal de la DIRCOFI ;
  - mutualiser au sein d'équipes dédiées tout ou partie de l'action en recouvrement forcé des produits locaux relevant de plusieurs trésoreries ;
  - adapter les structures de recouvrement des produits divers après une analyse de leur périmètre et des enjeux ;
  - spécialiser le recouvrement des amendes ;
  - confier le suivi des procédures collectives à une structure départementale.
- ▶ Le travail collaboratif entre les services de contrôle fiscal et les comptables est renforcé, avec l'appui des huissiers des finances publiques dont l'action est orientée vers les créances à enjeu.
- ▶ Nos efforts et nos coûts de recouvrement forcé doivent être proportionnés aux enjeux financiers. Aussi, nous souhaitons engager avec la Cour des comptes une réflexion pour élaborer une doctrine partagée sur la sélectivité du recouvrement des produits, qui soit compatible avec les exigences de la responsabilité de nos comptables.

Dans tous les services concernés, la préoccupation du recouvrement est intégrée à tous les stades du contrôle en vue de favoriser une détection précoce des risques et de diligenter des mesures conservatoires.

## NOUS MODERNISONS LE TRAITEMENT DES DEPENSES PUBLIQUES

**Le décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique du 7 novembre 2012 comporte plusieurs modalités relatives à la modernisation et à la simplification des procédures et des outils du comptable public.**

**Ces dispositions, associées au déploiement de nouveaux systèmes d'information et de gestion, nous ouvrent un large champ de rénovation de la chaîne de la dépense, les atouts pour effectuer rapidement des paiements de qualité et positionner la DGFIP comme prestataire de service sur le champ de la dépense publique.**

*Dans cet esprit, nous poursuivons trois objectifs : optimiser l'utilisation de Chorus, rénover la dépense et accompagner le déploiement de l'opérateur national de paye et le service des retraites de l'Etat.*

### 8.1 Optimiser les conditions d'utilisation de Chorus

L'implantation d'un progiciel de gestion intégré a permis de mettre à la disposition de l'ensemble des administrations de l'État, au plan central et déconcentré, un outil commun et intégré de gestion financière, budgétaire et comptable. De par ses missions tant en matière de dépenses que de comptabilité de l'Etat, la DGFIP poursuit son engagement en vue d'accompagner le changement dans les ministères et de faire en sorte que l'application réponde aux attentes d'efficience de l'Etat.

- ▶ Nous généralisons les services facturiers (SFACT) pour améliorer les délais de paiement.
- ▶ Nous renforçons le rôle des centres de services partagés (CSP) au regard de la qualité de l'engagement.
- ▶ Pour l'Etat, en lien avec les ministères concernés, nous révisons la cartographie des assignations dans l'optique d'une spécialisation fonctionnelle et/ou géographique.
- ▶ L'articulation entre la DGFIP et l'AIFE est repensée dans le sens d'une plus grande intégration.

### 8.2 Rénover la dépense

- ▶ Nous poursuivons la dématérialisation du processus de la dépense publique. Au titre de l'Etat, les factures seront dématérialisées selon une logique de bout en bout (du fournisseur au juge des comptes). L'objectif est d'obtenir une augmentation très significative de la proportion de factures dématérialisées à échéance 2015.
- ▶ Nous adaptons nos méthodes de contrôle de la dépense.

Pour l'Etat comme pour le secteur local et hospitalier, l'exercice du contrôle hiérarchisé de la dépense est optimisé. Ainsi, la périodicité, le périmètre et la nature des contrôles (contrôle a posteriori, adaptation de la taille des échantillons aux risques et aux enjeux) sont mieux maîtrisés. Dans le secteur public local, nous automatisons en partie, grâce à l'outil Hélios, le contrôle hiérarchisé et partenarial de la dépense locale et hospitalière. Nous étudions la possibilité d'élaborer des plans de contrôle par poste comptable.

Le contrôle hiérarchisé de la dépense est adapté aux dépenses fiscales (DGE).

Nous développons le contrôle allégé en partenariat pour les dépenses de l'Etat et des collectivités locales. Pour les établissements publics nationaux (EPN), nous renforçons le

partenariat par la signature de « conventions de services comptables et financiers », qui permettent de formaliser des engagements réciproques. Pour le secteur local, au-delà des actions déjà engagées, nous mutualisons les contrôles des dépenses avec l'ordonnateur tout en l'incitant et en l'aidant à développer son contrôle interne.

- ▶ Pour les paieries importantes, la création de centres de traitement, sur le modèle du SFACT, est mise à l'étude pour traiter de manière plus intégrée les opérations avec les ordonnateurs.

### **8.3 Accompagner les grands chantiers interministériels structurants (ONP et SRE)**

- ▶ La DGFIP se mobilise pour la réussite du projet de l'Etat relatif à la paye

Afin de se moderniser, le processus de paye de l'Etat doit être progressivement modifié dans les années à venir, tout en restant une compétence DGFIP : l'ONP a vocation à se substituer à terme aux services liaisons rémunérations et à l'outil actuel (PAYE), selon un schéma-cible défini en lien avec l'ONP.

Les services liaison rémunération seront très sollicités durant la phase transitoire. En effet, il leur faudra assurer la paye contemporaine et effectuer des comparaisons entre celle-ci et la paye issue du système ONP au fur et à mesure du raccordement des ministères.

Durant toute cette période, nous accompagnons les services liaisons rémunérations et leur donnons de la visibilité.

- ▶ Le SRE

Le Service des Retraites de l'Etat (SRE) a conduit avec succès la première étape de sa mise en place avec l'intégration du service des pensions au sein de la DGFIP et l'informatisation de la gestion et du suivi des pensionnés. Le SRE conduit également des actions d'information et de pédagogie, comme l'accueil des retraités ou futurs retraités sur son site internet, et la mise en œuvre du « Droit à l'information retraite ».

Cette réforme de la gestion des retraites de l'Etat permet à terme :

- une nouvelle relation usager : en transférant au SRE le rôle de conseil offert aux fonctionnaires en activité de l'ensemble de la fonction publique de l'Etat ;
- une rationalisation de la gestion des retraites (centre de service des retraites (CSR) et centre de gestion des retraites (CGR)) qui sont aujourd'hui positionnés au sein du réseau des directions départementales de la DGFIP ;
- une accélération de la dématérialisation dans la relation à l'usager du SRE mais également dans les échanges avec les employeurs.

## NOUS OPTIMISONS LE PATRIMOINE IMMOBILIER PUBLIC

**France Domaine est le représentant de l'Etat propriétaire pour le compte du Ministre du budget : il définit la politique immobilière, assure la cession et l'acquisition d'immeubles, assure la fiabilisation comptable des opérations. Il est également l'expert immobilier des organismes publics et réalise des évaluations domaniales au profit de l'Etat et des collectivités locales.**

**Afin de préserver les intérêts patrimoniaux de l'Etat et de renforcer la cohérence entre les missions domaniales et immobilières, nous poursuivons trois objectifs : franchir une nouvelle étape dans la politique immobilière de l'Etat, faire bénéficier l'ensemble des missions domaniales de la dynamique de modernisation, mettre en adéquation la gouvernance avec les objectifs stratégiques.**

### 9.1 Franchir une nouvelle étape dans la politique immobilière de l'Etat

La politique immobilière de l'Etat doit être plus orientée vers la recherche de la performance immobilière et économique.

Le responsable de la politique immobilière (RPIE) doit ainsi pouvoir s'assurer que tous les actes sont cohérents avec la stratégie immobilière régionale et développer une mission d'expertise, de conseil et de contrôle dans le cadre d'une deuxième génération de schémas pluriannuels de stratégie immobilière : les schémas directeurs immobiliers régionaux.

Pour renforcer sa légitimité et son autorité dans l'Etat territorial, il doit disposer par conséquent de leviers supplémentaires : expertise accrue aux plans techniques et juridiques, supervision des baux et des conventions d'utilisation, conduite du programme de cessions de son périmètre géographique.

La DGFIP met en œuvre les nouvelles dispositions de mobilisation du foncier public en faveur du logement.

### 9.2 Faire bénéficier l'ensemble des missions domaniales de la dynamique de modernisation

La mission d'évaluation domaniale se situe au cœur de la stratégie de France Domaine : elle constitue le pivot commun de la mission de politique immobilière et des missions de gestion domaniale.

L'objectif consiste à renforcer le degré d'expertise de l'ensemble des missions domaniales (évaluations, gestion des redevances et des autorisations d'occupation temporaire, suivi des processus de cession) par une harmonisation des méthodes, un soutien accru et un pilotage attentif.

### 9.3 Mettre en adéquation la gouvernance avec les objectifs stratégiques

Un pilotage rénové des missions domaniales constitue un levier pour atteindre les objectifs précédents. Ce pilotage est situé au niveau régional dès lors que cette fonction est clairement distinguée dans les DRFiP de celle du responsable de la politique immobilière de l'Etat placé auprès du directeur. Rien n'interdit en revanche dans les départements que le rôle de relais du RPIE régional soit assuré par le chef de la division du domaine.

Les missions de la direction nationale d'interventions domaniales (DNID) sont renforcées : outre les ventes mobilières, la gestion des patrimoines privés lui est confiée au plan national. Ses compétences régionales pour l'Ile-de-France et leur articulation avec les directions territoriales sont clarifiées. Son rôle de référent en matière d'évaluations est réaffirmé.

Les missions de commissaire du gouvernement auprès des SAFER font l'objet d'une réflexion.

## NOTRE EXPERTISE ET NOTRE ACCESSIBILITE FAVORISENT UN ENVIRONNEMENT DE CONFIANCE

### Un contexte évolutif

#### Evolutions sociétales

- attentes différenciées des publics
- usagers et entreprises en difficulté
- perception du consentement à l'impôt
- transformations de la mobilité et de la proximité

#### Evolutions des territoires

- diversification institutionnelle possible
- montée des agglomérations et du périurbain
- disparités démographiques et sociales
- risques de fracture numérique

### L'administration accessible

Dans les années précédant la fusion, la direction générale des impôts et la direction générale de la comptabilité publique ont placé conjointement au cœur de leurs projets la qualité de service aux usagers et partenaires. Les avancées, confortées par le plan informatique Copernic ou le projet Hélios, sont avérées, incontestables et reconnues.

La création de la DGFIP permet de démultiplier cette offre de service, fondée sur le professionnalisme et l'expertise de ses cadres et de ses agents. Nous exprimons la conviction qu'une administration de contrôle et de régularité comme la nôtre se doit d'être plus que jamais au service des citoyens, de son économie et de ses territoires. Nous voulons leur apporter explications, garanties et expertise, et ainsi contribuer à créer un environnement de confiance dans la société.

Dans cet esprit, nos orientations prioritaires visent à renforcer le consentement à l'impôt, à définir des relations optimales avec les usagers, à renforcer la sécurité juridique, à favoriser la compétitivité de l'économie et à répondre aux évolutions des territoires.



## NOUS FAVORISONS LE CONSENTEMENT À L'IMPOT

**Le consentement à l'impôt est l'une des composantes du pacte républicain. C'est le socle de notre système fiscal déclaratif, qui repose sur le civisme du contribuable.**

**Pour que l'impôt soit accepté et considéré comme légitime par le contribuable, il doit être compréhensible, simple, stable et pratique.**

*Nous poursuivons quatre objectifs : mieux expliquer la légitimité de l'impôt, simplifier les démarches de l'usager, valoriser l'action du contrôle fiscal au service du civisme et prendre en charge les erreurs que nous constatons.*

### 10.1 Mieux expliquer la légitimité de l'impôt et la pertinence de la dépense publique

Nous expliquons aux citoyens à quoi sert l'impôt dans une société moderne et solidaire. Sa vocation première est de financer les dépenses publiques, comme le précise l'article 13 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen. D'autres finalités lui sont assignées : contribuer à la régulation de l'économie, précéder à une redistribution sociale et orienter les comportements (fiscalité environnementale par exemple).

### 10.2 Simplifier les démarches de l'usager

Nous voulons faciliter les démarches de l'usager pour qu'il accomplisse ses obligations déclaratives et qu'il puisse payer ses impôts et autres contributions grâce aux possibilités offertes en ligne (coffre-fort numérique, démarche préventive, télé-déclarations, télé-corrections...). Nous mettons également en place des échanges automatisés d'informations avec des organismes partenaires tiers de confiance, comme les caisses d'allocations familiales.

### 10.3 Mieux valoriser l'action du contrôle fiscal au service du civisme

Afin de favoriser le civisme, une politique de communication plus offensive sur le contrôle fiscal et les actions de lutte contre la fraude complexe est déployée, notamment sur le site [impôts.gouv.fr](http://impôts.gouv.fr).

Il s'agit de mettre en avant les finalités et objectifs du contrôle fiscal, ses chiffres clés et la présentation de quelques schémas de fraude particulièrement caractéristiques ayant fait l'objet de rappels au cours d'une période récente. Une rubrique spécifique du site internet de l'administration fiscale présente les condamnations pénales pour fraude fiscale<sup>1</sup>.

Tous les types d'action de contrôle fiscal (sur place, au bureau) sont valorisés par une approche en termes de points d'impact, privilégiée par rapport au seul nombre des opérations de contrôle fiscal externe.

### 10.4 Prendre en charge spontanément les erreurs constatées

Si nous constatons une erreur, qu'elle soit commise par l'usager ou par nos services, nous procédons à la rectification appropriée.

Dans le même esprit, la télécourrection concernant la déclaration d'impôt sur le revenu est promue.

---

<sup>1</sup> Dès lors que la peine complémentaire de diffusion prononcée par le juge pénal le prévoira expressément, en application de l'article 1741 du code général des impôts 4<sup>ème</sup> alinéa.

## NOUS ADAPTONS NOTRE RELATION A L'USAGER AU REGARD DE SES BESOINS ET DE SES POSSIBILITES

**Les attentes de nos usagers particuliers sont diverses : nous cherchons à mieux connaître les logiques et les motifs de contact de nos usagers pour leur apporter le meilleur service et nous adapter à leurs besoins.**

**Nous souhaitons éviter les démarches répétées auxquelles ils sont parfois confrontés, en leur offrant un service numérique complet et de qualité en concordance avec l'aspiration du plus grand nombre à davantage d'autonomie dans leur relation avec l'administration.**

**Nous avons conscience de notre responsabilité sociétale à l'égard des publics plus fragiles et vulnérables et développons une offre de service adaptée.**

*Nos cinq objectifs stratégiques visent à privilégier le canal numérique, améliorer l'accueil téléphonique, accompagner les publics fragiles, maintenir un accueil de qualité et poursuivre la mise en place de l'interlocuteur fiscal unique des particuliers.*

### 11.1 Privilégier le canal numérique et les téléprocédures

- ▶ Le compte sécurisé de l'utilisateur des finances publiques doit être le vecteur privilégié et unifié de notre relation bilatérale : déclaration, avis d'imposition et de paiement, paiement, remboursement, information générale, messages d'alerte préventive avant les échéances, courriel, démarches de toute nature (changement d'adresse, réclamation, prise de rendez-vous...).

Pour ce faire, nous rénovons le portail permettant l'accès sécurisé à tous nos services en ligne (plus de clarté, plus de simplicité dans l'authentification).

Nous complétons le compte sécurisé de l'utilisateur pour couvrir l'ensemble des démarches (impôts, amendes, paiements des services rendus par les collectivités locales...).

- ▶ Nous nous rapprochons de la moyenne des pays de l'OCDE pour le niveau des télédéclarations d'impôt sur le revenu. Nous mettons en place une démarche ciblée de promotion de la télédéclaration. Nous proposons à nos autorités de rendre cette démarche obligatoire pour certaines catégories de contribuables.

### 11.2 Améliorer la performance de notre accueil téléphonique

Pour améliorer l'autre canal d'accès à distance que constitue le téléphone, nous mettons en place un nouveau schéma d'accueil téléphonique, plus moderne et efficace, consistant à revoir nos outils, notre organisation, les flux entre les plates-formes nationales existantes et les services locaux.

- ▶ Nous développons les plates formes téléphoniques temporaires pour les grandes campagnes fiscales (déclarations et échéances de paiement).
- ▶ Nous repensons l'articulation entre l'accueil téléphonique local et les plates formes nationales (CIS, CPS) regroupées sous un pilotage unifié.
- ▶ Nous développons la prise de décision par téléphone.
- ▶ Nous étudions les possibilités de conserver une historisation des échanges et des réponses données aux usagers.
- ▶ Nous faisons une étude de faisabilité d'un numéro de téléphone unique pour les démarches courantes des particuliers.

### **11.3 Accompagner les publics fragiles et défavorisés**

Nous sommes particulièrement attentifs à l'information et à la situation des personnes les plus fragiles et les plus démunies. Ainsi, nous développons des actions particulières à leur égard avec le concours le cas échéant des caisses d'allocations familiales et des acteurs sociaux afin de faciliter leurs démarches et de mieux faire connaître leurs droits.

Nous sommes attentifs et équitables dans le traitement des personnes en difficulté de paiement en étudiant les possibilités d'étalement de leur dette ou en effectuant des remises gracieuses pour les plus démunies. Nous harmonisons sur l'ensemble du territoire les principes de traitement de ces situations afin que nos décisions soient équitables et objectives.

- ▶ Nous promovons la télédéclaration pour le compte d'autrui grâce à des dispositifs de partenariat faisant appel à des organismes sociaux ou à des associations et envisageons la possibilité d'une déclaration implicite des revenus dans certains cas.

### **11.4 Nous adapter aux évolutions de la proximité pour garantir un accueil de qualité dans les territoires**

Dans un contexte d'évolutions technologiques et sociétales, nous maintenons une présence appropriée dans les territoires, en l'adaptant à notre environnement et à nos moyens afin de rendre le meilleur service.

Les horaires de réception du public sont aménagés en fonction de principes généraux dont les modalités sont adaptées au contexte local.

Nous souhaitons concentrer l'accueil sur certaines plages horaires en accroissant parallèlement des possibilités de réception sur rendez-vous.

### **11.5 Achever la mise en œuvre de l'interlocuteur fiscal unique pour les particuliers**

- ▶ Nous reprenons la réforme des centres des impôts fonciers en nous appuyant sur les acquis et les enseignements des organisations déjà mises en place.

L'achèvement de la constitution des SIP permet de reprendre la réflexion en tirant les enseignements des organisations mises en place et en prenant compte les acquis très significatifs de la réforme, notamment :

- l'appropriation des nouvelles compétences par les agents et les cadres grâce à un fort investissement et au dispositif de soutien mis en place ;
- l'amélioration ou la consolidation de la mission ;
- les synergies créées dans la gestion unifiée ou rapprochée de l'impôt sur le revenu, la taxe d'habitation et la taxe foncière ;
- la qualité de service renforcée par la mise en place de l'interlocuteur unique.

Ces acquis, mis en évidence dans les services déjà créés, justifient d'intégrer dans les scénarii d'évolution possibles celui de la poursuite du rapprochement SIP/CDIF, dès lors qu'il serait accompagné d'un dispositif de soutien aux équipes de travail.

## NOUS RENFORÇONS LA SECURITE JURIDIQUE ET LA CONFIANCE DES CONTRIBUABLES OU USAGERS

**Nous attachons la plus grande importance à la sécurité juridique et aux moyens dont nous disposons pour développer un climat de confiance avec les contribuables.**

**Nous avons déjà développé les procédures de rescrit et d'agrément fiscal.**

*Nous privilégions dès lors trois objectifs stratégiques : garantir une plus grande sécurité juridique aux contribuables, la « relation de confiance » avec les entreprises et la rénovation des missions foncières et cadastrales.*

### 12.1 Garantir une plus grande sécurité juridique aux contribuables

Nous souhaitons faciliter l'accès des citoyens à la documentation et à la norme fiscale. L'ouverture de la base « Bulletin officiel des Finances publiques – Impôts » (BOFiP - Impôts) permet à tous d'accéder gratuitement à l'ensemble de la doctrine administrative en matière fiscale. Cette base, offrant une navigation simple et aisée, est mise à jour régulièrement et historisée; elle est opposable à l'administration.

Nous offrons la possibilité aux usagers de consulter en ligne les principaux projets d'instructions administratives et de faire part de leurs observations en vue d'améliorer leur qualité.

Nous professionnalisons notre expertise en matière de prix de transfert afin de mieux répondre aux besoins des groupes internationaux.

Nous contribuons à la sécurité juridique et à la transparence en permettant aux professionnels et aux usagers d'accéder gratuitement, à partir du portail fiscal, aux données des transactions immobilières que nous détenons, afin qu'ils disposent du même niveau d'information pour remplir leurs obligations déclaratives (projet PATRIM).

### 12.2 Approfondir la relation de confiance avec les entreprises

Le dispositif de « relation de confiance », expérimenté au cours de l'année 2013 dans le cadre du pacte de compétitivité, illustre la volonté de faire émerger une confiance mutuelle avec l'entreprise et d'offrir aux acteurs économiques une plus grande sécurité juridique.

Ainsi, les entreprises volontaires pourront, en contrepartie d'une totale transparence sur leurs pratiques et risques fiscaux, avoir un examen anticipé et rapide de la conformité de leurs déclarations fiscales et une évaluation précise après la clôture de leurs comptes des incidences financières d'un éventuel supplément de leur charge fiscale. Elles réduisent ainsi le coût de gestion interne résultant d'une opération de contrôle habituelle.

### 12.3 Poursuivre la modernisation des missions foncières et cadastrales

- ▶ Le plan cadastral et la mission de publicité foncière contribuent à la confiance dans notre système foncier et fiscal

Seul plan parcellaire à grande échelle couvrant tout le territoire national, le plan cadastral représente et identifie la propriété foncière à des fins fiscales pour assurer les ressources des collectivités locales. Mis à jour par la DGFIP et disponible sur internet, il constitue la donnée de référence en matière de découpage parcellaire et de représentation du bâti. Nous poursuivons sa modernisation dans le cadre du projet de représentation parcellaire unique conduit en concertation avec l'Institut géographique national (IGN).

Notre dispositif de publicité foncière et hypothécaire contribue à la sécurisation des transactions immobilières et à la confiance du marché immobilier. Il repose sur la responsabilité de l'Etat depuis la réforme du statut des conservateurs des hypothèques

intervenue au 1<sup>er</sup> janvier 2013 et l'instauration corrélative des services de publicité foncière, en remplacement des conservations des hypothèques.

Sa modernisation se poursuit en partenariat avec le Conseil supérieur du notariat par la mise en place d'une obligation de télétransmission des échanges entre les notaires et les services de publicité foncière, en trois phases successives jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre 2014.

- ▶ La révision foncière des valeurs locatives des locaux professionnels contribue à l'actualisation des bases d'impôts locaux et à une meilleure lisibilité.

## 13

### NOUS NOUS MOBILISONS EN FAVEUR DE LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES

**Dans un environnement économique incertain, les entreprises françaises et internationales qui respectent leurs obligations doivent trouver en la DGFIP un interlocuteur fiable et efficace.**

*Nos quatre objectifs stratégiques visent ainsi à renforcer la qualité du service rendu aux entreprises, poursuivre la réduction des délais de paiement, apporter un soutien aux entreprises en difficulté et valoriser l'information en matière économique.*

#### 13.1 Renforcer la qualité du service rendu aux entreprises

Dans le prolongement des actions engagées depuis plusieurs années, nous développons l'offre de services numériques aux entreprises pour faire du compte fiscal de l'entreprise le pivot de la relation avec l'administration : abaissement des seuils des téléprocédures, élargissement des démarches empruntant la voie numérique et des échanges dématérialisés.

Nous adaptons notre organisation et nos services pour répondre de façon sûre et rapide aux interrogations des entreprises.

Les entreprises peuvent bénéficier auprès des directions locales d'informations complètes, actualisées et adaptées au regard des modalités d'aide et de soutien, aux niveaux européen, national et territorial.

Nous portons une attention particulière aux jeunes entreprises : un rendez-vous leur est proposé lors de leur création, puis au cours des premières années d'existence.

Nous étudions la mise en place, dans certaines régions, d'un pôle de compétence "fiscalité de groupe", en réseau avec la Direction des grandes entreprises (DGE).

#### 13.2 Poursuivre la réduction des délais de paiement de la dépense publique

Le paiement rapide des dépenses de l'Etat et des collectivités locales constitue pour leurs fournisseurs un enjeu majeur en termes de trésorerie. Dans le cadre du pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi, la DGFIP participe activement à la réduction des délais de paiement de la dépense publique. Nous poursuivons les évolutions engagées, tant sur le plan de l'organisation de nos services que des méthodes de contrôle de la dépense.

Ainsi, la DGFIP procède à compter de 2013 à l'extension des services facturiers, dans la perspective d'une réduction des délais de paiement de l'Etat à 20 jours d'ici 2017. Nous aidons aussi les collectivités locales à améliorer leurs délais de paiement, en promouvant la dématérialisation de la chaîne de la dépense et en développant le contrôle allégé en partenariat.

Nous nous mobilisons également pour que les entreprises puissent disposer aussi rapidement que possible du versement des crédits d'impôts (crédit impôt recherche, crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi, etc.) et des remboursements de crédit de TVA.

### 13.3 Détecter précocement et soutenir au mieux les entreprises en difficulté

Dans l'exercice quotidien de leurs missions, les différents services de la DGFIP recueillent une grande richesse d'informations concernant la vie des entreprises et leur situation économique. Nous avons la volonté d'optimiser nos synergies pour mobiliser plus efficacement l'information disponible. Nous souhaitons ainsi pouvoir détecter précocement les entreprises en difficulté et leur permettre de solliciter dans des délais utiles les dispositifs de soutien existants.

Afin d'en améliorer la lisibilité et l'efficacité, nous étudions, avec les différents acteurs concernés, la simplification de la « comitologie » des dispositifs de soutien.

### 13.4 Améliorer la circulation et la valorisation de l'information en matière économique

En nous appuyant sur la proximité de notre réseau avec le monde économique, nous souhaitons conforter le rôle des DDFiP en tant que relais d'information, tant dans un sens descendant (communication de proximité auprès des acteurs économiques sur les réformes en cours) qu'ascendant (fonction d'alerte et d'analyse en direction de l'administration centrale).

Nous travaillons également, en lien avec les préfets, à la production au plan local d'une information économique normalisée et enrichie, qui permette de mieux valoriser les informations et les données disponibles au sein de la DGFIP. Nous déterminerons aussi la possibilité de fédérer, autour du DRFiP, l'information économique locale pour le compte du préfet.

## 14

### NOUS RENFORÇONS NOTRE EXPERTISE FINANCIERE ET FISCALE POUR ACCOMPAGNER LES EVOLUTIONS DES COLLECTIVITES LOCALES

**Nous entretenons de longue date des relations étroites avec les collectivités locales, auprès desquelles nous assurons une fonction de conseil, notamment dans les domaines budgétaire, fiscal et financier. La fusion nous permet d'enrichir nos prestations à leur attention, en tirant un meilleur parti des synergies entre nos services.**

*Nous poursuivons trois objectifs stratégiques : l'adaptation de notre offre de service, la prévention des difficultés et l'accompagnement des évolutions institutionnelles.*

#### 14.1 Adapter notre offre de service dans un cadre partenarial équilibré et rénové

Tout en confortant les acquis de la « nouvelle offre de service » issue de la fusion, nous souhaitons rénover le contenu de nos prestations de conseil pour les adapter aux évolutions du paysage institutionnel et aux besoins des collectivités. Nous nous appuyerons sur une démarche contractuelle « gagnant-gagnant », qui réponde pleinement aux attentes de nos partenaires et intègre les priorités stratégiques et les contraintes de la DGFIP.

- ▶ Nous enrichissons l'information financière et fiscale mise à disposition des collectivités et des établissements publics locaux : portail internet gestion publique, amélioration des fiches d'analyse des équilibres financiers fondamentaux. Pour apporter un soutien renforcé et modulable aux comptables de proximité, nous expérimentons la constitution au niveau supra-départemental de pôles d'appui aux comptables dans le domaine des prestations d'analyse financière et fiscale.
- ▶ En nous appuyant sur les potentialités offertes par la fusion, nous renforçons encore les synergies entre nos services, afin d'optimiser notre offre de conseil dans le domaine de la fiscalité des activités commerciales et de garantir aux collectivités la sécurité juridique attendue.
- ▶ Nous enrichissons également nos prestations de service et d'expertise en matière bancaire. Les collectivités locales bénéficient auprès de nos services d'un conseil

objectif et professionnel en matière d'emprunts (analyse du poids de la dette de la collectivité et conseil juridique sur la nature des clauses du contrat).

- ▶ A la faveur du renouvellement de notre système d'information bancaire et en concertation avec les acteurs du monde local, nous offrirons de nouveaux services aux organismes locaux et hospitaliers, en les dotant d'un compte de dépôts de fonds au Trésor individualisé.
- ▶ Nous améliorons notre offre de service en matière d'évaluations domaniales en centrant l'offre de service sur les enjeux et en normalisant les modalités de consultation.
- ▶ Nous clarifions nos modes de fonctionnement avec les collectivités locales en prenant en charge les indemnités de conseil des comptables.
- ▶ Nous proposons aux collectivités, dans un cadre conventionnel, d'effectuer la vérification des bases des impôts directs locaux (vérification sélective des locaux).

#### **14.2 Renforcer la prévention des difficultés et le soutien aux collectivités et aux établissements publics**

Partenaire des collectivités territoriales, la DGFIP souhaite améliorer la veille financière dans le secteur public local et renforcer l'appui des services déconcentrés de l'Etat aux collectivités dans la prévention et la résorption d'éventuelles difficultés.

- ▶ A compter de 2013, nous mettons en œuvre, en association avec les préfetures, un « réseau d'alerte » unifié pour les collectivités locales et les groupements à fiscalité propre et nous étendons aux départements et aux régions nos dispositifs de prévention des difficultés. Ces outils, conçus dans une logique de conseil et d'assistance, sont mis en œuvre en concertation avec les collectivités concernées, dans le strict respect du principe de confidentialité.
- ▶ En complément des dispositifs existants pour les collectivités locales et le secteur hospitalier, nous envisagerons avec nos partenaires (Départements, Ministère des Affaires Sociales et de la Santé) la mise en place d'une méthode de prévention et de détection des difficultés financières des établissements relevant du secteur médico-social.
- ▶ Nous souhaitons renforcer notre partenariat dans l'exercice du contrôle budgétaire des collectivités locales et mettre à profit notre expertise technique dans ce domaine. Au-delà de la vérification du respect des règles budgétaires, ce contrôle constitue en effet un levier complémentaire de prévention et d'identification des difficultés des collectivités. Nous fixerons avec nos partenaires préfectoraux les modalités juridiques et opérationnelles de cette évolution (généralisation du partenariat expérimenté avec les préfetures).

#### **14.3 Anticiper et accompagner les évolutions institutionnelles dans le secteur public local**

- ▶ Nous accompagnons la montée en puissance de l'intercommunalité.  
Nous apportons à nos partenaires locaux (ordonnateurs et services préfectoraux) l'appui nécessaire à la mise en œuvre des schémas départementaux de coopération intercommunale, en particulier sur les plans budgétaire et comptable, patrimonial et fiscal.  
La saisine des missions d'expertise économique et financière (MEEF) est élargie aux intercommunalités pour leurs projets d'investissement les plus importants.  
Nous faisons évoluer l'implantation et le ressort géographique des trésoreries chargées de la gestion du secteur public local, en prenant notamment en compte la nouvelle cartographie intercommunale.

- ▶ Nous intégrons les évolutions potentielles liées à la réforme de la décentralisation et de l'action publique.

Nous généralisons pour les métropoles le modèle d'organisation en vigueur dans les pairies.

Nous élaborons une offre spécifique en direction des régions, afin d'accompagner le renforcement de leurs compétences, en particulier en matière d'action économique et de gestion des fonds européens.

Dans le cadre de ces évolutions, la DGFIP valorise l'expérience acquise en matière de fonds européens. Elle en sécurise l'emploi en poursuivant sa mission d'autorité de certification au titre de la programmation 2014-2020.

- ▶ Nous développons des outils d'analyse et de simulation en vue d'anticiper les demandes qui émergeront lors des rapprochements, dissociations, mutualisations de collectivités et/ou d'établissements publics locaux.

## 15

### NOUS GARANTISSONS DES PRESTATIONS ET UNE ORGANISATION ADAPTEES AUX SPECIFICITES DU SECTEUR HOSPITALIER

**Nous devons conforter notre offre d'expertise et notre professionnalisme au bénéfice de la sphère hospitalière, dans le contexte des prochains travaux de certification. La DGFIP s'engage en faveur d'un approfondissement de la dématérialisation dans le secteur hospitalier.**

*Nous privilégions pour cela deux objectifs stratégiques : la dématérialisation et la qualité du service rendu.*

#### 15.1 Promouvoir la dématérialisation dans le secteur hospitalier

La DGFIP soutient les établissements hospitaliers dans la généralisation, à compter de 2013, du dispositif FIDES (facturation individuelle et directe aux caisses d'assurance maladie), d'abord pour les actes et consultations externes, puis pour la facturation des séjours. La DGFIP accompagne également la concertation en cours avec les mutuelles, dans la perspective d'une extension du dispositif à la part complémentaire.

#### 15.2 Renforcer la qualité du service rendu dans le secteur hospitalier

Les comptables publics tiennent les comptes de l'ensemble des établissements publics hospitaliers (CHU-CHR, centres hospitaliers et hôpitaux locaux).

- ▶ La spécialisation des trésoreries, par la création de postes mono ou multi-établissements en fonction des situations locales, doit permettre de renforcer la qualité du service rendu au secteur hospitalier.  
Elle conforte la fonction de conseil et d'expertise auprès des ordonnateurs hospitaliers, de leurs administrations de tutelle (DGOS et ARS) et des gestionnaires locaux.
- ▶ Nous accompagnons les hôpitaux dans l'amélioration du recouvrement des produits hospitaliers.  
L'optimisation du recouvrement des recettes constitue pour les établissements hospitaliers un enjeu majeur, dans un contexte budgétaire et financier exigeant.
- ▶ Nous accompagnons les établissements publics de santé dans la démarche de certification de leurs comptes.  
Forte de l'expérience acquise dans le domaine de la certification des comptes de l'Etat, la DGFIP se mobilise pour accompagner les établissements publics de santé dans le déploiement du contrôle interne comptable, en vue de la certification de leurs comptes. Elle poursuit également la démarche de fiabilisation des comptes de l'ensemble des établissements publics de santé. Un accompagnement spécifique au profit des comptables complète le dispositif.



## **NOTRE ENGAGEMENT**

*Construire une administration numérique de référence*

## NOTRE PLAN NUMERIQUE AU BENEFICE DE TOUS

### S'appuyer sur nos acquis applicatifs

Copernic	
Hélios	
Chorus	

### Et s'engager dans la transition numérique

En offrant de nouveaux services numériques, la DGFIP s'inscrit dans une démarche de modernisation de ses process et de développement durable porteur d'économies significatives. Cette démarche s'organise autour de quatre grands principes : **la simplification des processus, la recherche d'efficience, une plus grande transversalité et une attention constante à la sécurité.**

L'ambition numérique concerne la plupart de nos métiers et bénéficie également à nos publics partenaires : ordonnateurs de l'Etat, ordonnateurs locaux, contribuables, débiteurs de produits locaux.

Nous mettons le cap sur le numérique en nous fixant deux objectifs prioritaires : une ambition à l'appui du professionnalisme et une offre enrichie pour nos usagers, nos partenaires et nos agents.

Nous mettons en place un pôle d'innovation auprès de la gouvernance stratégique.

## 1. Nous concevons l'ambition numérique à l'appui du professionnalisme des agents de la DGFIP

Le numérique est l'outil principal, voire exclusif, d'une très large partie des agents de la DGFIP. Son efficacité et sa fluidité sont des éléments essentiels de la bonne réalisation des missions qui nous sont confiées. La qualité de nos applications doit être la plus élevée possible.

► Notre impératif est de faciliter l'utilisation quotidienne du numérique au service du professionnalisme :

- **en progressant vers un poste de travail unifié**

La mise en place d'un poste de travail unifié constitue une priorité à la fois pour les développements futurs et pour les anciennes applications par l'écriture d'une interface graphique adéquate et un dispositif d'écran permettant le travail avec des documents numériques.

- **en améliorant la fluidité inter-applicative**

La création de dossiers numériques pouvant accueillir et regrouper pour un usager (particulier ou professionnel) l'ensemble des informations ou documents le concernant, permet, dans le respect des recommandations de la CNIL, de partager ces éléments entre tous les agents en ayant besoin aux différents stades des processus.

- **en accompagnant le changement** lié aux livraisons de nouvelles versions ou d'applications nouvelles

La prise en main d'une nouvelle version ou d'une application nouvelle doit s'accompagner d'une formation adaptée à son utilisation dans le cadre de l'exercice des métiers, en s'appuyant sur des tuteurs et des utilisateurs experts, et en procédant à des formations de rappel dans les dix-huit mois suivant le déploiement.

- **en développant de nouvelles possibilités** permettant le travail à distance et la mobilité

L'accès distant aux informations sera élargi pour développer les possibilités du travail à distance et obtenir une meilleure adéquation entre les enjeux et les ressources.

La mise à disposition d'outils nomades est envisagée pour les agents effectuant un travail non sédentaire.

► Nous souhaitons favoriser le numérique au service des réseaux professionnels et du travail collaboratif :

- **développer l'informatique innovante** avec les outils collaboratifs en vue de constituer d'ici la fin 2014 des réseaux sociaux professionnels permettant l'échange technique, la mutualisation des bonnes pratiques, la sécurisation des procédures ;
- doter tous les postes de travail de technologies adaptées permettant de **favoriser le travail collaboratif** (audio voire visio conférence, e-formations).

Cette démarche en interne s'accompagne d'une présence sur les réseaux sociaux afin de mieux nous faire connaître mais surtout de **diriger les usagers vers le canal internet et vers les offres de services dématérialisées.**

## 2. Nous favorisons le canal numérique grâce à une offre de service attractive auprès de nos usagers et partenaires

- ▶ Nous souhaitons développer des processus innovants et efficaces de dématérialisation que ce soit par la création directe d'un flux numérique ou par la numérisation des informations présentes sur des supports physiques.

En capitalisant sur les applicatifs et services existants, cette démarche se construit :

- **Vis-à-vis des usagers : par la création d'un espace sécurisé enrichi**

Cette dématérialisation des documents et des échanges a pour objet de tendre vers le zéro papier dans notre relation avec nos usagers : télédéclaration, paiement dématérialisé, procédures contentieuses en ligne, transmission des pièces de contrôle fiscal, mise à disposition des avis et des formulaires. Elle s'accompagne d'une définition de parcours fluides pour les principales démarches et pour l'ensemble des supports (tablettes, smartphones)

- **Vis-à-vis des partenaires : en favorisant la dématérialisation native**

Cette orientation au cœur de notre ambition partenariale se retrouve dans nos différentes missions avec les offices notariaux (Tele@ctes), avec les établissements de santé (projet FIDES : facturation individuelle et détaillée des établissements de santé), avec les collectivités dans le cadre du déploiement du protocole PESV2.

- **Vis-à-vis des agents de l'Etat en tant qu'employeur :**

La dématérialisation s'étend ainsi aux échanges effectués avec les agents dans la gestion de leur carrière et de leurs rémunérations, qu'ils soient en activité ou en retraite. Ainsi au sein d'un espace numérique sécurisé, l'agent public disposera de ses bulletins de paye (et/ou de pensions) et de ses documents de ressources humaines (notification d'affectation, compte-rendu d'entretien professionnel, ...).

- ▶ Nous prenons en charge l'ensemble de ces bénéficiaires lorsqu'ils rencontrent des difficultés d'adaptation à la transition numérique en développant notamment une politique de partenariat pour démultiplier notre action auprès de ceux qui n'ont pas l'autonomie suffisante.

Il s'agit pour nous d'un engagement fondamental en parallèle de la généralisation de l'usage du numérique, qu'il résulte d'un dispositif d'obligation ou de notre politique d'incitation forte.

Nous tenons compte également dans le déploiement de ces dispositifs, des calendriers et des contraintes de tous pour favoriser cette adaptation.

Nous accompagnons notre ambition numérique **d'un plan de traçabilité, d'archivage et de sécurité numérique**, garantie de la confiance dans ce nouvel espace numérique.

## **NOTRE METHODE**

*Engager une démarche stratégique continue  
en contribuant à l'effort collectif*

## NOUS DEFINISSONS NOTRE TRAJECTOIRE D'ADAPTATION

### 1. L'adaptation de nos processus et de nos méthodes

Collectivement attachés au sens de nos missions et à la qualité de notre travail, nous devons constamment nous adapter aux impératifs de politiques publiques majeures, aux évolutions de notre environnement et à la nature évolutive des enjeux et des risques.

***La DGFIP poursuit trois objectifs : simplifier et prévenir la complexité, renforcer la prévention du risque et se concentrer sur les enjeux.***

#### 1a. Nous simplifions et prévenons la complexité

La DGFIP souhaite faire de la simplification au bénéfice de ses usagers et de ses agents une priorité.

A l'égard de ses usagers, elle prendra l'attache de ses différents publics pour prioriser ses thèmes d'intervention et proposera aux Ministres, pour celles des actions relevant d'une décision gouvernementale, les mesures de simplification qui lui paraissent souhaitables.

A l'égard de ses agents, elle mettra en œuvre, au plan central et déconcentré, les actions de nature à faciliter, en les simplifiant, l'accomplissement des missions.

Elle proposera aux Ministres un indicateur de complexité permettant de connaître l'évolution de complexité de la loi fiscale et de son application. Elle leur donnera une analyse des complexités et simplifications attachées à tout projet de loi, de décret ou d'arrêté.

#### 1b. Nous prévenons les risques et professionnalisons l'audit

La prévention du risque constitue un enjeu majeur pour la DGFIP compte tenu de la diversité de ses activités financières et comptables, de la sensibilité des processus gérés et des informations détenues, de la déconcentration des responsabilités, ainsi que des attentes en matière de qualité et de performance.

Pour mener à bien cette démarche, nous clarifions notre dispositif de contrôle interne et d'audit en distinguant plus clairement :

- ce qui a trait à l'identification des risques et à la prévention opérationnelle qui relèvent du contrôle interne de 2ème niveau.
- ce qui relève de l'audit, chargé, en se conformant à des normes, de s'assurer de la robustesse du dispositif de contrôle interne et de conduire des analyses approfondies sur les organisations, les comptabilités et les risques systémiques.

La structure et le dimensionnement de la force d'audit, comme la doctrine d'emploi des inspecteurs principaux sont revus dans cet esprit. Une unité d'audit interrégionale est placée auprès des délégués, sous la conduite du responsable interrégional de l'audit, afin de constituer, en étroite relation avec la mission nationale, une force d'audit disposant d'une capacité à réaliser des audits complexes sur un spectre territorial élargi. Le nombre des inspecteurs principaux affectés dans les structures d'audit, nationale, interrégionales et départementales est redimensionné et concentré ; cette affectation implique une obligation d'exercice de trois ans minimum au regard de l'exigence de professionnalisation.

Parallèlement, des inspecteurs principaux peuvent être affectés dans les départements, les directions spécialisées et les directions nationales au sein de la mission maîtrise des risques, afin d'exercer auprès des divisions métiers comme des services locaux une animation précise et pédagogique du contrôle interne de 2ème niveau.

### 1c. Nous concentrons nos forces en priorité sur les enjeux les plus forts

Notre culture de l'exhaustivité est forte et imprègne l'exécution de la plupart de nos travaux : encaissement des recettes et paiement des dépenses publiques, tenue de la comptabilité, traitement des déclarations fiscales des contribuables et de leurs réclamations, enregistrement des actes juridiques, tenue du fichier immobilier.

Dans d'autres domaines, comme par exemple le contrôle fiscal et le contrôle de la dépense publique, nous avons fait évoluer nos méthodes vers une approche sélective fondée sur l'analyse des risques et des enjeux.

- ▶ Pour rester efficaces dans un contexte de moyens contraints, nous concentrons résolument nos moyens en priorité sur les dossiers et sur les situations où les risques et les enjeux sont les plus élevés. Les outils informatiques d'analyse risque facilitent cette sélectivité et garantissent la qualité de nos travaux.

La détermination des choix ne doit pas reposer sur le niveau opérationnel : ce n'est pas sa responsabilité. Cette situation serait en outre susceptible d'aboutir à une hétérogénéité dans l'exercice des missions et dans l'application de la loi sur le territoire.

- ▶ L'administration centrale examine et définit, mission par mission et avec l'aide du réseau, les domaines privilégiant cette approche par les enjeux et les critères de sélectivité. Elle met à disposition du réseau les outils nécessaires et décrit les méthodes de travail ainsi renouvelées. Elle précise les marges locales d'adaptation. Cette revue est renouvelée à intervalles réguliers pour tenir compte des évolutions de contexte.

## 2. La trajectoire d'évolution de notre administration est lisible et maîtrisée

L'organisation de la DGFIP est le fruit de son histoire récente, avec la mise en place de structures fusionnées. Elle est également l'héritière de deux anciens réseaux qui ont formé un maillage du territoire. La DGFIP a l'ambition de demeurer une grande administration territoriale exerçant ses missions au plus près des citoyens et de ses partenaires. Elle doit pour cela s'inscrire dans une trajectoire d'évolution en phase avec les nouveaux comportements et les nouvelles perceptions de la proximité.

La DGFIP doit se mettre en capacité d'adapter son réseau, afin de rendre le meilleur service au meilleur endroit sur l'ensemble du territoire. Plusieurs facteurs rendent en effet nécessaires l'analyse des conditions optimales d'exercice de nos missions :

- les transformations annoncées des territoires, aux plans institutionnel et démographique ;
- l'évolution des besoins de nos publics par rapport à notre offre de services ;
- les attentes de nos agents qu'il s'agisse de leurs aspirations professionnelles que de leurs desiderata géographiques ;
- les évolutions de certaines structures en dessous de la taille critique pour fonctionner de manière satisfaisante ;
- la nécessité de concilier la diminution de nos coûts de gestion avec le maintien, voire l'accroissement, de notre qualité de service et de prestations à nos usagers et à nos partenaires.

***Nous nous fixons deux grands objectifs : l'adéquation de nos implantations au regard du principe d'accessibilité et l'articulation optimale des missions entre les différents échelons au bénéfice des professionnels.***

## **2a. Nous retenons une démarche pragmatique pour conduire la nécessaire adaptation de notre réseau**

Nous proposons une méthode articulant de manière précise les marges d'appréciation des directeurs au vu des situations locales et la définition par l'administration centrale des objectifs d'adaptation comme du calendrier d'ensemble

Trois types d'adaptation pourront être mises en œuvre dans le cadre d'un schéma triennal par les directions locales et les services nationaux :

- la fusion de services identiques implantés sur le même site : cela pourra concerner les services de publicité foncière (SPF), les services des impôts des entreprises (SIE), les services des impôts des particuliers (SIP) ;
- l'adaptation du réseau des SPF, des SIE et des trésoreries mixtes en vue de mieux organiser le travail des agents comme des chefs de service et d'améliorer le service offert aux usagers ou partenaires.
- la spécialisation des services sur un secteur (le secteur public local pour les trésoreries), un domaine précis (la gestion des hôpitaux, les amendes) ou dans le cadre de pôles départementaux (contrôle patrimonial, contrôle fiscal sur pièces, missions topographiques et d'évaluations des locaux, pôle civiliste regroupant les missions de l'enregistrement et de la publicité foncière).

### ► La démarche

Nous traduisons concrètement notre volonté de donner davantage de responsabilités aux responsables territoriaux en leur confiant le soin d'élaborer un schéma d'adaptation triennal des structures et du réseau de leur département, guidés par la double approche proximité/expertise. Ce schéma sera établi sur la base d'un diagnostic de la situation existante, d'études d'impact, d'une consultation des différents acteurs et partenaires et d'une concertation étroite avec les cadres, les équipes de travail et les représentants des personnels. Il sera phasé en prenant en compte la soutenabilité de chaque projet, en anticipant les règles de gestion des ressources humaines et les contraintes budgétaires, immobilières et informatiques.

Ce schéma s'articulera autour de modèles-types d'organisation définis au niveau national par l'administration centrale après une phase de concertation avec les organisations syndicales. Une boîte à outils, détaillant la méthode et les schémas d'adaptation possibles, sera mise à disposition des directeurs.

Ces propositions seront soumises à l'avis des délégués du directeur général, après examen lors du dialogue de performance globale, et transmises par leur soin au service SPB.

## **2b. Nous clarifions les missions des différents échelons et les articulons pour concilier expertise et accessibilité**

Les missions des différents échelons institutionnels de la DGFIP doivent également être clarifiées et mieux articulées par la recherche d'un équilibre entre les besoins de proximité et de spécialisation, et l'impératif d'efficacité.

Cette trajectoire d'adaptation des différents échelons sera conduite par l'administration centrale en association étroite avec les délégués et les responsables territoriaux dans le cadre de groupes de travail ad hoc.

### ► L'avenir des directions départementales et régionales doit être appréhendé tant au regard des compétences à assumer que de la gouvernance à stabiliser durablement.

#### • Les compétences

Les directions disposent d'un socle commun de compétences : représentation, pilotage, animation, soutien et contrôle des services placés sous leur autorité.

Elles disposent également de compétences différenciées en fonction de l'importance de leurs ressources :

- certaines missions pourront être exercées à un niveau supra départemental : une direction (départementale ou régionale selon les situations) assurera pour le compte d'une autre direction de petite taille certaines missions comme par exemple



le contrôle patrimonial, le pilotage des missions foncières, les analyses financières, la formation professionnelle, les bénéficiaires agricoles...

- certaines missions seront transférées aux DRFiP : rescrits, contentieux juridictionnel, gestion des concours, postes spécialisés amendes ;
  - les DRFiP voient leur rôle d'animation et de mutualisation accentué dans l'exercice des missions qui revêtent désormais une dimension régionale dans l'organisation de l'Etat territorial (missions économiques, politique immobilière de l'Etat, hôpital) ;
  - la démarche de rationalisation de missions ou de services à compétence nationale ou supra-départementale actuels et/ou à venir est poursuivie (carte d'assignation de la dépense, centres de service de ressources humaines, centres prélèvement services, ...).
- La gouvernance

La gouvernance des directions est rendue plus efficiente à travers trois séries de mesures :

- l'évolution des organigrammes des directions, en commençant par les plus petites, vers un modèle fondé sur les domaines métiers et les synergies des compétences, et une gouvernance privilégiant un binôme directeur et adjoint ;
- une meilleure adéquation entre le nombre et le niveau de cadres dirigeants et les responsabilités exercées ;
- la possibilité à terme de rattacher de très petites directions à une direction limitrophe plus importante.

► La direction générale adopte une gouvernance plus transversale et développe sa capacité de soutien.

Notre priorité est de créer une nouvelle gouvernance plus transversale. L'administration centrale renforce ses capacités de stratégie et de pilotage, ainsi que son rôle d'innovation et d'anticipation. Elle coordonne mieux les projets transverses et s'appuie sur les délégations pour conduire les évolutions. Elle s'organise pour rationaliser son dispositif de maîtrise de l'activité et en tirer le meilleur parti. Elle développe une analyse prospective des emplois et des compétences.

Trois mesures principales sont adoptées :

- le renforcement de l'expertise et du soutien par la création de nouveaux pôles nationaux de soutien au réseau dans les domaines qui ne sont pas encore couverts ;
- la mise en place d'un dispositif en charge de la stratégie (et donc du suivi de la démarche stratégique, de l'innovation et de la trajectoire d'adaptation de notre organisation,) susceptible de favoriser la transversalité des choix de l'administration et leur évaluation. Cette structure est également en charge des outils et dispositifs d'analyse prospective des emplois et des compétences ;
- le regroupement sous un même pilotage de l'audit et de la maîtrise des risques afin de veiller à la fois à la stricte indépendance et complétude de l'audit, et à l'articulation optimale entre les deux missions.

► Une attention particulière est portée aux directions de l'outre-mer, qui se traduit par une gouvernance adaptée.

Un point d'entrée unique sera mis en place au sein de l'administration centrale, sous l'autorité directe du directeur général adjoint, en vue de traiter, en liaison avec le bureau des agréments et les bureaux métiers, toutes les problématiques spécifiques ultra marines.

Dans le cadre de la continuité territoriale, les directions d'outre mer bénéficieront - chaque fois que possible - d'un niveau de services équivalent à celui des directions de métropole (centre d'appels, échelons de soutien, applications informatiques).

En matière de contrôle fiscal, la compétence juridique des Dircofi sera étendue à ces départements et collectivités.

Enfin, toutes les potentialités des nouveaux moyens de communication seront privilégiées afin de mieux intégrer les équipes de direction et leurs collaborateurs aux travaux en centrale ou en délégations.

## NOUS REPONDONS A L'EXIGENCE D'EFFICIENCE

L'impératif de soutenabilité.

La pertinence du rôle d'interface des délégués du directeur général dans la maîtrise d'activité.

La notion de performance globale dans le dialogue de gestion.

### 1. L'impératif de soutenabilité

#### *En cours de rédaction*

**Nous participons à l'effort collectif à travers un plan d'économie et un renforcement de la maîtrise budgétaire :**

- ▶ Afin de maîtriser les coûts et pour apporter un éclairage indispensable en amont de chaque décision, un visa financier par le service en charge du budget est mis en place.
- ▶ Afin de contribuer à la soutenabilité du budget de la DGFIP et de ses déclinaisons déconcentrées, un plan d'économie et de productivité est préparé chaque année. Sa déclinaison dans le réseau est supervisée par les délégués du directeur général.

**2. L'articulation avec le réseau et la répartition des efforts est optimisée par la mise en place de BOP interrégionaux. Les unités opérationnelles sont le cadre de la responsabilité budgétaire déconcentrée des directeurs.**

**Dans le contexte de réduction de nos moyens, la DGFIP fait le choix de concentrer les BOP au niveau interrégional pour opérer des ajustements et des arbitrages budgétaires à partir d'une masse critique significative. Les directions conservent au sein des unités opérationnelles les leviers de la gestion des enveloppes budgétaires : le délégué définit, en concertation avec l'administration centrale, le montant de l'enveloppe initiale et son abondement éventuel en cours d'année, à partir de la réserve dont il dispose.**

**3. Nous nous appuyons sur les délégués du directeur général dans leur rôle d'interface entre la centrale et le réseau**

Les missions des délégués du directeur général et des délégations sont confortées en vue de faciliter la déconcentration et les évolutions du réseau.

Les délégations fondent leur légitimité sur trois piliers : le positionnement du délégué, représentant du directeur général, la double proximité du réseau et de la centrale, la transversalité.

Leur mission d'interface sera recentrée sur les domaines suivants :

- le volet budgétaire : dans le cadre du BOP interrégional, les délégués préparent le BOP (volet performance et volet budgétaire) , les comptes-rendus de gestion et les soumettent aux contrôleurs budgétaires de région.
- le dialogue de performance
- l'examen des schémas d'adaptation triennaux et leur suivi, ainsi que l'animation de l'accompagnement du changement
- l'audit : pour renforcer la professionnalisation de l'audit, une équipe interrégionale d'auditeurs confirmés sera constituée auprès de chaque

délégation, pilotée par la MNA et coordonnée par le responsable interrégional de l'audit ;

- les parcours des cadres supérieurs ;
- la mutualisation professionnelle qui répond à un réel besoin d'échanges et de rencontres de la part de cadres ; une plus grande complémentarité entre les interrégions est recherchée, notamment pour l'accompagnement du changement.

#### 4. Un « dialogue de performance globale » est mis en œuvre

Pendant dix ans, en préparation puis en application de la LOLF, le dialogue de gestion tant supra qu'infra départemental a été conçu d'abord au service d'une démarche objectifs-résultats, ce qui a permis une forte augmentation de la performance, mais au risque d'une pression excessive sur les agents et les cadres de proximité. Compte tenu du chemin parcouru et de la nécessité d'appréhender davantage les composantes qualitatives de sa performance globale, la DGFIP fait évoluer le dialogue de gestion en privilégiant le pourquoi et le comment sur le combien, en redonnant du sens à la dimension humaine de ce dispositif et en intégrant la notion de performance sociale.

La réussite du dialogue de performance globale (DPG) s'appuie sur plusieurs principes :

- **Le contrôle de gestion évolue vers une approche plus qualitative** : il est fondé sur une vision d'ensemble des missions, des moyens et des priorités, il s'appuie sur une approche de performance globale et renouvelée, il dépasse la performance uniquement quantitative et intègre la dimension humaine pour concilier la performance et le bien-être au travail. Le dialogue appréhende aux niveaux pertinents quatre dimensions complémentaires entre elles : exercice des missions, performance sociale (TBVS notamment), administration exemplaire, soutenabilité.
- **La relation managériale est davantage conçue comme une démarche d'accompagnement et de soutien** des services et de nos équipes. Centré sur ces enjeux humains, le dialogue prend en compte le contexte caractérisant les moyens humains et budgétaires mis à la disposition des responsables locaux, y compris en cours d'exercice. L'administration centrale indique aux responsables locaux, en tant que de besoin, les objectifs prioritaires devant être obligatoirement préservés dans l'exercice des missions. Elle leur précise les ajustements auxquels ils peuvent procéder au plan local.

Les calendriers du dialogue de performance globale concilient régularité des échanges et allègement des procédures.

- ▶ La mise en place d'un pilotage unifié de la maîtrise de l'activité dans une vision qualitative (bénéficiant d'une vision d'ensemble des données, permettant d'apprécier la performance au regard du rapport objectifs/moyens/résultats et d'effectuer des comparaisons entre services similaires) doit faciliter la tâche du décideur pour réorienter de façon pertinente les priorités des services.
- ▶ Au niveau supra-départemental, les délégués organisent un DPG avec les directrices ou directeurs une fois par an, dont un tous les deux ans sous forme présentielle. Un entretien préparant la lettre de mission est organisé au siège de l'interrégion lors de la prise de poste d'un responsable territorial.
- ▶ Au niveau infra-départemental, le DPG se tient une fois tous les deux ans dans chaque service. Une feuille de route est envoyée annuellement par la direction locale au chef de service qui peut solliciter un dialogue resserré l'année où le DPG ne se tient pas.

## NOTRE DEMARCHE STRATEGIQUE EST SUIVIE, EVALUEE, ADAPTEE

Le présent document n'est pas l'aboutissement mais le socle de départ de notre démarche stratégique.

La culture de l'évaluation irrigue la démarche stratégique.

La gouvernance de cette démarche s'appuie sur une structure dédiée, positionnée auprès du chef du service Stratégie, pilotage et budget, qui remplit un rôle de suivi, de veille, de garant et de responsable de l'évaluation.

### 1. Nous évaluons notre démarche stratégique

Nos orientations stratégiques sont clairement définies. Elles sont déclinées pour les trois prochaines années au travers d'un plan d'actions comportant des mesures précises et phasées, une adaptation et une optimisation de nos moyens et de nos structures. Ces engagements font l'objet d'un suivi rigoureux et d'une évaluation dans la transparence.

Cette démarche volontariste participe à la relation de confiance que nous voulons entretenir en interne, mais aussi avec nos partenaires et favorise également auprès de nos cadres et nos agents l'émergence d'une culture de l'évaluation permanente de nos process, aux fins d'améliorer en continu la qualité et le fonctionnement de nos services.

En conséquence, nous mesurons l'avancement de nos engagements prioritaires, de telle sorte que nous soyons en capacité de nous assurer, à échéances régulières, de l'obtention des résultats escomptés.

Dès lors, pour chaque axe défini, il nous faut déterminer où nous voulons aller, où nous en sommes, comment et dans quel délai atteindre nos cibles prioritaires.

A cet égard, les règles de gestion en matière de ressources humaines seront évaluées régulièrement en concertation avec les organisations syndicales.

- ▶ Le suivi des objectifs stratégiques que nous mettons en place prend en compte tout à la fois :
  - leur pertinence (en termes de réponse au diagnostic) ;
  - leur efficacité (au regard du résultat attendu) ;
  - leur efficience (c'est-à-dire la performance rapportée au coût de l'action) ;
  - leur impact (sont visées les retombées des nos actions à moyen et long terme).
- ▶ Pour mesurer la réussite de nos actions, notre méthode est l'évaluation :

Nous optons pour la mise en place, en liaison étroite avec l'audit et notre dispositif de maîtrise des risques au plan national, de plusieurs modes d'évaluation :

- une évaluation ex ante intervenant en amont de la mise en œuvre de notre stratégie, dès sa conception. Nous voulons vérifier l'adéquation des objectifs par rapport aux besoins, enjeux, en termes de soutenabilité budgétaire ; des études d'impact sont diligentées ;
- une évaluation in itinere qui permet d'apprécier tout au long de la démarche si les résultats et les impacts escomptés sont en train d'être atteints ;
- une évaluation ex post pour dresser un bilan des actions menées en s'intéressant tout particulièrement à leurs effets à moyen ou long terme.

Dans le même esprit, nous procédons régulièrement à un diagnostic externe, vision « à 360° » de la DGFIP, par le biais d'entretiens avec nos partenaires élus, administratifs, économiques et sociaux, menés principalement par les délégués du directeur général.

## 2. Nous mettons en place une gouvernance légère et de haut niveau pour assurer le suivi de la démarche stratégique

### ► La gouvernance

La responsabilité du suivi de la démarche stratégique est positionnée auprès du nouveau service Stratégie, Pilotage, Budget (SPB) qui vise à renforcer la capacité de soutien, d'innovation et d'adaptation de la DGFIP.

Une structure légère dédiée y remplit un rôle de synthèse, de suivi, d'impulsion et d'évaluation de la démarche stratégique, sur la base des travaux de chaque métier.

Cette instance prépare la revue des indicateurs correspondant aux orientations et aux objectifs du projet, assure le suivi des plans d'action et calendrier par service des mesures à mettre en œuvre, conduit en liaison avec les métiers les études et analyses tant en interne qu'en externe.

Elle saisit chaque trimestre le comité de direction réuni en format « évaluation du projet » (COPIL.E) de l'état d'avancement des objectifs stratégiques et des actions prévues pour les atteindre et lui donne un avis sur les adaptations de fond ou les ajustements apparaissant nécessaires.

Sur la base de cet état d'avancement du projet (niveau d'atteinte des objectifs, évaluation de la gestion financière du projet, impacts sur l'organisation) une conférence stratégique annuelle dessine les adaptations de fond rendues nécessaires. Toute reprogrammation fera l'objet d'une fiche documentée d'analyse précisant les motifs du décalage et le nouveau calendrier de l'action.

Le comité technique de réseau examinera pour avis l'état d'avancement de la démarche stratégique.

- La veille stratégique est généralisée à chaque niveau de responsabilité, en centrale dans les missions de la gouvernance, dans les directions nationales au regard des enjeux auxquels elles doivent se préparer, dans le réseau face aux évolutions potentielles des territoires et de la proximité.