

**DIRECTION GENERALE DES
FINANCES PUBLIQUES**

Une stratégie de confiance

2013 - 2018

La démarche stratégique de la DGFIP

2013 – 2018

Nos ambitions

Contribuer à la solidité financière
des institutions publiques

Favoriser un environnement de confiance
par notre qualité de service et notre proximité

Devenir une administration numérique de référence
au bénéfice de tous

Construire une culture commune
pour renforcer notre professionnalisme

Notre méthode

Adaptation – Efficience – Evaluation

Notre démarche

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, défini par l'article 2 du décret du 3 avril 2008, se situe 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 partagé**.

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 publics et l'ensemble des citoyens.

Partie prenante des missions du Ministère de l'Economie et des Finances, la DGFIP participe à ses initiatives et à ses travaux. Elle s'inscrit dans la dynamique de coordination entre les directions qui le composent et y apporte sa valeur ajoutée.

Dans un contexte international instable, la DGFIP mobilisera ses compétences fiscales, comptables, juridiques, financières, patrimoniales en vue de **garantir solidité et fiabilité aux finances publiques**. Au travers des compétences de la direction de la législation fiscale, elle permettra aux pouvoirs publics d'élaborer et de simplifier la législation et la réglementation fiscales. Notre administration visera 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 attendent légitimement de leur service public fiscal et financier **des relations fondées sur l'accessibilité et la simplicité**. En mobilisant nos ressources et notre technicité, 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 la compétitivité de notre pays.

Reconnue pour ses compétences au service des finances publiques, la DGFIP veut consolider, 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**.

Forte de la maîtrise de son informatique qui lui a permis de 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 au niveau des administrations les plus performantes parmi ses homologues de l'OCDE, s'agissant de la dématérialisation des documents et de leur transmission, des télé-procédures, des réseaux collaboratifs. Nous conservons la préoccupation constante de l'ergonomie du poste de travail et de l'accessibilité à nos services.

Ayant prouvé l'aptitude de l'ensemble de ses agents à réaliser la fusion, la DGFIP souhaite conforter **une culture commune porteuse de sens et de progrès**, grâce à des perspectives professionnelles élargies pour ses agents, des synergies entre les métiers et une ouverture accrue vers l'extérieur. 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 ses membres 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 ainsi que l'articulation optimale de l'administration centrale avec notre réseau.

Nous affirmerons **une volonté constante de simplifier et de prévenir la complexité** dans l'ensemble de nos missions. La DGFIP adressera régulièrement des propositions de simplifications aux Ministres et cherchera à simplifier en permanence ses processus de travail, de même que les formulaires, les obligations déclaratives, les démarches de ses usagers et partenaires.

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. Conscients des enjeux d'efficience pour le pays, **nous continuerons à optimiser nos méthodes et notre fonctionnement**, à nous adapter, à innover.

Nous évaluerons en permanence la mise en œuvre de notre stratégie et des actions qu'elle implique. Nous développerons à cette fin une méthode et des outils permettant d'appréhender de manière complémentaire, les résultats de nos métiers, l'efficience de notre organisation et notre performance sociale.

Nous réaffirmons nos valeurs, porteuses de confiance et d'ouverture à l'appui de ces objectifs. Les grands principes du service public nous animent, l'égalité, la neutralité, la continuité et l'adaptabilité, condition de cette continuité. Nous sommes conscients des responsabilités qui nous sont confiées et exprimons un attachement tout particulier au professionnalisme, à la déontologie, au respect du droit, à l'écoute, à la qualité du service, à la solidarité, ainsi qu'à l'impératif de rendre des comptes aux citoyens et à leurs représentants.

DIRECTION GENERALE DES FINANCES PUBLIQUES

Notre démarche stratégique	3
----------------------------	---

Nos ambitions

Nos missions contribuent à la solidité financière des institutions publiques	6
Notre qualité de service et notre proximité favorisent un environnement de confiance dans la société, l'économie et les territoires	18
Nous développons une stratégie numérique au bénéfice de tous	29
Notre culture commune sera la force de notre collectivité professionnelle	34

Notre méthode

Nous définissons notre trajectoire d'adaptation	44
Nous répondons à l'exigence d'efficience	49
Notre démarche stratégique continue s'appuie sur l'évaluation	51

NOS MISSIONS CONTRIBUENT A LA SOLIDITE FINANCIERE DES INSTITUTIONS PUBLIQUES

Un contexte international instable

Risques	• crises de crédibilité financière de certains pays • complexité croissante des circuits de fraude • optimisations fiscales off shore • comportements des marchés financiers
Mutations	• impératifs de certification et de contrôle interne • accélération et dématérialisation des échanges • commerce électronique et transactions sur Internet

La crédibilité de l'Etat

Dans un contexte difficile, la DGFIP, forte de ses compétences fiscales et comptables, assume sa responsabilité en vue de contribuer à la crédibilité et à l'efficacité de l'Etat. Elle s'inscrit dans la stratégie de redressement des finances publiques.

En charge de la qualité comptable comme de la bonne gestion de la dépense publique, bénéficiant d'un réseau de professionnels de la comptabilité renforcé 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 conscients que la très grande majorité de nos concitoyens accomplissent spontanément leurs obligations déclaratives ou de paiement et sont pénalisés par les fraudeurs.

C'est pourquoi nous sommes déterminés à lutter contre la fraude fiscale et les montages frauduleux en optimisant nos capacités de contrôle pour déceler les plus complexes. Nous intensifions notre partenariat avec d'autres administrations en charge de la lutte contre la fraude aux niveaux national et international.

Responsables de la recette publique, nous orientons notre action 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.

Garants de la bonne gestion des actifs de l'Etat, nous contribuons à la profonde modernisation de sa politique immobilière en optimisant les fonctions de l'Etat propriétaire et en valorisant l'expertise en matière d'évaluation.

1

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

La DGFIP exerce la responsabilité de la tenue des comptes des administrations publiques. Nos comptables interviennent dans la plupart de nos domaines de compétence (assiette et recouvrement, secteur public local et hospitalier, publicité foncière, interventions économiques de l'Etat, activités bancaires des administrations publiques).

Leur champ d'action a été conforté par le décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique, qui intègre les principes de la loi organique sur les lois de finances (LOLF) et ancre leur rôle en matière de qualité comptable.

Notre démarche s'inscrit dans une exigence croissante de qualité des comptes publics vis-à-vis des pouvoirs publics, tant nationaux qu'européens.

La certification des comptes de l'Etat et la levée des réserves du certificateur demeurent des enjeux majeurs pour la DGFIP.

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

1.1 Poursuivre l'amélioration de la qualité des comptes publics

L'article 47-2 de la Constitution énonce le principe fondateur selon lequel « les comptes des administrations publiques sont réguliers et sincères. Ils donnent une image fidèle du résultat de leur gestion, de leur patrimoine et de leur situation financière ». Afin de s'en assurer, le législateur a prévu de soumettre chaque année les comptes de l'Etat au processus de certification. *La DGFIP s'investit comme interlocuteur majeur du certificateur, la Cour des comptes, en diligentant les travaux demandés dans ce cadre.*

- ▶ 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 pour améliorer l'automatisation des processus d'alimentation des comptes de l'Etat et sécuriser les procédures.
- ▶ Nous proposons notre expertise aux organismes qui s'engagent dans le processus de certification de leurs comptes.

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 expérimentale de certification.

Nous poursuivons la démarche partenariale de fiabilisation des comptes publics locaux en nous appuyant sur le comité national qui comprend les associations nationales d'élus locaux et les juridictions financières.

- ▶ 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 et des bonnes pratiques aux niveaux interrégional ou supra-

départemental 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 dans leur relation avec les ordonnateurs pour faire progresser la qualité comptable.

1.2 Exploiter les données comptables, valeur ajoutée du réseau au profit des décideurs et des ordonnateurs

La DGFIP valorise son activité de producteur de référence des comptes publics ; elle s'inscrit ainsi dans la volonté de la France et de l'Union européenne de promouvoir une vision globale des comptes publics.

- ▶ 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 identifions précisément les besoins de restitution des ordonnateurs.

Les restitutions sont nécessaires au décideur. Elles peuvent concerner la connaissance du patrimoine et de l'activité, ainsi que le pilotage du service.

Les préfets doivent pouvoir bénéficier d'informations pertinentes sur le montant et la nature de la dépense publique engagée sur leur territoire. En ce sens, nous appuyons les ordonnateurs afin que toutes les possibilités de restitutions de Chorus soient exploitées.

- ▶ 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 des ministères.

Nous enrichissons les informations relatives à la dépense grâce à une restitution agrégée par ministère (central et déconcentré). Les outils de la comptabilité générale de l'Etat, en particulier sur l'évolution du patrimoine et l'évaluation des charges à venir (provisions), alimentent la réflexion des ordonnateurs dans le cadre des débats budgétaires.

- ▶ Nous produisons des analyses financières, rétrospectives et prospectives, adaptées aux enjeux et aux besoins des collectivités et des hôpitaux publics. Le suivi du réseau d'alerte est un cadre à renforcer pour apporter le concours de nos services aux collectivités et établissements les plus en difficulté.

1.3 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, comme pour la certification de ses comptes.

- ▶ 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.

2

NOUS CONTRIBUONS À L'INTENSIFICATION DE LA LUTTE CONTRE LA FRAUDE PAR L'EFFICIENCE DU CONTRÔLE FISCAL

La DGFIP est un acteur majeur de la lutte contre la fraude aux finances publiques. Le contrôle dont elle a la charge est le garant de l'égalité devant l'impôt et de l'Etat de droit. Il protège et favorise le civisme. Il vise à appréhender l'ensemble des manquements à la loi fiscale, mais réserve un traitement différencié aux contribuables en fonction de leur comportement. Il contribue aussi à rétablir les conditions d'une concurrence loyale entre les entreprises.

Notre action s'inscrit dans un continuum :

- en amont, la gestion de l'impôt qui veille au respect des obligations déclaratives, condition de l'établissement de l'assiette de l'impôt, qui expérimente une « relation de confiance » avec les entreprises, qui s'assure du respect des obligations de paiement ;
- en aval, le recouvrement de l'impôt, dans les conditions les plus efficaces, notamment le recouvrement offensif envers les contribuables qui organisent leur insolvabilité.

Au centre de cette démarche, le contrôle fiscal comporte trois approches 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 notre action de contrôle ; sécuriser le budget de l'Etat, en corrigeant les erreurs, intentionnelles ou commises de bonne foi, et en recouvrant l'impôt éludé ; réprimer les fraudes notamment les plus graves, en déployant les sanctions appropriées, y compris au plan pénal.

Le contrôle fiscal concourt ainsi à réduire autant que possible l'écart fiscal (ou tax gap) entre le montant dû par les contribuables et celui qui est versé spontanément et dans les délais prévus au Trésor public.

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 ;
- rectifier les erreurs commises de bonne foi par les contribuables qui ont méconnu une législation complexe.

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

2.1 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, en particulier sur Internet ainsi qu'à l'évaluation de son montant. Nous 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 trois priorités :

► Renforcer le pilotage de la recherche

Composante à part entière de la mission de contrôle fiscal, la recherche doit davantage irriguer toute la chaîne du contrôle. Le partage du renseignement entre tous les acteurs est un impératif.

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

Elle mène une politique de veille et de surveillance afin de détecter le plus en amont possible les nouveaux secteurs ou vecteurs de fraude et d'améliorer la réactivité de la lutte contre la fraude.

► Accroître notre coopération avec les autres acteurs nationaux et internationaux de la lutte contre la fraude

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 mobilisons les synergies adéquates entre nos métiers afin de signaler à TRACFIN les opérations financières atypiques et nous valorisons les informations transmises par cet organisme.

Une expérimentation est réalisée avec nos directions nationales et nos partenaires étrangers pour mener des opérations de contrôle au niveau européen, afin de 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. L'objectif consiste à automatiser et 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.

2.2 Optimiser notre dispositif de contrôle

La diversité, la complexité et les montants des fraudes aux finances publiques imposent une réactivité et une adaptation de notre dispositif de contrôle fiscal qui s'appuie sur un réseau très professionnalisé.

Nous définissons à cet égard quatre priorités :

- ▶ Renforcer le soutien aux équipes au regard des évolutions normatives et face à la diversification des circuits de fraude
 Notre adaptation passe par un partage des méthodes de travail qui optimisent les résultats. Nous favorisons ainsi l'essor de réseaux de référents et de travaux collaboratifs sur des thématiques telles que l'international ou le patrimonial.
 Des formations renouvelées 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.
- ▶ Déterminer le recours aux procédures existantes en fonction des enjeux
 Pour optimiser nos moyens, l'ensemble des procédures de recherche, de recoupement et de contrôle sont utilisées en fonction de l'enjeu propre à chaque dossier.
 Une réflexion est lancée avec les acteurs de terrain pour identifier les marges de manœuvre procédurales susceptibles d'être utilisées entre le contrôle du bureau et le contrôle sur place.
- ▶ Développer l'expertise pour appréhender la complexité des dossiers frauduleux
 La généralisation des comptabilités informatisées nécessite des compétences accrues de la part de toutes nos équipes pour analyser les fichiers. La mise en place de brigades spécialisées dans l'analyse et le traitement des comptabilités informatisées dans chaque DIRCOFI 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, des pôles dédiés sont mis en place sur la base des enseignements de l'expérimentation en cours. Par ailleurs, nous développons les échanges dans le cadre des conventions fiscales bilatérales, ainsi que la 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 et 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. Les travaux de l'OCDE offrent un cadre pertinent pour engager cet approfondissement.
- ▶ Renforcer le pilotage et l'articulation du contrôle fiscal
 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.
 Ce plan est décliné au niveau interrégional et prend la forme d'une contractualisation entre la DIRCOFI et les directions territoriales, en liaison avec le délégué du directeur général. Il constitue le cadre unifié dans lequel s'inscrit la politique du contrôle fiscal départemental. Ce dispositif de contractualisation est adapté à la situation spécifique et aux besoins de soutien et d'animation des structures de contrôle des petites directions.
 L'avancement de ce plan fait l'objet d'une évaluation annuelle intégrée dans le dialogue de performance globale mené par le délégué du directeur général.

Les directions nationales (DVNI, DNVSF, DNEF, DRESG et DGE) trouvent toute leur place dans ce plan national de contrôle fiscal. Elles apportent leur expertise et leurs informations sur le contexte aux DIRCOFI comme aux directions territoriales. Ces dernières transmettent aux directions nationales toute information utile.

Afin de gagner en efficience et d'éviter les redondances, le plan national de contrôle fiscal donne lieu à une déclinaison thématique, spécifique à chaque interrégion, aux fins de mutualisation nationale.

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 est évaluée puis adaptée aux enjeux et aux mutations du tissu économique.

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

2.3 Mettre en œuvre une politique de remise des pénalités harmonisée et traçable

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 et donner la priorité en matière juridictionnelle aux dossiers à dimension novatrice et porteurs d'enjeux ou d'exemplarité en faveur de l'administration.

La remise des pénalités par voie de 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 qui n'a pas commis de faute fiscale grave.

Mis en œuvre de manière encadrée par une circulaire ministérielle, 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.

2.4 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, notamment vis-à-vis des contribuables les mieux conseillés. L'objectif est étendu aux promoteurs de cette fraude organisée.

Il s'agit d'un enjeu de souveraineté et de redressement des comptes publics et d'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.

Une circulaire commune avec la Chancellerie fixe le cadre de cette politique pénale et permet aux directeurs d'échanger avec le Parquet le maximum d'informations dans le cadre des procédures en vigueur.

3

NOUS SÉCURISONS 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 en particulier à la mise en place d'une application de recouvrement fiscal (« RSP ») permettant de mettre fin à la tenue de deux comptabilités antérieures à la fusion.

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 ; renforcer notre action en recouvrement forcé.**

3.1 Moderniser et harmoniser le recouvrement spontané des recettes publiques

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

- ▶ Notre objectif est d'offrir à l'utilisateur la possibilité de payer en ligne toutes les sommes dont il est redevable (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, en s'engageant dans une démarche d'édition et de remise à l'opérateur postal des avis des sommes à payer et en développant l'usage des moyens de paiement automatisés.
Cette modernisation permettrait un abondement plus rapide de la trésorerie des collectivités concernées et une maîtrise des coûts de gestion.
- ▶ La DGFIP engage des travaux en vue de rapprocher, à moyen terme, le cadre juridique et le mode de gestion des différents produits d'Etat qu'elle perçoit, pour rendre plus efficace et plus efficient leur recouvrement.

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

La DGFIP définit une approche comprehensive, voire préventive, à l'égard des contribuables de bonne foi et des entreprises en difficulté. Elle accentue en revanche 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 de recouvrement forcé dans des services dotés de compétences expertes en vue d'actions offensives, sur la base d'expérimentations adaptées aux enjeux et au tissu fiscal.

- ▶ Le travail de coordination rigoureuse et réactive 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.
- ▶ Nous souhaitons partager avec la Cour des comptes une doctrine commune sur la sélectivité du recouvrement des créances publiques (produits fiscaux, locaux, divers de l'Etat...), qui soit compatible avec les exigences de la responsabilité de nos comptables (définition de seuils pour ses diligences en fonction du montant des créances) et les impératifs d'un recouvrement efficace.
- ▶ Dans tous les services concernés, la préoccupation du recouvrement est intégrée aux différents stades du contrôle en vue de favoriser une détection précoce des risques et de diligenter des mesures conservatoires.

4

NOUS MODERNISONS LE TRAITEMENT DES DÉPENSES 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 et à la maîtrise des méthodes de contrôle sélectif, nous ouvrent un large champ de rénovation de la chaîne de la dépense publique.

Nous nous engageons sur cette ambition qui concerne l'ensemble du champ interministériel.

La DGFIP dispose de la volonté et des compétences pour effectuer des paiements de qualité dans des délais courts et se positionner comme prestataire de services sur le champ de la dépense publique.

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

4.1 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.

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.

- ▶ En fonction des orientations retenues par les pouvoirs publics, nous nous organisons, en lien avec les ministères concernés, pour étendre progressivement les services facturiers (SFACT) afin de réduire les délais de paiement de l'Etat.
- ▶ Egalement en lien avec les ministères concernés, nous révisons la cartographie des assignations de la dépense de l'Etat, dans l'optique d'une spécialisation fonctionnelle et/ou géographique.
- ▶ Nous renforçons le rôle des centres de services partagés (CSP) au regard de la qualité de l'engagement.
- ▶ Les relations entre la DGFIP et l'AIFE sont renforcées dans le cadre d'une coordination plus étroite.

4.2 Rénover le traitement de la dépense

Confortés par le décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique, nous poursuivons la dématérialisation du processus de la dépense publique et adaptons nos méthodes de contrôle sélectif.

- ▶ Au titre de l'Etat, les factures seront dématérialisées selon une logique de bout en bout (du fournisseur au juge des comptes), ce qui permettra d'automatiser de nombreux contrôles. L'objectif est d'obtenir une augmentation très significative de la proportion de factures dématérialisées à échéance 2015 puis une généralisation progressive.
- ▶ Dans le secteur public local, nous développons la dématérialisation de l'ensemble des documents comptables et des pièces justificatives en nous appuyant sur le déploiement du protocole d'échange standard « PES V2 ».
- ▶ Nos méthodes de contrôle de la dépense sont adaptées en vue de l'efficacité optimale. L'exercice du contrôle hiérarchisé de la dépense progresse encore tant dans la sphère de l'Etat que pour le secteur public local et hospitalier. Ainsi, la périodicité, le périmètre et la nature des contrôles sont mieux maîtrisés. Dans le secteur public local, nous poursuivons l'appropriation du contrôle hiérarchisé des dépenses dans l'application Hélios et étudions la possibilité d'élaborer des plans de contrôle par poste comptable. Nous développons le contrôle allégé en partenariat pour les dépenses de l'Etat et des collectivités locales, en intégrant le contrôle partenarial dans Hélios. Parallèlement, nous incitons et aidons les ordonnateurs à développer leur contrôle interne. Pour les établissements publics nationaux (EPN), nous renforçons le partenariat par la signature de « conventions de services comptables et financiers », qui formalisent des engagements réciproques.
- ▶ Dans les paieries départementales ou régionales importantes comme pour les métropoles, la création de centres de traitement, sur le modèle du SFACT, est mise à l'étude afin de traiter de manière plus intégrée les opérations dématérialisées de dépense avec les ordonnateurs qui acceptent de mettre à disposition certains de leurs agents.

4.3 Accompagner les grands chantiers interministériels structurants

Deux réformes importantes engagées par l'Etat pour moderniser sa gestion demandent le soutien et l'expertise de notre administration.

- ▶ 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 de la DGFIP : l'opérateur national de la paye (ONP) a vocation à se substituer à terme aux services liaisons rémunérations et à l'outil actuel (PAYE), selon un schéma-cible défini en concertation.

Durant toute cette période, nous accompagnons les services liaisons rémunérations et donnons à leurs agents visibilité et garanties.

Nous leur apportons le soutien nécessaire durant la phase transitoire, dès lors qu'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.

- ▶ La DGFIP pilote la modernisation de la gestion des retraites de l'Etat. 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 à l'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 des structures (centre de service des retraites (CSR) et centre de gestion des retraites (CGR)) qui sont aujourd'hui positionnées 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.

5

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 stratégie de la politique immobilière de l'Etat et la met en œuvre ; il assure la fiabilisation comptable de l'inventaire du parc immobilier de l'Etat.

La politique immobilière de l'Etat présente un caractère stratégique pour la DGFIP, tant au regard des enjeux financiers et d'efficacité que des impératifs juridiques, sociaux et environnementaux.

Notre administration, avec son service France Domaine, souhaite être un vecteur de la modernisation des politiques publiques : mobilisation du foncier public en faveur du logement, transition énergétique, accessibilité, expertise, service aux acteurs publics.

France Domaine est également l'expert immobilier des organismes publics et réalise des évaluations domaniales au profit de l'Etat et des collectivités locales. Il exerce des missions domaniales diverses, au nombre desquelles la gestion des patrimoines privés.

Afin de donner un nouvel élan à la politique immobilière et de renforcer la cohérence entre les missions domaniales et immobilières, nous poursuivons **deux objectifs stratégiques : franchir une nouvelle étape dans l'affirmation de l'Etat propriétaire et faire bénéficier l'ensemble des missions domaniales de la dynamique de modernisation.**

5.1 Franchir une nouvelle étape dans l'affirmation de l'Etat propriétaire

La stratégie immobilière de l'Etat implique un élargissement de son périmètre opérationnel et une professionnalisation exigeante.

Elle prend en compte l'ensemble des implantations appartenant à l'Etat, quelle que soit l'administration occupante, y compris les opérateurs, afin de faire ressortir toutes les possibilités de mutualisation. Les stratégies et les projets immobiliers des opérateurs font l'objet d'un suivi renforcé. De plus, la stratégie immobilière de l'Etat a vocation à s'étendre au-delà de l'immobilier de bureau pour intégrer l'immobilier spécifique.

- ▶ Tout projet doit inclure une analyse économique sur la performance des opérations projetées permettant de mieux éclairer les choix.

L'échelon régional devient le territoire-clé de la politique immobilière. La région constitue en effet le bon équilibre pour atteindre une masse critique tout en maintenant un lien fort avec les territoires et les réalités locales.

- ▶ La nouvelle génération de schémas pluriannuels implique une mise en cohérence autour de quelques priorités. Leur déclinaison se traduit par l'élaboration de schémas directeurs de l'immobilier en région (SDIR), conçus directement au niveau régional et ayant vocation à constituer de véritables feuilles de route. Ces schémas directeurs immobiliers régionaux sont validés en y associant l'ensemble des acteurs autour du préfet de région.

- Le rôle du responsable régional de la politique immobilière (RRPIE) en appui du préfet de région est renforcé : il dispose de l'ensemble des leviers lui permettant de mettre en œuvre efficacement les orientations définies au niveau territorial.

Il supervise ainsi tous les actes ayant un impact sur la politique immobilière (baux et conventions d'utilisation, programme de cessions...), afin de s'assurer de leur cohérence avec la stratégie régionale.

Le RRPIE dispose d'une vision complète de la stratégie immobilière et exerce pleinement ses fonctions d'impulsion, de coordination et de soutien sur l'ensemble du territoire régional.

La fonction de responsable régional est clairement distinguée de l'animation des autres missions domaniales.

Au plan départemental, le relais avec le responsable régional est assuré par un correspondant de la politique immobilière de l'Etat, selon des modalités adaptées à la taille et à l'importance des départements et de la région.

5.2 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. La neutralité et le caractère professionnel des avis domaniaux sont assurés, notamment par une harmonisation des méthodes, et une maîtrise de l'information.

L'organisation des missions domaniales est clarifiée et rendue plus lisible. Leur pilotage et leur professionnalisation sont renforcés.

- France Domaine dispose des attributions d'une administration centrale et des compétences budgétaires, assume la responsabilité directe de la politique immobilière de l'Etat et exerce les autres missions domaniales.

Le service gère les ventes mobilières, les patrimoines privés, le centre de service partagé du Domaine et le comptable spécialisé des Domaines. Il pilote la mission d'évaluations domaniales et apporte au réseau le soutien nécessaire.

- Dans le réseau, l'animation régionale devient prépondérante pour les missions d'évaluation et de gestion qui restent exercées dans les divisions du domaine des départements. Le soutien apporté au réseau est renforcé pour garantir la qualité et la sécurité des missions domaniales.
- 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) est accru par une harmonisation des méthodes, un soutien adapté et un pilotage attentif. France Domaine est progressivement doté d'une capacité d'expertise immobilière complète.
- Les missions de commissaire du gouvernement auprès des SAFER font l'objet d'une réflexion.

NOTRE QUALITE DE SERVICE ET NOTRE PROXIMITE FAVORISENT UN ENVIRONNEMENT DE CONFIANCE DANS LA SOCIETE, L'ECONOMIE ET LES TERRITOIRES

Un contexte évolutif

Evolutions sociétales	• attentes différenciées des publics • perception du consentement à l'impôt • usagers et entreprises en difficulté • transformations de la mobilité et de la proximité • essor de la société numérique
Evolutions des territoires	• diversification territoriale potentielle • 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 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, favorisant ainsi la confiance.

Nous apportons explications, garanties et expertise à nos usagers et promouvons la valeur du civisme.

Nous tirons parti à la fois des progrès qu'offre le numérique et des atouts que représente notre réseau sur le territoire, dès lors que nous savons adapter notre présence aux évolutions de notre société.

Il s'agit collectivement de définir une nouvelle proximité qui permette à chaque acteur de notre société et de notre économie d'accéder à nos services ou à notre expertise par les canaux les mieux adaptés à sa situation. Nous prenons en compte la diversité des situations et des attentes, en particulier celles des plus défavorisés.

Nous confirmons ainsi notre ambition de concilier une très forte dématérialisation de nos procédures et le maintien de notre accessibilité, fondée sur une relation personnalisée avec nos usagers.

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

6

NOUS FAVORISONS LE CIVISME ET LE CONSENTEMENT À L'IMPÔT

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.

Le civisme procède d'un rapport de confiance mutuelle entre les usagers et l'administration. Nous sommes convaincus que le comportement de l'administration le renforce. Pour que l'impôt soit accepté et considéré comme légitime par le contribuable, il doit être compréhensible, simple et stable.

Grâce à notre accessibilité et à notre écoute, nous contribuons à donner du sens aux obligations fiscales.

Nous poursuivons **trois objectifs stratégiques : développer une pédagogie des finances publiques, favoriser le civisme par notre comportement, valoriser l'action du contrôle fiscal au service du civisme.**

6.1 Développer la pédagogie des finances publiques

Afin de mieux faire accepter l'impôt et renforcer sa légitimité, nous expliquons aux citoyens ses diverses finalités dans une société moderne et solidaire.

- ▶ Nous menons des actions pédagogiques dans les établissements scolaires et universitaires, en liaison avec les services de l'Education nationale.
- ▶ Nous engageons des actions spécifiques à l'égard des primo-déclarants, afin de les sensibiliser au rôle de l'impôt et à l'accomplissement de leurs premières obligations.
- ▶ Nous conduisons des campagnes d'information destinées au grand public et ciblées sur le civisme de paiement en plus du civisme déclaratif. Ces campagnes sont réalisées en lien avec les autres directions du ministère.

6.2 Favoriser le civisme par notre comportement à l'égard des contribuables

Nous voulons faciliter les démarches de l'usager, pour qu'il accomplisse plus aisément ses obligations déclaratives et qu'il puisse régler ses impôts et autres contributions simplement et par des moyens de paiement dématérialisés.

- ▶ Nous sommes particulièrement attentifs aux besoins de soutien et de formation des agents en charge des différents modes de relation avec les usagers.
- ▶ Nous développons les possibilités offertes en ligne (« espace numérique sécurisé et unifié » de l'usager des finances publiques, démarche préventive ou de rappel par internet ou par SMS, télé-déclarations, télé-corrections...).
- ▶ Nous mettons également en place des échanges automatisés d'informations avec des organismes partenaires, comme les caisses d'allocations familiales.
- ▶ Nous favorisons le recours à des tiers de confiance (experts comptables, notaires, avocats...) pour faciliter les démarches des contribuables télédeclarants.
- ▶ 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 télécorrection concernant la déclaration d'impôt sur le revenu est promue.

6.3 Mieux valoriser l'action du contrôle fiscal au service du civisme

Notre action de contrôle fiscal doit être mieux comprise par les citoyens. Le contrôle, contrepartie de notre système fiscal déclaratif, contribue à l'égalité devant l'impôt et poursuit plusieurs finalités

économiques et budgétaires. Nous souhaitons ainsi déployer une politique de communication plus complète.

- ▶ La communication sur le contrôle fiscal expose ses finalités, ses objectifs et ses résultats, son rôle pédagogique et les actions mises en œuvre pour améliorer les relations avec les contribuables de bonne foi.
- ▶ Tous les types d'action de contrôle (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.
- ▶ Une communication plus offensive porte sur les actions de lutte contre la fraude complexe et présente 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 fiscale¹.

7

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 de nombre d'entre eux.

Nous avons conscience de notre responsabilité sociétale à l'égard des publics moins au fait des nouvelles technologies, plus fragiles ou vulnérables et développons une offre de service adaptée.

Nos trois objectifs stratégiques visent à privilégier les téléprocédures, repenser l'accueil téléphonique, prendre en compte les attentes de nos différents publics en maintenant un accueil de qualité.

7.1 Privilégier le canal numérique et les téléprocédures

Nous continuons à développer les téléprocédures et offrons un service accru en nous appuyant sur les potentialités du numérique.

- ▶ « L'espace numérique sécurisé et unifié » 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, modification de coordonnées bancaires, 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). L'espace sécurisé de l'utilisateur couvre à terme 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 personnalisée de promotion auprès des usagers. Nous proposons à nos autorités de rendre la démarche obligatoire pour certaines catégories de contribuables.

¹ 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^{ème} alinéa.

7.2 Améliorer la performance de notre accueil téléphonique

Pour améliorer le canal d'accès personnalisé que constitue le téléphone, nous mettons en place un nouveau schéma d'accueil téléphonique, plus moderne et efficace, portant sur les outils, l'organisation, les flux entre les plates-formes nationales existantes et les services locaux.

- ▶ Nous modernisons les plates formes téléphoniques temporaires pour les grandes campagnes fiscales (déclarations et échéances de paiement), en privilégiant l'ergonomie pour les agents, la fluidité pour les usagers.
- ▶ Nous repensons l'articulation entre l'accueil téléphonique local et les plates formes nationales (CIS, CPS) regroupées sous un pilotage unifié.
- ▶ Nous élargissons l'accès des plates-formes nationales aux données des professionnels, afin de pouvoir renseigner les particuliers ayant des revenus tirés d'une activité indépendante à titre commercial, libéral ou civil.
- ▶ Nous développons la prise de décision par téléphone, en prévoyant des formations adaptées.
- ▶ Nous étudions les possibilités de conserver une historisation des échanges et des réponses données aux usagers.
- ▶ Nous étudions la faisabilité et la pertinence d'un numéro de téléphone unique pour les démarches courantes des particuliers.

7.3 Prendre en compte les attentes de nos différents publics en maintenant un accueil de qualité

Nous répondons aux besoins spécifiques de nos différents publics : personnes les plus fragiles et les plus démunies, primo-déclarants, personnes isolées ou en difficulté, situations complexes.

- ▶ Nous développons des actions particulières, en particulier avec le concours des caisses d'allocations familiales et des travailleurs sociaux afin de faciliter les démarches des usagers et de mieux faire connaître leurs droits.
- ▶ Nous sommes attentifs et équitables dans le traitement des personnes en difficulté de paiement. Nous étudions les possibilités d'étalement de leur dette ou de remises gracieuses pour les plus démunis. Nous harmonisons sur l'ensemble du territoire les modalités de traitement de ces situations, afin que nos décisions soient équitables et objectives.
- ▶ Nous promouvons la télédéclaration pour le compte d'autrui grâce à des dispositifs de partenariat faisant appel à des organismes sociaux ou à des associations.

Nous adaptons notre présence sur le territoire dans un contexte de fortes évolutions technologiques et sociétales en vue de demeurer accessibles et de rendre le meilleur service.

- ▶ Nous développons les possibilités de réception sur rendez-vous et aménageons les horaires de réception du public en fonction de principes définis au plan national et dont les modalités sont adaptées au contexte local.
- ▶ En lien avec les préfets, nous veillons à maintenir des permanences d'accueil du public dans les zones les plus éloignées de nos centres des finances publiques en établissant un partenariat avec les communes et les intercommunalités, notamment dans le cadre de maisons de service public.

8

NOUS RENFORÇONS LA SÉCURITÉ JURIDIQUE POUR NOS USAGERS

Administration en charge de l'application du droit dans des domaines qui touchent à des aspects essentiels de la vie des citoyens comme des personnes morales, 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 poursuivons la promotion de cette vision sécurisée des relations entre l'administration et l'usager.

Nous privilégions dès lors deux objectifs stratégiques : délivrer aux usagers une information juridique fiable et opposable, fiabiliser les bases des impôts locaux et contribuer à leur lisibilité.

8.1 Délivrer aux usagers une information juridique fiable et opposable ; améliorer la compréhension de la norme fiscale.

La DGFIP, tout particulièrement la direction de la législation fiscale (DLF), élabore les projets de dispositions législatives ou réglementaires à caractère fiscal. Elle intervient à chacune des étapes de la création des normes fiscales, en évalue l'impact sous plusieurs angles et en suit les effets économiques et financiers. Elle rédige les instructions générales, qui commentent les dispositions législatives et réglementaires afin d'en permettre l'exacte application, avec la meilleure sécurité juridique, tant par les contribuables que par nos services,

- ▶ 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 la compréhension de la norme fiscale.

Nous souhaitons faciliter l'accès des citoyens à notre documentation fiscale et foncière et leur offrir une plus grande sécurité juridique.

- ▶ 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, qui offre une navigation simple et aisée, est régulièrement mise à jour et historisée ; elle est opposable à l'administration.
- ▶ 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 (application PATRIM).
- ▶ Le plan cadastral et la mission de publicité foncière contribuent à la confiance dans notre système foncier et fiscal.

Le plan cadastral est mis à jour par la DGFIP et disponible sur internet. Il constitue la donnée de référence relative au découpage parcellaire et à la 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. Sa modernisation se poursuit à l'issue des tests en cours et en partenariat avec le Conseil supérieur du notariat, dans la perspective de la télétransmission complète des échanges entre les notaires et les services de publicité foncière.

En nous appuyant sur les potentialités offertes par la fusion, nous renforçons les synergies entre nos services, afin d'optimiser notre offre de conseil aux collectivités

locales dans le domaine de la fiscalité des activités commerciales et de leur garantir la sécurité juridique attendue.

- ▶ Nous proposons à l'ensemble des usagers (particuliers, professionnels et collectivités territoriales) une offre de service relative aux rescrits qui leur permet de disposer de garanties de la part de l'administration sur l'application de la législation à leur situation particulière.

8.2 Fiabiliser les bases des impôts locaux et contribuer à leur lisibilité

La révision foncière des valeurs locatives contribue à une meilleure lisibilité des bases des impôts locaux et à leur actualisation.

La révision des valeurs locatives des locaux professionnels est un chantier de très grande ampleur engagé depuis 2010 et devant s'achever en 2015. Elle doit permettre d'actualiser les bases des impôts locaux en renforçant leur fiabilisation, en simplifiant leurs modalités de calcul et en prévoyant une mise à jour permanente. Elle associe les élus locaux et les représentants des professionnels au sein de commissions départementales.

Pour les locaux d'habitation, une phase de concertation avec les élus et les représentants des propriétaires est engagée afin d'étudier les modalités d'une révision des valeurs locatives.

9

NOUS NOUS MOBILISONS EN FAVEUR DE LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES

Dans un environnement économique instable et très concurrentiel, les entreprises françaises ou établies en France qui respectent leurs obligations doivent trouver en la DGFIP un interlocuteur à l'écoute, fiable et efficace.

Nous sommes conscients que notre administration fiscale et financière doit contribuer à faciliter les conditions dans lesquelles les entreprises et les acteurs économiques s'inscrivent dans l'impératif de compétitivité.

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.

9.1 Renforcer la qualité du service rendu aux entreprises

Dans le prolongement des actions engagées depuis plusieurs années, nous souhaitons consolider une confiance mutuelle entre les acteurs économiques et la DGFIP en répondant à leurs besoins et en développant une offre de service numérique adaptée.

- ▶ Nous faisons du compte fiscal de l'entreprise le pivot de sa relation avec la DGFIP : abaissement des seuils des téléprocédures, élargissement des démarches empruntant la voie numérique et des échanges dématérialisés.
- ▶ Nous concevons nos méthodes et notre organisation de manière à répondre de façon sûre et rapide aux interrogations des entreprises.
- ▶ Les entreprises bénéficient auprès des directions locales d'informations complètes, actualisées et adaptées quant aux modalités d'aides des autorités européenne, nationale et territoriales.
- ▶ 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 professionnalisons notre expertise en matière de prix de transfert afin de mieux répondre aux besoins des groupes internationaux.

- ▶ Le dispositif de «relation de confiance », expérimenté au cours de l'année 2013 dans le cadre du pacte de compétitivité, illustre la volonté stratégique de consolider une confiance mutuelle.

Dans cette hypothèse, en contrepartie d'une totale transparence sur leurs pratiques et risques fiscaux, les entreprises volontaires sont susceptibles d'obtenir l'examen anticipé et rapide de la conformité de leurs déclarations fiscales et une évaluation précise, à la clôture de leurs comptes, des incidences financières d'un éventuel supplément de charge fiscale. Elles réduisent ainsi le coût de gestion interne résultant d'une opération de contrôle habituelle tout en s'inscrivant dans une démarche facilitant le respect de leurs obligations.

9.2 Poursuivre la réduction des délais de paiement de la dépense publique

La DGFIP privilégie le paiement rapide des dépenses de l'Etat et des collectivités locales qui 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.

- ▶ En fonction des orientations retenues par les pouvoirs publics, la DGFIP s'organise pour procéder 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 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 pour que les entreprises puissent disposer dans des délais brefs du versement des crédits d'impôts (crédit impôt recherche, crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi) et des remboursements de crédit de TVA, en conciliant cette nécessaire célérité avec les actions de prévention de la fraude.

9.3 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.

En articulation avec les acteurs publics concernés, nous développons nos synergies afin de mobiliser plus efficacement l'information disponible en faveur des entreprises en difficulté,

- ▶ Nous souhaitons pouvoir détecter précocement les entreprises en difficulté et leur permettre de solliciter dans des délais utiles les dispositifs de soutien existants. Ainsi, les entreprises seront invitées à venir présenter leur dossier devant la commission des chefs de services financiers.
- ▶ 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.

9.4 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 directions régionales et départementales en tant que relais d'information, par une approche à la fois descendante (comme la communication auprès des acteurs économiques sur les réformes en cours) et ascendante (fonction d'alerte et d'analyse en direction de l'administration centrale).

- ▶ En articulation avec la DIRECCTE et la direction régionale de l'INSEE, la direction régionale des finances publiques produit au plan local une information économique normalisée et enrichie, qui permette de mieux valoriser les informations et les données disponibles au sein des ministères financiers.

- ▶ Dans cet esprit, nous recherchons la possibilité de travailler étroitement avec les administrations et établissements disposant de données dans ce domaine, au sein d'un pôle d'expertise apte à délivrer au préfet de région une information économique et financière complète et territorialisée.

10

NOUS RENFORÇONS NOTRE EXPERTISE FINANCIÈRE ET FISCALE POUR ACCOMPAGNER LES ÉVOLUTIONS DES COLLECTIVITÉS LOCALES

De très longue date, nous entretenons des relations étroites avec les collectivités territoriales dont nous tenons les comptes et assurons le recouvrement des impôts et des produits.

Depuis la décentralisation, nous développons un partenariat étroit, confiant, fondé sur le conseil et le service en matière budgétaire, fiscale et financière. Le respect de l'autonomie constitutionnelle des collectivités territoriales et de la séparation entre l'ordonnateur et le comptable caractérise cette relation.

La fusion nous permet d'enrichir nos prestations à l'attention des collectivités et des établissements intercommunaux, dès lors que nous développons à cette fin les synergies entre l'ensemble de nos services compétents.

S'inscrivant dans la réarticulation des politiques publiques promue dans la modernisation de l'action publique, la DGFIP renforce son expertise comptable, fiscale et financière en vue de répondre aux nouvelles dynamiques des territoires.

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

10.1 Adapter notre offre de service dans un cadre partenarial équilibré et renouvelé

Tout en confortant les acquis de la « nouvelle offre de service » rendue possible par la création de la DGFIP, nous renovons le contenu de nos prestations de conseil pour les adapter aux évolutions du paysage institutionnel et aux besoins des collectivités.

Nous nous appuyons sur une démarche contractuelle « gagnant-gagnant », qui répond pleinement aux attentes de nos partenaires et intègre les priorités stratégiques de la DGFIP.

- ▶ Nous enrichissons l'information financière et fiscale mise à disposition des collectivités et des établissements publics locaux : portail « gestion publique » sous Helios et portail Internet « *collectivites-locales.gouv.fr* » proposé avec la DGCL ; amélioration des fiches d'analyse des équilibres financiers fondamentaux ; données fiscales.
- ▶ Dans les directions régionales, nous regroupons au sein d'une structure unique d'expertise et d'appui les attributions des missions d'expertise économique et financière (MEEF) et les fonctions d'analyse financière dans le secteur local et hospitalier. Outre les prestations qu'elle réalise directement, cette structure apporte un soutien renforcé et modulable aux directions départementales et aux comptes.
- ▶ 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. L'analyse peut porter sur le poids de leur endettement et, dans le respect de la liberté contractuelle des collectivités, sur la nature des clauses du contrat.

- ▶ A la faveur du renouvellement de notre système d'information bancaire, nous offrons de nouveaux services aux organismes locaux et hospitaliers, en les dotant d'un compte de dépôts de fonds au Trésor individualisé.
- ▶ Dans la cadre de la généralisation prévue en 2015 du protocole d'échange standard PES V2, nous offrons aux collectivités locales la possibilité de dématérialiser totalement les échanges de documents comptables et de pièces justificatives avec les comptables.
- ▶ 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 proposons aux collectivités, dans un cadre conventionnel, d'effectuer la vérification des bases des impôts directs locaux (vérification sélective des locaux).
- ▶ Nous apportons une offre de service adaptée aux offices publics de l'habitat qui font le choix de la comptabilité publique.

10.2 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.

- ▶ Nous confortons les dispositifs de détection des difficultés des collectivités et de leurs groupements. A compter de 2013, nous mettons en œuvre, avec les préfetures, un « réseau d'alerte » unifié pour les communes et les intercommunalités à fiscalité propre puis étendons aux départements et aux régions nos dispositifs de prévention. Nous renforçons le suivi des mesures de redressement mises en œuvre par les collectivités.
- ▶ En complément des dispositifs existants pour les collectivités locales et le secteur hospitalier, nous développons avec nos partenaires (départements, ministère des affaires sociales et de la santé) une méthode de prévention et de détection des difficultés financières des établissements relevant du secteur médico-social.
- ▶ Nous généralisons notre partenariat avec le Ministère de l'Intérieur en vue de conforter, par notre expertise technique, l'exercice par les préfets du contrôle budgétaire des collectivités locales. Au-delà de la vérification du respect des règles budgétaires, ce contrôle constitue un levier complémentaire de prévention et d'identification des difficultés des collectivités.

10.3 Anticiper et accompagner les évolutions fonctionnelles et institutionnelles dans le secteur public local

Les évolutions de toute nature des différents niveaux de collectivités conduisent la DGFIP à adapter son mode de fonctionnement et son offre de service à la nouvelle donne territoriale.

- ▶ Nous prenons en compte 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.
Afin de renforcer la qualité du service rendu aux collectivités locales, le ressort géographique des trésoreries chargées de la gestion du secteur public local tend à s'adapter aux évolutions de la carte intercommunale.
- ▶ Nous intégrons les évolutions potentielles liées à la réforme de la décentralisation et de l'action publique.

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.

- ▶ A partir de nos acquis en la matière, nous perfectionnons les outils d'analyse et de simulation nécessaires afin de répondre aux demandes des collectivités dans le cadre des transferts de compétences liés aux évolutions des métropoles.

11

NOUS GARANTISSONS DES PRESTATIONS ET UNE ORGANISATION ADAPTÉES AUX SPÉCIFICITÉS DU SECTEUR HOSPITALIER

Nous enrichissons notre offre d'expertise et notre professionnalisme au bénéfice de la sphère hospitalière, en particulier dans le contexte des prochains travaux de certification des grands établissements.

Conscients des enjeux financiers qui s'attachent à la gouvernance hospitalière, nous confortons notre stratégie de confiance dans la relation avec les établissements publics de santé et leur administration de tutelle aux niveaux régional (ARS) et national (direction générale de l'offre de soins).

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

11.1 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). Son déploiement sera coordonné avec celui du protocole d'échange standard qui est le support de la dématérialisation comptable sous Hélios.

La DGFIP accompagne également la concertation interministérielle en cours avec les mutuelles sur le développement des relations dématérialisées.

11.2 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, permet de renforcer la qualité du service rendu au secteur hospitalier. Nous confortons ainsi le professionnalisme des équipes, ainsi que la fonction de conseil et d'expertise auprès des ordonnateurs hospitaliers, de leurs administrations de tutelle (Direction générale de l'offre de soins et Agence régionale de santé) et des gestionnaires locaux.
- ▶ Nous développons des actions communes avec les hôpitaux en vue d'améliorer l'efficacité de la chaîne de facturation et de recouvrement des produits hospitaliers, dans un contexte budgétaire et financier exigeant
- ▶ 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, et en vue d'une éventuelle certification des comptes. Elle poursuit également la démarche de fiabilisation des comptes de l'ensemble des établissements. Un accompagnement spécifique au profit des comptables complète le dispositif

NOUS DEVELOPPONS UNE STRATEGIE NUMERIQUE AU BENEFICE DE TOUS

S'appuyer sur les acquis...

Les équipes	<i>Avec ses équipes d'informaticiens répartis entre le niveau national et neuf directions interrégionales de services informatiques, la DGFIP dispose d'une capacité d'innovation reconnue dans les nouvelles technologies qui lui a permis de développer des services de qualité.</i>
Copernic	<i>Sur la base d'une refonte complète du système d'information avec la mise en place de référentiels nationaux pour mettre fin aux ruptures applicatives, ce programme a permis en dix ans de transformer le travail des agents et de renforcer l'offre de services en ligne pour l'usager.</i>
Hélios	<i>Afin d'accompagner la modernisation de la gestion publique, l'application a permis de fluidifier les échanges avec l'ordonnateur grâce à un paramétrage personnalisable et adapté à chaque partenaire. Evolutif, il prend également en compte différents niveaux de dématérialisation de ces échanges.</i>

...et s'engager dans la transition numérique

Dans le cadre de sa stratégie de confiance, la DGFIP souhaite offrir des services numériques complets, accessibles et interactifs à l'ensemble de ses usagers et partenaires, ordonnateurs de l'Etat, ordonnateurs locaux, contribuables particuliers et professionnels, débiteurs de produits locaux, tiers de confiance.

En s'appuyant sur sa maîtrise de l'informatique, la DGFIP s'inscrit dans une démarche de modernisation de ses process et de développement durable, porteuse d'économies, de gains de temps et de simplification.

Nous affirmons tout autant notre ambition numérique au bénéfice de notre communauté professionnelle en mettant l'accent sur la qualité de vie au travail, sur l'accompagnement du changement et sur les potentialités professionnelle qu'offre le numérique collaboratif.

Cette ambition développée dans l'ensemble de notre démarche stratégique s'organise autour de quatre grands principes : la simplicité pour offrir des services numériques attractifs et une informatique interne adaptée au numérique ; l'universalité dans la mesure où notre ambition concerne l'ensemble de nos métiers et process ainsi que nos usagers et nos partenaires ; la sécurité car elle est indispensable à la crédibilité de notre offre numérique ; l'efficacité au regard des impératifs d'efficience pour la DGFIP et d'exigence vis-à-vis de nos utilisateurs.

Nous mettons ainsi le cap sur le numérique en nous **fixant quatre objectifs stratégiques : une ambition à l'appui du professionnalisme de nos agents ; une offre enrichie pour nos usagers, nos partenaires et les agents de l'Etat ; la mise en place d'une démarche d'accompagnement des usagers ; la sécurité numérique.**

12

NOUS AFFIRMONS L'AMBITION NUMÉRIQUE AU SERVICE DU PROFESSIONNALISME DES AGENTS

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. Ainsi, les questions de conditions de vie au travail sont intégrées très en amont de la conception de nouvelles applications informatiques. De même, l'accessibilité des applications aux agents en situation de handicap est prise en considération.

Nos deux objectifs prioritaires visent à l'optimisation du poste de travail et à l'essor du travail collaboratif.

12.1 Faciliter l'utilisation quotidienne du numérique

► **En progressant vers un poste de travail adapté au numérique**

La mise en place d'un poste de travail ergonomique constitue une perspective à la fois pour les développements futurs et pour les anciennes applications : cela se traduit à terme par un dispositif d'écran optimal pour ne travailler qu'avec des documents numériques et par une amélioration de la navigation entre applications.

► **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 les agents travaillant sur un même dossier aux différents stades de son instruction puis de son traitement.

► **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 s'accompagne d'une formation adaptée à son utilisation dans le cadre de l'exercice des métiers, s'appuyant sur l'acquis de tuteurs et d'utilisateurs experts ; des formations de rappel sont prévues dans les dix-huit mois suivant le déploiement.

► **En développant de nouvelles possibilités** permettant le travail à distance et facilitant la mobilité

L'accès distant et sécurisé aux systèmes d'information est élargi en vue d'exploiter les atouts du travail à distance. Faisant l'objet d'études d'impact et d'évaluations régulières, ces expériences couvrent différents métiers et permettent d'obtenir une meilleure adéquation entre les enjeux et les ressources. Elles s'inscrivent en cohérence avec les vœux géographiques des agents.

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

12.2 Développer les réseaux professionnels au service du travail collaboratif

- ▶ En nous appuyant sur l'informatique innovante et les outils collaboratifs pour **constituer d'ici la fin 2014 les premières communautés professionnelles pilotes** d'un réseau social permettant l'échange technique, la mutualisation des bonnes pratiques, la sécurisation des procédures ;
- ▶ En dotant l'ensemble des postes de travail de technologies adaptées en vue de **favoriser le travail collaboratif** à l'écran (audio voire visio conférence, e-formations).

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

13

NOUS ENRICHISSEMENT NOTRE OFFRE NUMÉRIQUE POUR NOS USAGERS ET PARTENAIRES

Nous proposons une offre numérique conforme aux standards légitimement attendus par nos usagers qui ont désormais l'habitude d'effectuer un grand nombre de démarches à distance.

Nous souhaitons faire d'un nouvel « espace numérique sécurisé et unifié » l'outil d'échange de documents avec les usagers en leur offrant des fonctionnalités étendues à tous nos métiers.

Vis-à-vis des partenaires, la transition numérique se réalisera par des actions conjointes visant à privilégier résolument l'échange de données pour une meilleure qualité de service et dans un souci d'efficience.

13.1 Créer un espace sécurisé enrichi au bénéfice de nos usagers

Pour permettre cet échange de documents dans des conditions de sécurité juridique renforcée, « l'espace numérique sécurisé et unifié » auquel on accède après authentification permet 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. Cet objectif s'inscrit également dans les chantiers prioritaires du Comité Interministériel de Modernisation de l'Action Publique (CIMAP) et plus particulièrement le projet « Dites le nous une fois » qui vise à limiter les sollicitations auprès des acteurs économiques.

13.2 Concevoir une démarche analogue de la part de l'Etat employeur

Aux termes d'une réflexion préalable conduite au niveau interministériel, la dématérialisation est susceptible de s'étendre aux échanges effectués avec les agents dans la gestion de leur carrière et de leurs rémunérations, qu'ils soient en activité ou en retraite.

Au sein d'un espace numérique sécurisé personnel, l'agent public pourrait disposer de ses bulletins de paye (et/ou de pensions) et, à plus long terme, de ses documents de ressources humaines (notification d'affectation, compte-rendu d'entretien professionnel...).

13.3 Encourager la dématérialisation native dans la concertation

Cette orientation se situe au cœur de notre ambition partenariale. Nos différentes missions sont parties prenantes : relations avec les offices notariaux (Tele@ctes) ; les établissements publics de santé (projet FIDES de facturation individuelle et détaillée des établissements de santé) ; les collectivités et les hôpitaux dans le cadre du déploiement du protocole PESV2.

L'objectif partagé avec nos partenaires est une dématérialisation de bout en bout (du gestionnaire engageant une opération financière jusqu'au juge des comptes).

Ce principe s'applique dans nos échanges avec les juridictions comme la Cour des Comptes, les ministères comme l'Intérieur ou la Justice, le système bancaire, les organismes sociaux.

Nous définissons une trajectoire de dématérialisation des factures adressées à l'Etat.

14

NOUS REPENSONS LA RELATION A L'USAGER EN ACCOMPAGNANT LES PUBLICS AU COURS DE LA TRANSITION NUMERIQUE

La généralisation du recours au canal numérique ne saurait être réussie sans mettre en place des actions visant à en renforcer l'attractivité et à organiser l'articulation des différents canaux de contact. Ce niveau de service couplé à une efficace politique d'accompagnement des usagers et un dispositif d'accueil rénové, nous permet d'envisager des mesures d'obligations progressives. Nous sommes particulièrement attentifs aux usagers qui rencontrent des difficultés

14.1 Renforcer l'attractivité de notre offre en ligne

Nous priorisons les canaux de contact en développant de nouvelles formes de complémentarité. Nous rénovons l'ergonomie de notre portail et assurons notre présence sur l'ensemble des supports (tablettes, smartphones). Nous envisageons, si cela s'avère nécessaire, un dispositif d'obligations progressives de recours à des relations dématérialisées avec nos usagers et partenaires.

14.2 Prendre en compte les difficultés d'adaptation à la transition numérique

Nous mettons en place les outils et moyens pour accompagner les usagers dans la transition numérique. Nous développons 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.

15

NOUS INTEGRONS LA SECURITE NUMERIQUE DANS NOTRE STRATEGIE DE CONFIANCE

La mise en œuvre de services numériques au bénéfice de tous, en interne comme à l'égard des usagers et partenaires externes (autres administrations ou organismes institutionnels) impliquent que les échanges ainsi dématérialisés puissent être à tout moment, « reconstituables », ne serait-ce que pour attester de la preuve en cas de nécessité ou d'être opposables à des tiers.

- ▶ Nous sécurisons tous les échanges et en assurons l'archivage afin de pouvoir les restituer à tout moment. Nous garantissons aux utilisateurs comme aux usagers, une sécurité maximale, seule à même de gagner leur confiance dans ces nouveaux services.
- ▶ Notre dispositif de sécurité est adapté pour assumer les exigences ouvertes par les nouvelles technologies numériques.



La stratégie numérique fait l'objet d'un plan approfondi permettant d'engager dès 2013 et 2014 certains des chantiers présentés dans la démarche stratégique.

NOTRE CULTURE COMMUNE SERA LA FORCE DE NOTRE COLLECTIVITE PROFESSIONNELLE

Pour relever les défis qui sont les nôtres dans l'accomplissement de nos missions, nous disposons d'un atout : notre communauté professionnelle, riche de ses compétences et talents multiples, réunis grâce à la fusion.

Il ressort des entretiens externes réalisés dans le cadre de la démarche stratégique et des constats effectués en interne, que la DGFIP n'apparaît pas encore pleinement dans sa dimension fusionnée aux yeux de nos partenaires. Ses compétences et ses ressources sont parfois mal identifiées et les synergies entre les métiers apparaissent insuffisamment exploitées.

Il nous appartient de décliner toutes les potentialités humaines et professionnelles de notre fusion. Il s'agit de renforcer ainsi l'efficacité de notre action tout en considérant la qualité de vie au travail comme une priorité stratégique.

Pour ce faire, nous nous appuyons sur nos valeurs, parmi lesquelles figurent le professionnalisme, l'égalité et la neutralité, l'adaptabilité, la qualité du service, mais aussi la solidarité et l'ouverture.

Sur ce socle de valeurs, nous voulons créer une culture commune en privilégiant cinq orientations : développer une stratégie des compétences pour renforcer nos synergies ; déployer un nouveau modèle managérial fondé sur la confiance et la responsabilisation ; s'approprier une culture de la simplification ; construire une relation sociale renouvelée ; renforcer notre ouverture vers l'extérieur.

16

NOUS DÉVELOPPONS UNE STRATÉGIE DES COMPÉTENCES

La fusion de la DGI et de la DGCP s'est appuyée sur les métiers des deux anciennes directions et a permis la construction d'un espace professionnel commun favorisant les complémentarités.

La richesse et la fluidité des parcours professionnels, qui représentent l'un des potentiels supplémentaires offerts par la fusion doivent être traduites le plus rapidement possible dans la réalité des carrières offertes aux agents et aux cadres.

La fonction ressources humaines est renforcée et valorisée dans chacune de ses composantes, qu'il s'agisse d'actes portant sur la gestion proprement dite, d'informations personnalisées sur la carrière ou d'actions de soutien et de conseil adaptées aux situations individuelles.

Il s'agit d'aller au bout de l'ambition qui a présidé à la création de la DGFIP en privilégiant cinq objectifs stratégiques complémentaires qui permettent de renforcer notre professionnalisme : **anticiper les évolutions des compétences, mettre la formation au cœur de la stratégie, faire le choix de l'expertise, renforcer la qualité de l'offre de service en ressources humaines, créer un espace professionnel unifié et ouvert.**

16.1 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 ses agents et à ses 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 ses 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.

16.2 Mettre la formation au cœur de la stratégie

La formation, condition de notre professionnalisme, est aussi le creuset de notre culture commune.

Pendant la formation initiale, l'Ecole nationale des finances publiques (ENFiP) favorise l'émergence de la culture commune en construisant le meilleur équilibre entre le professionnalisme, indispensable apport à l'exercice de la première affectation et l'ouverture sur l'ensemble des métiers de la DGFIP. Elle offre aux stagiaires un socle de connaissances commun, des spécialisations métiers et une compréhension des interactions entre les métiers.

- ▶ Cette démarche se poursuit dans le cadre de la formation continue pour favoriser le décloisonnement et les liaisons entre les métiers.
- ▶ La formation continue doit également être régulièrement adaptée au travers de 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.
- ▶ L'accompagnement à la prise de poste constitue un impératif en cas de changement de métier.

Les méthodes pédagogiques offrent aux équipes un haut niveau de technicité, garant de notre professionnalisme.

- ▶ Les nouvelles opportunités offertes par le numérique permettent d'adapter les enseignements à l'aide de nouveaux outils. Un équilibre et une complémentarité sont recherchés entre les formations présentielles et des formations à distance couplées à des dispositifs de soutien.

La meilleure articulation est recherchée entre les acteurs de la formation afin d'optimiser l'appareil de formation et de progresser dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans de formation au niveau national et au plan local.

16.3 Faire le choix de l'expertise, base de notre professionnalisme

Les missions de la DGFIP sont nombreuses. Ses métiers, très diversifiés, présentent en commun une technicité marquée, nécessitant une actualisation des compétences et des connaissances dans des domaines évolutifs et complexes.

En outre, nos services doivent pouvoir prendre en charge l'ensemble des demandes des usagers et partenaires, tout en étant par ailleurs en mesure de leur offrir un niveau d'expertise dans les domaines les plus variés.

Notre exigence de professionnalisme et les demandes de nos usagers nous conduisent à renforcer nos capacités d'expertise.

- ▶ En complément de notre socle de formations initiale et continue, nous renforçons sous différentes formes les dispositifs de soutien aux cadres et aux agents.

- ▶ Nous encourageons la mutualisation des compétences, au niveau régional ou supra régional, en recourant notamment aux outils du travail collaboratif.
- ▶ Nous développons l'animation, voire le pilotage de certaines missions, au niveau supra départemental (régional, interrégional, national), comme par exemple le contrôle fiscal et la recherche, les missions domaniales et de politique immobilière de l'Etat, l'action économique...
- ▶ Nous mettons en œuvre, après étude ou expérimentation, et au regard des conditions locales, des pôles de compétences ou des services spécialisés dans certains domaines nécessitant un niveau d'expertise croissant, tels que l'hôpital public, le contrôle patrimonial, le contentieux juridictionnel, la gestion des impôts fonciers ou le recouvrement.
- ▶ Nous explorons toutes les possibilités offertes par le travail à distance afin de valoriser les capacités d'expertise réparties sur le territoire.

16.4 Offrir un suivi plus personnalisé et une information plus accessible aux agents et aux cadres

Les agents et les cadres sont en attente permanente d'une relation plus personnalisée de la part de leur administration. Les services RH développent une offre de qualité, qui dépasse les seuls actes de gestion et répond aux besoins de valorisation des ressources humaines.

- ▶ Nous accompagnons les agents dans leur vie administrative, leur parcours professionnel et nous nous organisons pour leur délivrer informations et conseils sur leur carrière.
Nous créons un réseau de conseillers RH pouvant s'appuyer sur un pôle national de soutien de l'information professionnelle.
Le déploiement de Sirhius, système d'information des ressources humaines des ministères financiers, sera mis à profit pour renforcer l'approche qualitative et attentive de la gestion des ressources humaines.
- ▶ Nous mettons en place un suivi et un soutien personnalisés des cadres aux moments clés de leur carrière et leur donnons des éléments de visibilité à leur demande lors d'un point d'étape organisé avec le service en charge du suivi des carrières.

16.5 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.

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 œuvre permet à tous les agents de bénéficier de règles de gestion harmonisées et d'une mobilité fonctionnelle et/ou géographique choisie.

- ▶ Nous favorisons l'accélération de leur 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.
- ▶ Un travail d'identification des synergies entre les métiers de la DGFIP est mené par les bureaux métiers de l'administration centrale en vue d'être mises en œuvre.

- 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.

17

NOUS DÉPLOYONS UN PROJET MANAGÉRIAL FONDÉ SUR LA CONFIANCE ET LA RESPONSABILITÉ

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 l'homogénéité, d'une part, la confiance et la délégation, d'autre part.

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.

17.1 Les responsabilités des directeurs sont reconnues, encouragées et évaluées

La déconcentration des responsabilités est une condition du bon fonctionnement d'un réseau très présent sur l'ensemble du territoire.

► 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, des réalités du terrain et du dialogue social engagé localement : 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, en lien avec les délégués, les directeurs aux décisions d'affectation des cadres supérieurs en direction et sur les postes comptables à forts enjeux.

► S'agissant des parcours de carrière des cadres :

L'administration tient compte de l'avis des responsables territoriaux dans les procédures de sélection des cadres supérieurs, en particulier dans le cadre de réunions dédiées organisées annuellement dans chaque interrégion en présence du service des ressources humaines.

17.2 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 soutien technique gradué est organisé dans les services de direction, avec l'appui notamment de réseaux 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 nationaux de soutien (PNSR) est étendu, soit par extension du champ de compétence des pôles existants, soit par création pour couvrir de nouveaux domaines.
- ▶ Un soutien managérial, spécifique aux cadres, est apporté dans le domaine de l'animation d'une équipe, dans le pilotage d'un service et dans la prévention du risque. Il est offert lors de la prise de poste et à tout autre moment qui le justifierait.

17.3 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 collaboratifs favorise l'échange de bonnes pratiques professionnelles et techniques.

18

NOUS CONSTRUISONS UNE RELATION SOCIALE RÉNOVÉE AVEC NOS AGENTS, NOS CADRES ET LEURS REPRÉSENTANTS

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 notre culture commune.

La relation que nous souhaitons développer avec l'ensemble de nos agents et de nos cadres s'articule autour de **quatre objectifs stratégiques**.

La qualité de vie au travail, la sécurité de nos personnels, la responsabilité sociale et sociétale sont au cœur de nos préoccupations. Un dialogue social approfondi, équilibré et fondé sur la confiance et le respect mutuel apparaît comme essentiel pour parvenir à construire cette relation sociale renouvelée et donner tout son sens à la négociation.

18.1 Nous promouvons 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, la qualité des modes d'organisation et d'aménagement du travail, le niveau d'implication et de responsabilité, ainsi que la reconnaissance du travail effectué.

La prévention des risques psychosociaux est considérée comme une priorité stratégique.

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

Nous poursuivons les travaux entrepris afin d'offrir le meilleur environnement de travail possible aux agents en situation de handicap et l'attention nécessaire aux parents d'enfants en situation de handicap.

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.

18.2 Nous veillons à la protection et la sécurité de nos personnels et prévoyons de réduire le numéraire dans nos centres des finances publiques

- Notre cible à cinq ans est de réduire très sensiblement les paiements en espèces au guichet pour éviter la détention de fonds dans les centres des finances publiques. Nous veillons parallèlement à prendre en compte les situations d'exclusion bancaire.
- Nous mettons en œuvre le plan d'amélioration de la sécurité de nos services : dispositif de signalement des incivilités, communication préventive sur les risques encourus par leurs auteurs, diminution du montant des fonds maniés dans les postes comptables, développement des paiements des impôts et autres créances publiques par carte bancaire, soutien aux agents en cas d'incident.

18.3 Nous assumons notre responsabilité sociale et environnementale

Nous prenons en compte la dimension sociétale, sociale et environnementale de nos activités et adoptons les meilleures pratiques possibles.

- Nous nous inscrivons pleinement dans le plan d'action interministériel en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ainsi que dans les politiques menées en faveur de la diversité
- La création d'un baromètre social a pour objectif de recueillir et d'analyser les informations nécessaires pour suivre le climat social, afin d'établir un diagnostic précis des éventuels problèmes sociaux et managériaux. Cet outil permet ainsi, par anticipation, d'engager des actions correctives et de prévenir tout dysfonctionnement. Il s'agit d'une approche complémentaire à celle obtenue par les outils d'ores et déjà déployés, comme le tableau de bord de veille sociale (TBVS) ou les espaces de dialogue (EDD).
- 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.

18.4 Nous mettons en place un dialogue social approfondi et fondé sur la confiance partagée et le respect mutuel

Un dialogue social de qualité repose sur le respect des principes qui régissent les échanges avec les partenaires sociaux et garantissent la liberté d'exercice de l'activité syndicale.

Cette concertation essentielle 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, la complémentarité entre les différentes instances (Comité Technique, Comité Hygiène et Sécurité et des Conditions de Travail) et les différents

niveaux des échanges (national, local), ainsi que les modalités de mise en œuvre de la négociation.

- ▶ 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.

19

NOUS INTÉGRONS LA SIMPLIFICATION ET L'APPROCHE PAR LES ENJEUX DANS L'EXERCICE DE NOS MÉTIERS

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 des enjeux.

Dès lors, nous nous engageons dans une démarche forte de simplification, attendue à la fois par les usagers et par nos agents. Dans le même esprit, nous revoyons les modalités d'exercice de nos missions par une approche davantage centrée sur les enjeux, lorsque l'exhaustivité n'est pas requise.

L'enracinement d'une telle culture de la simplification et des enjeux doit contribuer à maintenir et à renforcer la qualité d'exercice au quotidien de nos métiers, tout en évitant les coûts induits par la complexité et une exhaustivité inutile.

Dans cette perspective, nous poursuivons deux objectifs : donner une nouvelle impulsion à la démarche de simplification ; concentrer en priorité nos forces sur les dossiers présentant les enjeux les plus significatifs.

19.1 Nous donnons une nouvelle impulsion à la démarche de simplification et de prévention de la complexité

En créant la délégation à la simplification, nous avons pu engager une démarche de simplifications concrètes et à effet immédiat au bénéfice essentiellement de nos agents.

Nous donnons une nouvelle impulsion à cette stratégie afin de matérialiser le « choc de simplification » souhaité par les pouvoirs publics en nous appuyant tant sur nos experts, en particulier la DLF, que sur notre réseau, ses agents et ses cadres.

- ▶ Nous contribuons à la simplification de la législation fiscale et de la réglementation de la gestion publique.

La DGFIP adresse chaque année au Ministre de l'économie et des finances une liste de propositions de simplifications, en évaluant leur impact pour les contribuables et les services. Ces mesures sont compatibles avec la trajectoire de rétablissement de l'équilibre des finances publiques définie par la loi du 31 décembre 2012 de programmation des finances publiques.

- ▶ Nous sommes à l'écoute des usagers, des partenaires et des agents.

Pour arrêter ses propositions et les prioriser, la DGFIP inscrit à l'ordre du jour de chaque réunion du comité des usagers professionnels un point relatif aux simplifications.

Dans les instances adéquates, elle prend l'attache de ses partenaires pour définir les propositions de simplification qui paraissent devoir être conduites.

L'administration centrale mobilise le réseau pour faire émerger dans la durée des propositions de simplification, notamment pour les particuliers grâce aux enseignements tirés de l'accueil et de tous les contacts avec les usagers. Les agents sont invités à adresser directement des propositions. Il s'agit de rechercher en permanence la clarté des formulaires

et de rendre plus aisées les obligations déclaratives comme les démarches de l'usager ou du partenaire.

- Nous contribuons à la prévention de la complexité.

Des propositions de mesures font l'objet d'une analyse par la DGFIP, qui comporte une appréciation de la complexité ou de la simplification induite par la mesure étudiée, et sont adressées au Ministre.

La DGFIP adresse à ce dernier une proposition en vue de modifier le régime juridique des études d'impact, prévues par la loi organique n° 2009-403 du 15 avril 2009, afin qu'elles intègrent une analyse des complexités ou des simplifications administratives induites par le texte législatif proposé.

La DGFIP organise au bénéfice de son réseau une procédure de signalement d'actes complexes en vue de leur simplification.

Le rapport annuel de la DGFIP indique les dix dispositifs les plus complexes qu'elle a été amenée à gérer.

- La DGFIP élabore un indicateur de la complexité de la législation fiscale et des autres législations qu'elle est chargée d'appliquer et rend compte de son évolution dans son rapport annuel au Ministre.

19.2 La réalisation optimale de nos missions implique d'être en mesure d'appréhender et de nous concentrer sur les enjeux les plus forts, les risques les plus prégnants.

Notre forte culture de l'exhaustivité correspond à des procédures qui ne pouvaient s'appuyer sur des outils fiables de sélection des dossiers. Grâce aux outils dont nous disposons désormais, *nous sommes en mesure d'intégrer dans nos méthodes l'approche sélective fondée sur l'analyse des risques et des enjeux*. Les acquis déjà constatés dans certains domaines comme le contrôle fiscal ou la dépense soulignent non seulement l'efficacité de cette approche mais son adéquation avec le professionnalisme auquel nous sommes attachés.

- Nous mettons l'accent sur les dossiers et les situations dont 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 doit reposer sur des critères et des outils assurant une homogénéité des pratiques au plan opérationnel.
- L'administration centrale définit, mission par mission et avec la participation 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.

20

NOUS RENFORÇONS L'OUVERTURE DE LA DGFIP

L'ouverture est une valeur porteuse de culture commune que traduisons tant dans le cadre de nos relations au sein de l'Etat que dans nos rapports avec les partenaires extérieurs.

L'exercice de compétences régaliennes, par définition non partagées, peut contribuer à donner l'image erronée d'une administration autocentrée. Or, elle accueille annuellement 30 millions de personnes dans ses services ou au téléphone avec une qualité de service reconnue. De même, elle est en prise directe avec l'ensemble des acteurs du monde économique et présente dans la sphère internationale.

Le renforcement de notre culture commune passe par la 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 quatre objectifs stratégiques : construire une pédagogie de l'ouverture, nous inscrire dans la dynamique des ministères financiers, nous présenter en prestataire interministériel, optimiser notre relation à l'international.

20.1 Développer une pédagogie de l'ouverture

Afin que la DGFIP soit davantage connue et reconnue, nous souhaitons renforcer nos échanges et nos liens avec d'autres administrations, collectivités publiques ou universités et développons pour cela 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 développons les partenariats avec les universités, en vue notamment de mettre en place des formations diplômantes labellisées au niveau du master, de favoriser une ouverture au profit de notre corps enseignant, voire de le diversifier sous réserve de réciprocité.
- ▶ Nous ouvrons notre communication externe par le biais de nouveaux vecteurs pour faciliter la compréhension de nos missions.

20.2 Conforter les approches coordonnées au sein du ministère de l'économie et des finances

- ▶ Nous approfondissons les travaux menés en commun avec les directions du ministère :
 - Le secrétariat général des ministères financiers, notamment dans la modernisation des ressources humaines et des relations sociales.
 - La direction du budget, en particulier dans la mise en œuvre du décret GBCP.
 - La direction générale des douanes et droits indirects, en particulier dans la lutte contre la fraude et dans la recherche de renseignements.
 - La direction générale du Trésor, en particulier dans notre action économique et internationale.
 - Les autres directions du Ministère avec lesquelles nous partageons une approche proactive dans les territoires (DGCCRF, INSEE).

- Nous confortons les travaux que nous menons en commun avec l'Inspection générale des finances et le Contrôle général économique et financier. Nous nous appuyons sur leurs interventions et leurs travaux dans le cadre de notre trajectoire d'évaluation.

20.3 S'inscrire dans la dynamique interministérielle

Conscients de nos responsabilités dans la démarche de modernisation de l'Etat, nous souhaitons nous impliquer davantage dans les réflexions interministérielles et y apporter toute notre valeur ajoutée.

- Nous contribuons aux stratégies interministérielles et 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 nous appuyons sur les contrôleurs budgétaires et comptables ministériels (CBCM) par la signature de conventions de partenariats avec les différents ministères.
- Nous animons le réseau des agents de la DGFIP en activité hors du réseau et nous mettons à profit leur expérience.
- Nous confortons notre partenariat avec les services du ministère de l'Intérieur et du ministère de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique.

20.4 Renforcer notre efficacité dans le domaine international

Notre tradition de coopération internationale est un atout dans un contexte de mondialisation, de poursuite de la construction européenne et de modernisation des Etats.

La DGFIP s'attache à s'ouvrir sur l'international, en enrichissant sa propre organisation grâce à la mise en œuvre d'échanges constructifs sur les meilleures pratiques, en valorisant son savoir-faire dans la plupart de ses métiers et en apportant son appui aux pays émergents ou en développement.

- Nous faisons des comparaisons internationales un élément essentiel du volet évaluatif de notre stratégie grâce à l'expertise d'un service dédié et aux contributions de nos attachés fiscaux et trésoriers auprès des ambassades.
- Nous intensifions les liens déjà existants avec les administrations fiscales et financières de l'Union européenne et de l'OCDE, ainsi qu'avec l'association internationale des services du Trésor (AIST), le centre de rencontres et d'études des dirigeants des administrations fiscales (CREDAF) et le centre interaméricain des administrations fiscales (CIAT).
- Nous évaluons et optimisons notre coopération internationale, en partenariat avec ADETEF², afin de conforter notre contribution à la diplomatie économique menée par la France.
- Nous ouvrons nos cursus de formations initiales et continues à des stagiaires d'administrations fiscales et financières d'autres pays.

²ADETEF : Association pour le Développement des Echanges en Technologies Economiques et Financières.

NOTRE METHODE

S'inscrire dans une démarche stratégique continue

NOUS DEFINISSONS NOTRE TRAJECTOIRE D'ADAPTATION

L'organisation de la DGFIP est le fruit de son histoire récente, avec la mise en place de structures fusionnées et un maillage territorial hérité des deux anciens réseaux.

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, l'essor du numérique et les nouvelles perceptions de la proximité.

Elle doit aussi adapter sa gouvernance et clarifier les missions de ses différents échelons territoriaux.

Le caractère très professionnel de l'audit et de la maîtrise des risques constitue un enjeu majeur, compte tenu de la diversité des activités, de la dimension du réseau, de la sensibilité des informations traitées et de la qualité attendue des prestations.

Afin d'optimiser et de sécuriser son fonctionnement et de rendre le meilleur service au meilleur endroit sur l'ensemble du territoire, la DGFIP doit se mettre en capacité d'adapter son organisation, ses méthodes et son réseau territorial.

Conformément au principe d'adaptabilité du service public, nous définissons une trajectoire d'évolution lisible et maîtrisée de notre administration.

Nous devons en effet prendre en compte les éléments de contexte suivants :

- les transformations annoncées des territoires, aux plans institutionnel et démographique ;
- les progrès de la dématérialisation et les potentialités du numérique collaboratif ;
- 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 ou de leurs souhaits géographiques ;
- les évolutions de certaines structures en dessous de la taille critique pour fonctionner de manière satisfaisante ;
- la nécessité de maintenir, voire d'accroître notre qualité de service et notre expertise au profit de nos usagers et de nos partenaires ;
- la nécessité de diminuer nos coûts de gestion ;
- l'exigence de qualité et de sécurité dans l'exercice de nos travaux.

Nous nous fixons trois grands objectifs : l'adéquation de nos implantations au regard du principe d'accessibilité ; l'articulation optimale de nos missions entre les différents échelons au bénéfice de notre professionnalisme ; le renforcement de notre dispositif de contrôle interne et d'audit.

1. Nous retenons une démarche pragmatique pour conduire la nécessaire adaptation de notre réseau

Notre méthode articule le cadrage de l'administration centrale quant à les objectifs ou possibilités d'adaptation et les marges d'appréciation des directeurs au vu des situations locales.

► Dans le cadre d'un management de la responsabilité, **nous confions aux responsables territoriaux le soin d'élaborer un schéma d'adaptation triennal des structures et du réseau** dans leur département, fondé sur la triple approche accessibilité/expertise/attractivité géographique. Ce schéma s'inscrit aussi dans la poursuite de la politique active de la rationalisation des implantations immobilières.

Ce document est 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 est phasé et prend en compte la soutenabilité de chaque projet, en intégrant les règles de gestion des ressources humaines et les contraintes budgétaires, immobilières et informatiques.

Ce schéma d'adaptation s'articule autour de modèles-types d'organisation définis au niveau national par l'administration centrale. Une boîte à outils, détaillant la méthode et les schémas d'adaptation possibles, est mise à disposition des directeurs.

► **Plusieurs types d'adaptation peuvent être envisagés** dans le cadre du schéma triennal par les directions locales et les services nationaux, à la lumière du contexte local, des attentes des acteurs, des perspectives offertes aux agents et aux cadres :

- la fusion de services identiques implantés sur le même site : cela peut 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 pour mieux organiser le travail des agents comme des chefs de service et améliorer le service offert aux usagers ou partenaires, en tenant compte en particulier des évolutions de la carte intercommunale ;
- la spécialisation des services dans un secteur, notamment les postes hospitaliers ;
- les adaptations qui résultent des choix effectués à la suite d'expérimentations (pôle enregistrement adossé à un service de publicité foncière, pôle patrimonial, cellule de gestion des procédures collectives) et des évaluations et études en cours (missions foncières et topographiques).

► Les propositions des directions sont soumises à l'avis des délégués du directeur général, après examen dans le cadre du dialogue de performance globale, puis transmises par les DDG à l'administration centrale pour validation.

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

Les missions des différents échelons institutionnels de la DGFIP articulées précisément afin de trouver le meilleur équilibre entre les besoins d'expertise, la gestion proche des services et l'impératif d'efficience de notre organisation.

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.

► **Les directions territoriales sont d'abord départementales** car elles disposent d'un socle commun de compétences : pilotage du réseau, relations avec le préfet, représentation, animation, soutien des services placés sous leur autorité. En fonction des localisations et de la taille des directions, certaines missions peuvent être exercées à un niveau supra départemental : une direction peut assurer pour le compte d'une autre direction certaines missions spécifiques.

► Après évaluation d'expérimentations conduites dans quelques départements, **la gouvernance des directions peut être aménagée** et prévoir :

- s'agissant de l'équipe de direction de certains départements de catégorie 3, un binôme directeur/adjoint, ce dernier se situant au grade d'AFIP
- concernant la structure opérationnelle, un schéma d'organisation fondé sur des domaines métiers privilégiant les synergies des compétences, en substitution du dispositif de pôles issu de la fusion.

► **Une meilleure adéquation est recherchée entre le nombre et le niveau de cadres dirigeants et les responsabilités exercées**

► **Les spécificités des directions régionales sont reconnues et valorisées.**

La DGFIP s'inscrit, par l'action de ses DRFiP, dans la dynamique régionale :

- de l'Etat territorial, avec les compétences confiées au Préfet de région ou aux agences régionales de santé ;
- des politiques publiques en matière économique, sanitaire, d'emploi ;
- des autres acteurs institutionnels organisés aux niveau régional ou supra-régional : chambre régionale des comptes, fédérations professionnelles, des experts comptables et commissaires aux comptes, des notaires, organismes consulaires...

Dans ce cadre de référence, les DRFiP remplissent certaines missions spécifiques : missions économiques, politique immobilière de l'Etat, relations avec l'ARS, notamment.

Ces missions justifient leur rôle de coordination, d'animation et de mutualisation opérationnelle pour assurer la cohérence de notre action et apporter les éléments d'éclairage nécessaires au directeur régional, unique représentant de la DGFIP dans un certain nombre d'instances décisionnelles (comité de l'action régionale, comité régional d'action économique..).

► **Des missions d'expertise sont confiées aux DRFiP** mais aussi à des départements ressources, au regard d'un besoin de compétence spécifique ou pour améliorer les conditions d'exercice de certains métiers. Tel est déjà le cas du second examen des rescrits et de la gestion des agréments fiscaux. La démarche peut être étendue à d'autres missions comme le contentieux juridictionnel, la gestion des concours, les analyses financières par la MEEF ou les évaluations domaniales.

► **La mission d'interface et d'animation des délégués du directeur général, ses représentants directs dans le réseau, est recentrée sur les domaines suivants :**

- Le dialogue de performance globale et 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 financiers et budgétaires en région ;
- L'examen des schémas d'adaptation triennaux du réseau et leur suivi, ainsi que l'animation de l'accompagnement du changement dans le cadre de la stratégie numérique ;
- Le rôle de coordination du responsable interrégional de l'audit, placé sous l'autorité du délégué, est renforcé dans les domaines de la supervision et de l'exploitation, et se voit adjoindre un ou deux auditeurs afin de diligenter des audits interrégionaux dans le cadre du plan national ou à l'initiative du délégué.
- Les délégués contribuent à la stratégie de déconcentration grâce à une fonction précisément définie de relais du service des ressources humaines en ce qui concerne notamment la détection des potentiels et le parcours des cadres supérieurs, la préparation des mouvements de cadres dans l'interrégion, le soutien aux centres interrégionaux de formation.
- La mutualisation professionnelle de nature stratégique.

► Les directions informatiques favorisent les synergies et les bonnes pratiques

Les métiers informatiques sont au cœur de la démarche stratégique de la DGFIP puisqu'ils s'impliquent dans toutes les missions avec un patrimoine applicatif riche de quelques 290 applications et qu'ils génèrent améliorations et simplifications pour les utilisateurs.

Depuis la fusion, des démarches ont été engagées, pour converger vers une nouvelle organisation de l'informatique plus performante, à même de mettre à disposition des utilisateurs et des usagers, des outils toujours plus adaptés.

Elles se sont notamment poursuivies au travers d'un plan Informatique qui vise à rationaliser l'organisation et le fonctionnement des structures informatiques de centrale et du réseau, à préciser les composantes de l'offre de services de l'informatique, ainsi que les cibles à court et moyen terme.

Les Directions de Services informatiques, réunissant l'ensemble des établissements informatiques et les services d'assistance de proximité, favorisent les synergies au sein du réseau informatique et garantissent le partage des bonnes pratiques et du savoir-faire

S'agissant des missions, la spécialisation (assistance, développement, intégration, exploitation, industrie) des établissements permet de viser un fonctionnement optimal des activités informatiques en créant des équipes de taille critique pour chaque structure et en favorisant ainsi une plus grande synergie en leur sein.

- La mutualisation et l'attention portée aux besoins nouveaux des utilisateurs internes ou externes font partie de la culture de l'informatique et favorisent la mise en œuvre de la stratégie informatique.
- La logique d'internalisation de prestations précédemment assurées hors la sphère informatique de la DGFIP, de même que le mouvement de déconcentration de missions techniques de la Centrale vers le réseau des DiSI/ESI, constituent des ambitions affirmées au service du développement des services numériques et des migrations vers de nouvelles technologies.
- Une attention toute particulière est apportée à l'accompagnement des personnels, à leur formation, ainsi qu'à la communication.

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

Notre priorité est de favoriser une 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 interrégionales pour conduire les évolutions.

Trois principes d'évolution sont adoptés :

- 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. Ce service est également en charge des outils et dispositifs d'analyse prospective des emplois et des compétences ;
- une gouvernance unifiée de l'audit et de la maîtrise des risques tout en veillant à la stricte indépendance de l'audit.

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

- Dans chaque service de l'administration centrale, un point d'entrée unique est mis en place en vue de traiter, en liaison avec les DDG concernés, toutes les problématiques spécifiques ultra marines.

- 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, chaque département ou collectivité est inclus dans la compétence juridique d'une DIRCOFI.
- Toutes les potentialités des nouveaux moyens de communication sont privilégiées afin de mieux intégrer les équipes de direction et leurs collaborateurs aux travaux en centrale ou en délégations.
- Les facteurs de distance et de décalage horaire sont intégrés dans tous les processus de relations professionnelles, en particulier en matière d'information et de formation.

3. 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 globale.

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

- ce qui a trait à l'identification des risques et à la prévention opérationnelle qui relève du contrôle interne de 2ème niveau ;
- ce qui relève de l'audit proprement dit, 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 au regard de l'exigence de professionnalisation.

Parallèlement, certains inspecteurs principaux peuvent être affectés dans les départements, les directions spécialisées et les directions nationales afin d'exercer, auprès des divisions métiers comme des services locaux, une animation précise et pédagogique de la maîtrise des risques et du contrôle interne de 2ème niveau. Ce faisant, ils apportent un soutien aux cadres de proximité et aux agents.

► Dès lors que les principes et les doctrines d'emploi des deux missions d'audit et de maîtrise des risques sont ainsi définis et stabilisés, **leur animation peut être confiée à un cadre supérieur unique** qui sera à même de veiller au respect de leurs spécificités et à l'effectivité de leur complémentarité (choix des audits fondé sur la cartographie des risques à jour, suites données aux conclusions des audits, par exemple).

NOUS REPONDONS A L'EXIGENCE D'EFFICIENCE

La DGFIP, de par ses compétences et ses responsabilités, s'inscrit dans la trajectoire de rétablissement des finances publiques. Elle contribue à l'effort collectif d'économies tout en préservant la qualité du service et des conditions de travail.

Dans ce contexte, nous rationalisons notre dispositif budgétaire en réduisant le nombre de budgets opérationnels de programme et en instaurant un dialogue de performance globale.

La performance intègre les résultats des métiers, les objectifs de soutenabilité et les indicateurs de performance sociale

1. L'impératif de soutenabilité

Nous participons à l'effort collectif en réalisant là où c'est possible des économies de fonctionnement, en répartissant de manière équitable notre contribution sur les emplois, et en renforçant la maîtrise de nos processus et de notre organisation budgétaire.

1a. Le plan d'économies de la DGFIP

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 portant notamment sur l'affranchissement et tirant les bénéfices de la rationalisation de l'implantation des services, de la dématérialisation et des mesures de simplification. Sa déclinaison dans le réseau est supervisée par les délégués du directeur général.

1b. Un effort mieux réparti sur les emplois

Pour répartir l'effort équitablement et préserver le plus possible les équipes de terrain qui doivent faire face à de fortes contraintes, un rééquilibrage est effectué en réduisant les suppressions des emplois d'agents C et en augmentant la contribution de l'encadrement. Cette évolution doit être mesurée et progressive pour conserver des possibilités de promotion.

L'administration centrale contribue significativement à l'effort qui s'étend également aux services de direction régionaux et départementaux pour les fonctions qui peuvent le supporter sans altérer l'exercice des missions et le soutien aux services.

1c. La maîtrise du processus 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 en centrale pour les dépenses nouvelles et/ou d'un montant significatif.

- ▶ Nous développons des analyses en coût complet afin de documenter les études d'impact dans le cadre de nos processus de décision et d'évaluation.
- ▶ Prenant acte des nécessités d'un pilotage budgétaire maîtrisé, la DGFIP resserre le nombre de ses budgets opérationnels de programme afin d'opérer les ajustements et les arbitrages budgétaires à partir d'une masse critique significative.

Dans cet esprit, le budget opérationnel de programme est placé sous la responsabilité du délégué du directeur général. Le positionnement d'interface fonctionnelle du délégué concilie l'efficacité du dialogue budgétaire et la répartition optimale des enveloppes. Les directions locales assument la gestion des crédits affectés à leur unité opérationnelle, dans le respect du principe de déconcentration. Un groupe de travail étudie les modalités de mise en œuvre.

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

Le dialogue de gestion tant supra qu'infra départemental a été initialement conçu au service d'une démarche objectifs-résultats, qui a permis une forte augmentation de la performance, mais au risque parfois d'un sentiment de pression statistique exprimé par les agents et les cadres de proximité.

Voulant appréhender davantage les composantes qualitatives de sa performance, 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.

- Nous promouvons la performance globale de notre organisation en retenant plusieurs principes :
 - Le dialogue de performance est fondé sur une vision d'ensemble des missions, des moyens et des priorités. Il appréhende aux niveaux pertinents quatre dimensions complémentaires entre elles : conditions d'exercice des missions et résultats, 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.
 - Au niveau supra-départemental, les délégués organisent ce dialogue avec les directrices ou directeurs une fois par an, dont un tous les deux ans sous une forme allégée. Lors de la prise de poste d'un responsable territorial, un entretien préparant la lettre de mission est organisé au siège de l'interrégion.
 - Au niveau infra-départemental, le dialogue 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. Ce dernier peut solliciter un dialogue resserré l'année où ce dialogue ne se tient pas.

NOTRE DEMARCHE STRATEGIQUE EST SUIVIE ET EVALUEE

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 est positionnée auprès du chef du service Stratégie, Pilotage et Budget en vue d'assumer un rôle de suivi, de veille, de garant et de responsable de l'évaluation.

1. L'évaluation représente le principe opératoire de notre démarche stratégique

Nos orientations stratégiques sont clairement définies. Ces engagements font l'objet d'un suivi rigoureux et d'une évaluation dans la transparence.

Nous mesurons l'avancement de nos engagements, 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 objectifs.

- ▶ A titre d'exemple, les règles de gestion en matière de ressources humaines sont évaluées la fin de l'année 2014 en concertation avec les organisations syndicales, aux fins d'apprécier les premières conséquences du dispositif, tant au regard de l'impact sur les agents que de la capacité de la DGFIP à s'adapter et à remplir efficacement ses missions.
- ▶ 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 de nos actions à moyen et long terme).
- ▶ Nous optons pour la mise en place, en liaison étroite avec la mission nationale d'audit, de plusieurs modes d'évaluation :
 - une évaluation intervenant avant la mise en œuvre de notre démarche stratégique. 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 en continu 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 visant à dresser un bilan des actions menées, en s'intéressant tout particulièrement à leurs effets à moyen ou long terme.
- ▶ Les comparaisons internationales sont renforcées et les études réalisées font l'objet d'une information et d'une explication auprès des agents.
- ▶ 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

2a. La gouvernance

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

Le service est chargé de la synthèse, du suivi, de l'impulsion et de l'évaluation de la démarche stratégique, sur la base des travaux de chaque métier. Il prépare la revue des indicateurs correspondant aux orientations et aux objectifs du projet et assure le suivi par chaque service métiers des plans d'action et du calendrier. Il conduit, en liaison avec les métiers, les études et analyses tant en interne qu'en externe.

- ▶ Le service SPiB saisit chaque trimestre le comité de direction réuni en format « évaluation du projet », de l'état d'avancement des objectifs stratégiques et des actions prévues pour les atteindre.
- ▶ Une conférence stratégique annuelle dessine les adaptations de fond rendues nécessaires. Toute re-programmation 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.

2b. La veille stratégique

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