

LE GUIDE DES MISSIONS DE LA DGFIP 2022

Novembre 2022



Table des matières

1 - FOCUS SUR LES ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA DGFIP	3
1.1 – LE CONTRAT D’OBJECTIFS ET DE MOYENS	4
1.2 – LE NOUVEAU RÉSEAU DE PROXIMITÉ ET LA DEMOTROPOLISATION	25
1.3 – LE COFINANCEMENT DES GRANDS PROJETS	27
2 – L’ORGANISATION DE LA DGFIP ET DE SON RÉSEAU TERRITORIAL	30
2.1 – LA DIRECTION GÉNÉRALE	31
2.2 – LES DÉLÉGATIONS INTERRÉGIONALES	32
2.3 – LES SERVICES DÉCONCENTRÉS	33
2.4 – LES DIRECTIONS ET SERVICES SPÉCIALISÉS DES FINANCES PUBLIQUES	35
2.5 – LES PÔLES NATIONAUX DE SOUTIEN AU RÉSEAU	37
2.6 – LES SERVICES A COMPÉTENCE NATIONALE OU SPÉCIALE	38
3 – LES MISSIONS DE LA DGFIP	39
3.1 – LES MISSIONS RATTACHÉES AU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET AUX DIRECTEURS	40
LA COMMUNICATION	40
LA MISSION STRATÉGIE RELATIONS AUX PUBLICS	45
LA MAÎTRISE DES RISQUES	52
LES RELATIONS INTERNATIONALES	66
3.2 – LES MISSIONS RELATIVES AU CONTRÔLE FISCAL	71
LA MISSION DE CONTRÔLE FISCAL	71
LA SÉCURITÉ JURIDIQUE	92
LA LUTTE CONTRE LA FRAUDE FISCALE INTERNATIONALE	102
3.3 LES MISSIONS RELATIVES A LA GESTION FISCALE	106
LA GESTION DES IMPÔTS DES PARTICULIERS	106
LA GESTION DES IMPÔTS DES PROFESSIONNELS	113
LES AMENDES	125
LE CADASTRE	129
LA PUBLICITÉ FONCIÈRE ET L’ENREGISTREMENT	133
3.4 – LES MISSIONS RELATIVES A LA GESTION PUBLIQUE DE L’ÉTAT	138
LA TENUE DES COMPTES DE L’ÉTAT	138
DOCTRINE, NORMES COMPTABLES ET QUALITÉ DES COMPTES	146
LES DÉPENSES PUBLIQUES DE L’ÉTAT	152
LA GESTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE DES ORGANISMES PUBLICS	159
LA GESTION DES RECETTES NON FISCALES	161

3.5 – LES MISSIONS RELATIVES AU SECTEUR PUBLIC LOCAL	166
LA TENUE DES COMPTES LOCAUX	166
L'EXÉCUTION DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES	173
LE CONSEIL AUX COLLECTIVITÉS ET AUX ÉTABLISSEMENTS PUBLICS LOCAUX	177
LE CONSEIL ÉCONOMIQUE ET FINANCIER AU PROFIT DES PRÉFETS ET DES ACTEURS PUBLICS LOCAUX	190
LE SOUTIEN AUX ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ ET AUX PARTICULIERS SURENDETTES	193
TRÉSORERIE, MOYENS DE PAIEMENT ET ACTIVITÉS BANCAIRES	198
3.6 – LES MISSIONS RELATIVES A LA STRATÉGIE, AU PILOTAGE ET AU BUDGET	205
LA PERFORMANCE, LE PILOTAGE STRATÉGIQUE, LA COORDINATION ET LE SOUTIEN AU RÉSEAU	205
LE PILOTAGE DES EMPLOIS, DES EFFECTIFS, DES ORGANISATIONS	220
BUDGET, ACHAT ET IMMOBILIER	225
MISSION CONTRÔLE DE GESTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION	236
3.7 – LES MISSIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES	238
LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	238
LA FORMATION PROFESSIONNELLE	251
LES CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL	260
3.8 – LES MISSIONS RELATIVES AUX RETRAITES DE L'ÉTAT	267
3.9 – LES MISSIONS RELATIVES A LA POLITIQUE IMMOBILIÈRE DE L'ÉTAT	276
LA POLITIQUE IMMOBILIÈRE, UN ENJEU STRATÉGIQUE POUR L'ÉTAT	276
LES AUTRES MISSIONS DOMANIALES : ÉVALUATIONS DOMANIALES, VENTES MOBILIÈRES, GESTION DES SUCCESSIONS VACANTES ET COMPTABLE DU DOMAINE	287
3.10 – LES MISSIONS RELATIVES AUX SYSTÈMES D'INFORMATION	293
LA SPHÈRE DES SYSTÈMES D'INFORMATION	293
LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE A LA DGFIP	302

1

FOCUS SUR LES ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA DGFIP

1.1 – LE CONTRAT D’OBJECTIFS ET DE MOYENS

Le Contrat d’Objectifs et de Moyens, signé en mars 2020 entre la DGFIP, la Direction du Budget et le Secrétariat général du Ministère de l’Économie, des Finances et de la Relance, fixe un cadre stratégique pluriannuel de 2020 à 2022. Ce contrat est un engagement en matière de qualité de service, de transformation numérique et d’amélioration des conditions de travail. Il garantit également des moyens à la hauteur des ambitions affichées. Ainsi, en rappelant les axes stratégiques de la DGFIP et les orientations qui ont fait l’objet d’une large consultation à l’automne 2019, il permet d’ouvrir des perspectives de travail dans un cadre stratégique clair, pluriannuel et en sécurisant les moyens financiers correspondants.

Il s’organise autour de trois axes transverses et de trois axes métiers.

Attention : Il ne s’agit que de données intermédiaires et non d’un bilan officiel.

Axe 1 : Améliorer l’accessibilité, la qualité des services publics et la relation de proximité avec les usagers

Objectif n°1 : Assurer un accueil de proximité pour les usagers qui le nécessitent

- Renforcer la présence de la DGFIP dans les territoires dans le cadre du Nouveau réseau de proximité

Après une année 2020 marquée par la crise sanitaire, 2021 a constitué une première étape importante de la déclinaison du Nouveau réseau de proximité (NRP) dans les territoires. Fin 2021, 43 % de l’objectif quantitatif de déploiement du NRP était déjà atteint.

Une importance toute particulière est portée sur l’organisation de l’accueil des usagers au plus près de leur lieu de vie, sous la forme notamment de permanences assurées par la DGFIP, dans les communes ne disposant pas de Centre des finances publiques et dans le cadre d’une participation de la DGFIP aux France services.

Le nombre de communes bénéficiant d’une présence de la DGFIP est en hausse de 35 % par rapport à 2019 (2 672 communes contre 1 977 en 2019).

Pour mieux informer les usagers particuliers des lieux d’accueil de proximité, une cartographie interactive a été mise en ligne sur [impôts.gouv.fr](https://impots.gouv.fr) en janvier 2021.

Indicateur: Pourcentage d’augmentation du nombre de communes avec un accueil de proximité DGFIP	Cible 2022 – 2023 : +30 % par rapport à 2019
---	--

► Les relocalisations

451 agents sont déjà installés dans les 21 premiers services relocalisés qui ont ouvert entre mars et septembre 2021. Ce sont autant de familles qui sont venues s’établir dans les communes retenues.

Les premiers services créés ont été le Service national de l’enregistrement (SNE), ouvert à Roanne le 1^{er} mars 2021, offrant la possibilité aux usagers de déclarer en ligne leurs dons grâce au module Payfip et le Service national « guichet TVA commerce en ligne », installé à Noyon le 1^{er} avril 2021,

qui accompagne le dispositif de simplification MOSS mis en place au niveau communautaire permettant aux entreprises étrangères de déclarer et payer la TVA étrangère auprès d'un seul État membre.

En septembre 2022, 24 services supplémentaires dotés de 670 emplois devraient être implantés dans les territoires. Ainsi, dès 2022, 42 communes sur les 66 sélectionnées bénéficient de l'implantation d'un service relocalisé de la DGFIP et 46 % des emplois à relocaliser d'ici 2026 auront d'ores et déjà été redéployés.

► Renforcer la qualité de l'accueil physique et s'adapter aux besoins des usagers

De nouvelles modalités d'accueil ont progressivement été mises en place afin de mieux s'adapter à la situation des usagers et de mieux les orienter en fonction de leur profil et de la complexité de leurs questions. Ainsi, l'accueil sur rendez-vous a été généralisé en tout point de contact de la DGFIP, y compris dans les accueils de proximité mutualisés.

Pour accompagner les particuliers éloignés du numérique, la DGFIP a amélioré son dispositif d'assistance aux démarches en ligne, en généralisant la mise à disposition du public de postes informatiques dédiés et en renforçant la formation des agents d'accueil à l'accompagnement des usagers au numérique.

Indicateur : Taux des usagers satisfaits à l'issue de leur rendez-vous	Cible 2022 : 85 %
--	--------------------------

► Permettre aux usagers de payer à côté de chez eux

La Direction générale des Finances publiques a noué un partenariat avec le réseau des buralistes afin de proposer une offre de paiement de proximité pour régler les impôts, amendes ou factures de service public (avis de cantine, de crèche, d'hôpital...). Les contribuables peuvent y effectuer leurs paiements en espèces, jusqu'à 300 euros, et par carte bancaire. Les avis d'impôts supérieurs au montant de 300 € ne peuvent pas être payés auprès des buralistes. Le déploiement de cette offre était achevé au 1^{er} juillet 2020.

12 661 buralistes, situés dans la totalité des départements de métropole et d'outre-mer, accueillent désormais les usagers au plus près de leur lieu de vie et sur des plages horaires très larges. Cela représente une densité d'environ 19 buralistes pour 100 000 habitants (largement dépassée dans les départements ruraux).

Objectif n°2 : Renforcer et enrichir les canaux d'accès à distance aux services de la DGFIP

L'accueil des usagers particuliers et professionnels (en millions)¹ :

Nombre d'usagers particuliers reçus aux guichets pendant les campagnes fiscales (hors rendez-vous)	5,2
Nombre d'appels reçus sur les plateformes	12,4
Nombre de contacts par messageries	24
Total	41,6

14,7 millions ont opté pour la dématérialisation totale (déclaration des revenus et avis d'impôt) en 2021.

¹ Données issues du cahier statistique 2021.

► **Consolider les plateformes d'assistance à distance aux particuliers**

Depuis plusieurs années, la DGFIP a développé des plateformes dédiées à l'accueil à distance. Elle s'est engagée dans le Contrat d'objectifs et de moyens à les consolider en unifiant le dispositif d'un point de vue organisationnel et fonctionnel.

D'ici 2024, il est prévu la mise en place progressive de dix Centres de contact des professionnels (CC Pros). Dotés de 35 à 50 agents, ils prendront en charge l'accueil à distance de l'ensemble des Services des impôts des entreprises (SIE) du ou des départements (jusqu'à trois pour un seul CC Pros) pour lesquels ils seront géographiquement compétents. Une première expérimentation a été menée, fin 2021, sur deux sites : Lons-le-Saunier et Pau. L'accueil à distance des usagers professionnels du département du Rhône a commencé à être transféré au CC Pros de Lons-Le-Saunier et celui des départements de la Gironde et de la Haute-Garonne à celui de Pau. Des points d'étape réguliers sont programmés tout au long de cette expérimentation et un bilan sera réalisé à mi-parcours afin de permettre, au vu des premiers enseignements, d'ajuster la doctrine d'emploi, le mode de fonctionnement ainsi que l'organisation interne des huit autres CC Pros qui seront déployés à partir de septembre 2022.

Indicateur: Pourcentage des appels téléphoniques traités par les centres de contact	Cible 2022 : 85 %
--	--------------------------

► **Enrichir la messagerie sécurisée « e-contact » pour tous les usagers professionnels et particuliers**

La messagerie sécurisée, mise en place pour les particuliers en 2016, a vocation à devenir l'un des vecteurs privilégiés de la relation distante avec l'utilisateur, qu'il soit un particulier ou un professionnel. Elle constitue un canal confidentiel, sécurisé, disponible 24h/24 et partagé avec les services gestionnaires.

L'ouverture de la messagerie sécurisée aux professionnels en 2019 a permis d'améliorer significativement ce canal distant, en s'alignant le plus possible sur les fonctionnalités déjà offertes, et largement éprouvées, aux usagers particuliers.

Un chantier d'amélioration de l'outil, grâce aux assistants virtuels et à l'intelligence artificielle, a été lancé avec l'appui du Fonds de transformation de l'action publique (FTAP). Ainsi, des innovations significatives ont vu le jour afin d'accompagner davantage les usagers dans leurs démarches. Depuis la campagne déclarative 2021, un assistant virtuel baptisé « Assistant messagerie impôts » (AMI) apparaît une fois l'utilisateur connecté à sa messagerie sécurisée. Il permet notamment de l'orienter vers le bon formulaire pour rédiger une demande, de faciliter l'accès à ses documents fiscaux (déclaration, avis...) sans avoir besoin de retourner dans son espace personnel et d'apporter des réponses à ses questions simples sur l'actualité fiscale.

Indicateur: Enrichissement de la messagerie sécurisée au SPL en 2021 - 2022	En cours de réalisation
--	--------------------------------

Axe 2 : Accélérer la transformation numérique au service des agents, des usagers et des partenaires

Objectif n°3 : Un système d'information à l'état de l'art

► Résorber la dette technique et fonctionnelle

Depuis plusieurs années, dans un contexte budgétaire contraint, une dette technique importante s'est constituée. Ces dépenses, d'investissement comme de fonctionnement, ont été longtemps considérées comme une variable d'ajustement, dans un contexte budgétaire contraint. La résorption progressive de cette dette et les dépenses d'investissement qui en découlent sont désormais une priorité pour assurer un meilleur fonctionnement des applications.

Indicateur: Date de sortie de Pacbase et de la filière GCOS 7 des applications les plus structurantes	Cible : 2023
--	---------------------

► Construire de nouveaux outils

Des gains de productivité sont attendus de la part de la DGFIP. Certains projets numériques peuvent permettre de les atteindre grâce à un réel allègement de tâches répétitives, permettant ainsi aux services de se concentrer sur les fonctions cœur de métier: le conseil, l'analyse et l'expertise. Des projets comme « RocSP » pour le recouvrement, « Pilat » pour le pilotage du contrôle fiscal ou « Nouveau réseau de proximité » en sont autant d'illustrations.

Le nouveau portail ePOC offre aux agents une messagerie rénovée et plusieurs outils collaboratifs tels qu'un agenda partagé, un outil de sondage et un outil de gestion de projet de tâches (Wekan). L'outil Wekan permet, grâce à son approche visuelle, le partage d'objectifs et de travaux au sein d'une équipe. Enfin, le portail intégrera progressivement des liens vers divers outils collaboratifs. Il permet d'ores et déjà d'accéder à la messagerie interministérielle sécurisée Tchap.

Le projet « signaux faibles » permet d'identifier les entreprises les plus exposées à un risque de défaut. Il repose sur la fusion des modèles de détection des entreprises en difficulté. Les premières listes de détection du modèle fusionné ont été transmises fin octobre 2021 aux secrétaires permanents des Comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI) et aux membres du partenariat Signaux Faibles, via l'application « Signaux Faibles ». 23 227 entreprises ont ainsi été détectées. Parmi elles, 11 952 ont été sélectionnées (soit en moyenne 118 entreprises par département) afin d'être contactées de façon proactive par l'un des partenaires, après analyse et en coordination avec le secrétaire permanent du CODEFI.

Indicateur: Mise en production des projets financés par le FTAP (dont CFVR, e-contacts +, datalake et APIM, dématérialisation des déclarations foncières, foncier innovant, infocentre des EPN, NRP, Pilat, e-enregistrement)	Cible : 2022
---	---------------------

► Rénover les infrastructures

Les infrastructures informatiques de la DGFIP restent encore marquées par le paysage et le patrimoine commun issus de la fusion de la DGCP et de la DGI en 2008. La DGFIP s'est attachée à rationaliser les coûts de fonctionnement en réduisant progressivement les sites de production

informatique (de 49 en 2012 à 16 en 2020) par concentration des données et applications sur des environnements technologiques plus « capacitifs ».

La concentration des salles d'hébergement permet ainsi de réaliser des économies directes (électricité et entretien) et indirecte (gestion de l'exploitation, mutualisation et professionnalisation de la gestion immobilière et des équipements transverses).

Ce mouvement, issu de choix internes antérieurs à la fusion de 2008, est aussi porté - depuis 2014 - par une politique ministérielle. Les infrastructures hébergeant les données et applications de gestion sont réparties actuellement sur 17 sites avec en cible une réduction et une concentration sur cinq data-centers à l'horizon 2023 (le calendrier prévisionnel de libération des sites a été fortement bouleversé du fait de la crise sanitaire et des confinements successifs).

Le premier enrichissement de l'offre de service Nubo déployée fin 2019 a été réalisée au cours de l'année 2020.

Enfin, il convient de préciser que la DGFIP assure l'hébergement de ses données et l'exploitation de ses applications exclusivement en interne et sur le territoire national.

<p style="text-align: center;">Indicateur: Rénovation et extension de la capacité des deux principaux sites d'hébergement de la DGFIP</p>	<p>Cible : 2022</p>
<p style="text-align: center;">Indicateur: Date du premier enrichissement de l'offre de services Nubo déployée fin 2019</p>	<p>Réalisée en 2020</p>

► **Réformer le pilotage des projets**

Afin de sécuriser la conduite des projets informatiques tout en garantissant le respect des contraintes budgétaires et des délais de livraison, la gouvernance des projets a été réformée. Ainsi, chaque projet est désormais confié à un chef de projet unique disposant d'équipes chargées de la Maîtrise d'ouvrage (MOA) et de la Maîtrise d'œuvre (MOE) rapprochées (cf nouvelle organisation SI).

Objectif n°4 : Réussir la révolution des données

► **Investir dans les technologies nécessaires à la valorisation des données**

Les données dont dispose la DGFIP se caractérise aujourd'hui par un volume, une richesse et une variété de ses sources, internes et externes, et de ses catégories (bases de données, textes, images). La rapidité avec laquelle elles sont générées et traitées, est notable. Elles sont constituées, notamment, des informations générées par des centaines de millions de courriers, des dizaines de millions d'impôts collectés par an, ou encore de données issues des comptabilités locale ou nationale.

Aujourd'hui, les données de la DGFIP sont souvent « silotées » dans leurs applications respectives et selon les processus métiers. La communication entre ces différentes applications est complexe ou inadaptée au fonctionnement du processus métier. Répondre au besoin de les exploiter dans leur ensemble, de manière décloisonnée mais sécurisée, est le rôle assigné au Pôle données de la Délégation à la transformation numérique (DTNum).

Son objectif est de produire une plateforme sur laquelle des services à destination des métiers de la DGFIP pourront être créés, sans en préciser le type en amont.

Pour pouvoir mettre en œuvre ces travaux, il est nécessaire de disposer d'une plateforme moderne, outillée et souple, le lac de données, permettant d'accueillir les données d'origines différentes tout en évitant de multiplier les interactions entre les applications. Ouvert au début de l'année 2021, il sera progressivement alimenté de données.

► Renforcer les capacités à échanger avec l'extérieur

Depuis 2013, la DGFIP a entrepris d'ouvrir ses données publiques. Cette politique d'ouverture a permis, tout en contribuant à la transparence de l'action publique, de supprimer des dispositifs de gestion coûteux de transmission de jeux de données à leurs utilisateurs. Depuis la mise en place de la loi pour une République Numérique, la DGFIP a amplifié et accéléré sa démarche d'ouverture en publiant ses données publiques sur impots.gouv.fr, data.gouv.fr et data.economie.gouv.fr.

Cette ouverture concerne de nombreux domaines représentatifs des missions de la DGFIP :

- le Plan cadastral informatisé (PCI) qui constitue l'un des neuf jeux de référence actuels du service public de la donnée ;
- les données statistiques sur les principaux impôts (ISF, IFI, IR, TF, TS) ;
- les données essentielles de la commande publique ;
- les données des comptes des collectivités locales et de leurs établissements ;
- les données des recettes fiscales des collectivités locales (Fichier dit « Répertoire des Éléments d'Imposition ») ;
- les données comptables de l'État ;
- les données concernant les transactions immobilières (fichiers dits « DVF » dans le cadre de l'article 13 de la loi ESSOC) ;
- les données statistiques sur les retraites de l'État ;
- les données comptables et financières des Organismes publics nationaux (OPN) dotés d'un comptable public ;
- les données relatives aux missions et résultats de la DGFIP ;
- les données sur l'activité d'évaluation des propriétés immobilières exercée par les services d'évaluation de la DGFIP ;
- les données concernant les différentes antennes de la DGFIP et leurs localisations (structures DGFIP) ;
- les données concernant l'inventaire et les cessions immobilières de l'Etat ;
- les codes sources des différents impôts (IR, IFI, TH...).

La loi pour une République Numérique prévoit que le champ des données publiques concerne, outre les données figurant dans des fichiers ou des bases de données, l'ensemble des documents produits par les administrations, en dehors de ceux relevant des exceptions à la communicabilité des documents administratifs.

Parmi ces documents, la loi cite expressément les codes sources des logiciels et les traitements algorithmiques. La DGFIP s'est attachée de façon pionnière à publier :

- les codes sources et les algorithmes de l'impôt sur le revenu, de la taxe d'habitation et de la taxe foncière ;
- des simulateurs de calcul qui sont des algorithmes entrant dans le champ de la loi pour une République Numérique : la DGFIP enrichit ainsi régulièrement son site internet impots.gouv.fr d'outils tels que le simulateur de la baisse d'impôt sur le revenu en 2020 ou le simulateur de calcul du prélèvement à la source.

Depuis le 20 juillet 2021, elle met à disposition des usagers 65 jeux de données sur le portail data.economie.gouv.fr et 7 codes sources sur le portail impots.gouv.fr. Les jeux de données de la DGFIP font partie des plus téléchargés (5 jeux parmi le top 5), de ceux qui ont fait l'objet du plus grand nombre d'appels via une interface de programmation API (4 jeux parmi le top 5) et des plus populaires (3 jeux parmi le top 5). En 2021, 6,2 millions d'accès aux données DGFIP ont été enregistrés sur le site data.economie.gouv.fr.

Le succès de l'ouverture des données des transactions immobilières (DVF) en 2019, qui a fait l'objet d'un accueil très favorable de la presse, des élus, des professionnels de l'immobilier et l'aménagement foncier, s'est confirmé en 2021. Ces données font l'objet de nombreuses réutilisations par des acteurs tant publics que privés. Il s'agit d'une contribution très significative à la transparence et à la fluidification du marché immobilier. De même, les jeux de données concernant les balances comptables des collectivités et la structure des antennes DGFIP ont connu un franc succès, que ce soit en termes de vues, de téléchargements, d'appels API ou de popularité.

Une ambitieuse politique d'apésiation (API – Application programming interfaces) des applications métiers a été déployée et mise en production au cours du second semestre 2021. L'API est un outil informatique qui permet à un site internet ou à un logiciel de communiquer avec un autre ordinateur et d'échanger des données de façon automatique, normalisée et sécurisée. Son usage, en tant que mode d'échanges de données, est voué à se développer. Il permet la réalisation de services en mode « Dites-le nous une fois » qui évitent aux usagers d'avoir à fournir à une administration une donnée alors qu'elle est déjà détenue par une autre.

La DGFIP a déployé 11 API dont 3 publiques et communiquent avec 129 partenaires. En 2021, elle a enregistré 850 demandes d'accès et 15 millions d'appels.

Indicateur: Taux de nouveaux projets « apésisés »	Cible 2022 : 60 %
---	--------------------------

► **Déployer l'intelligence artificielle et doter le SI de capacités prédictives**

L'intelligence artificielle est de plus en plus utilisée au sein de la DGFIP. Elle ne remplace pas le jugement humain, mais elle identifie des tendances et constitue une aide à la prise de décision.

Un premier projet de personnalisation des services en lignes, basé sur des modèles comportementaux intégrant l'historique de l'utilisateur a été déployé.

Indicateur: Date de déploiement du premier projet de personnalisation des services en ligne	Cible : 2022
---	---------------------

► **Sécuriser la transformation numérique de la DGFIP par la mise en place d'une organisation dédiée**

Depuis le 1^{er} janvier 2021, la DGFIP est dotée d'un service chargé de la valorisation des données et de l'aider à la transformation numérique, la Direction de la transformation numérique (DTNum).

La DTNum est chargée de la mise en œuvre de la politique de valorisation des données de la DGFIP, d'apporter l'appui nécessaire aux projets, aux métiers et aux agents pour s'approprier les évolutions de la transformation numérique. Elle est garante de la stratégie d'amélioration de l'expérience des utilisateurs, internes comme externes, des offres numériques, y compris pour leur accessibilité, ainsi que de l'urbanisation du système d'information.

Objectif n°5 : Réussir la révolution des données

► **Améliorer la disponibilité et assurer l'inviolabilité du SI**

Des mesures sont prises afin d'améliorer la disponibilité au quotidien de l'ensemble des applications ainsi que l'information des agents.

Indicateur: Taux unique de disponibilité applicative (usagers et agents)	Cible : 99 % (en 2020, 2021 et 2022)
Indicateur: Qualité perçue des applications par agents	Cible : Note supérieure à 7 sur 10 pour l'ensemble des applications en 2022
Indicateur: Taux de nouvelles applications incluant des fonctionnalités d'information sur leur disponibilité	Cible : 100 % dès 2020

► Renforcer l'accessibilité des applications

Le numérique doit permettre d'améliorer les conditions de travail des agents, et n'en exclure aucun. Un haut niveau d'ergonomie et d'accessibilité des services en ligne et des applications est donc indispensable. Le numérique doit également faciliter la mobilité, le travail collaboratif ou en réseau et le partage des expériences. Il doit rendre possible des modes de travail plus souples, plus responsabilisants et moins hiérarchiques.

Ces nouvelles modalités nécessitent un environnement de travail disponible partout, avec un accès complet aux applications métiers, ainsi que les outils collaboratifs adéquats.

Indicateur: Nombre annuel d'audits RGAA sur des applications existantes	Cible : 5 par an dès 2020
Indicateur: Taux d'équipement des sites DGFIP en Wi-fi haut débit	Cible 2022 : 85 %

Axe 3 : Garantir à l'ensemble des agents des conditions de travail motivantes et de qualité

Objectif n°6 : Renforcer l'attractivité de la DGFIP

► Assurer la qualité et l'ouverture des recrutements

Au cours des dernières années, la DGFIP a augmenté significativement le nombre d'embauches. Cela constitue un défi majeur en termes de recrutement, de formation, d'affectation, d'accompagnement et d'insertion dans les services. Elle travaille à valoriser la diversité de ses missions, sa place centrale au cœur du service public et les perspectives de carrière afin d'attirer de nouveaux talents et de nouvelles compétences.

La diversification des recrutements permise par la loi du 6 août 2019 portant transformation de la fonction publique permet, par ailleurs, de diversifier les profils et de répondre aux besoins spécifiques de la DGFIP pour des métiers en tension ou pour des compétences rares.

Indicateur: Augmentation du nombre d'externes candidats aux concours de la catégorie A et B de la DGFIP	Cible : +10 % d'ici 2022
---	---------------------------------

Indicateur: Date d'achèvement de la réforme des concours informatiques de la DGFIP	Réalisé en 2021
--	------------------------

► **Offrir des perspectives de carrière attractives**

La DGFIP s'appuie sur une communauté de femmes et d'hommes dont l'expertise, le professionnalisme et l'implication sont reconnus. Elle s'engage à leur garantir une reconnaissance accrue de l'engagement individuel dans l'exercice de certaines fonctions, sujétions ou responsabilités, d'une part, et de l'engagement collectif de certaines équipes particulièrement engagées dans les réformes de la DGFIP, d'autre part.

Indicateur: Part de femmes primo-nommés dans les emplois de direction	Cible 2022 : 50 %
---	--------------------------

► **Mobiliser l'action sociale sur les priorités des agents**

L'action sociale ministérielle répond aux besoins des agents tout en contribuant à l'attractivité de la DGFIP et à la qualité des conditions de vie au travail.

Objectif n°7 : Consolider et diversifier les compétences

► **Assurer le maintien et la transmission d'un haut niveau d'expertise sur le cœur de métier et le développement de nouvelles compétences**

La moyenne d'âge à la DGFIP est parmi les plus élevées des administrations : 48 ans et 6 mois, contre 42 ans dans la fonction publique d'État. Cette situation va se traduire par de nombreux départs en retraite, ce qui constitue un risque élevé de perte de compétences.

Parallèlement, l'évolution des conditions d'exercice des métiers et l'accueil des usagers, la spécialisation de certains services ou la généralisation du numérique conduisent à développer de nouvelles compétences.

La DGFIP s'est engagée à mieux identifier les nouveaux besoins (fonctionnels et géographiques), à travers une gestion prévisionnelle des effectifs adaptée et à faire évoluer les parcours de formation en conséquence.

L'année 2021 a été marquée par une augmentation du recours aux contractuels : 766 contrats ont été signés (plus du double par rapport à 2020), dont une centaine avec des compétences SI.

Indicateur: Nombre de recrutements de compétences rares par voie contractuelle depuis 2020	Cible 2022 : 100
--	-------------------------

Indicateur: Nombre de bénéficiaires de la formation continue	Cible 2022 : 90 000
--	----------------------------

Indicateur: Taux de satisfaction des stagiaires	Cible 2022 : 85 %
---	--------------------------

► Développer la formation au numérique

La formation au numérique constitue un enjeu majeur compte tenu des évolutions à venir des missions.

Le parcours de formation « passeport numérique », accessible sur la plateforme développée par l'IGPDE, constitue le socle de connaissances minimales requis pour tout collaborateur. C'est un parcours ludique, composé d'activités interactives, de vidéos, d'animations graphiques et de ressources complémentaires d'approfondissement. Un quiz en fin de parcours permet aux participants qui le souhaitent de s'évaluer. Il a pour but de sensibiliser aux enjeux et aux usages liés au numérique, aux réseaux sociaux et à la sécurisation des données personnelles.

Indicateur: Part des agents bénéficiant d'un accès au Passeport numérique	Cible 2021 : 100 % (cible décalée en 2022 du fait de la crise sanitaire)
---	--

Indicateur: Part des agents ayant utilisé un module initial d'auto-évaluation	Cible 2022 : 80 %
---	--------------------------

► Déployer un plan d'accompagnement et de formation au management des cadres

Les cadres sont confrontés à des défis importants pour accompagner leurs équipes dans les réformes, donner du sens à ces dernières, et organiser le travail dans des conditions nouvelles. En effet, du fait de la crise sanitaire, le travail à distance s'est imposé et a bousculé les façons de travailler, l'organisation des équipes, les modalités de coopération et la relation des agents au travail.

Synonyme de flexibilité pour l'agent, l'alternance télétravail et travail sur site permet de conserver la maîtrise de son activité et de son emploi du temps, sans perdre le lien avec ses collègues. Dans la mesure où il offre une grande liberté, ce mode d'organisation constitue un facteur d'attractivité important. Néanmoins, il doit être préparé, organisé et accompagné.

Pour accompagner les cadres dans ces transformations, différents dispositifs ont été déployés, tel que le coaching proposé par la Mission accompagnement des cadres (MAC), les ateliers participatifs managériaux, le parcours d'accompagnement aux transformations et la formation aux fondamentaux du management qui est, depuis peu, assurée par l'ENFiP pour les cadres de la catégorie A assurant des fonctions d'encadrants.

Indicateur: Nombre de journées de sensibilisation à la conduite des réformes organisées	Cible : au moins une journée dans tous les départements en 2021 ²
---	--

Indicateur: Part des cadres intermédiaires spécifiquement formés à l'évolution de leur rôle du fait de la transformation numérique	Cible 2022 : 80 %
--	--------------------------

Objectif n°8 : Élargir les marges de manœuvre managériales

Les marges de manœuvre des managers publics, au niveau central comme déconcentré, sont élargies.

En 2020, 65 % des postes offerts aux cadres supérieurs ont été pourvus au choix, dont 81 % dans la sphère comptable et 54 % dans la sphère administrative. Pour les affectations sur postes comptables, deux nouveautés ont été mises en œuvre : l'élargissement du recrutement au choix (pour les AFIPA, IP et IdiV) et le lancement d'appels à candidatures ultérieurs, rompant avec le principe d'un recrutement par mouvement annuel unique.

Les retours des directeurs sont très positifs, constatant une meilleure adéquation des profils recrutés par rapport à la nature des postes à pourvoir.

Parallèlement, l'élargissement du recrutement au choix des directeurs sur les emplois administratifs de cadres supérieurs a concerné, en 2020, 74 % des emplois administratifs d'AFiPA, 28 % des emplois administratifs d'IP et 22 % des emplois administratifs d'IdiV (pour ces derniers, il s'agit principalement des Conseillers aux décideurs locaux).

Indicateur: Part globale des recrutements annuel des cadres réalisés au choix	Cible 2022 : 60 %
---	--------------------------

Objectif n°9 : Accompagner les transformations

► Accompagner la mobilité géographique

Deux dispositifs d'accompagnement financier de la mobilité géographique ont été mis en place pour les agents qui changent de commune d'affectation dans le cadre de la restructuration de leur service :

- la prime de restructuration de service ;
- la prise en charge des frais de changement de résidence.

► Accompagner les mobilités fonctionnelles

Après une année de préfiguration au sein de quatorze directions, l'affectation au département a été généralisée le 1^{er} septembre 2020. Les mouvements locaux des inspecteurs, contrôleurs et agents administratifs des finances publiques sont désormais réalisés selon ces nouvelles règles. Ainsi, les agents déjà affectés dans le département n'ont plus à formuler une demande dans le mouvement national pour changer de service ou de secteur géographique. Ils participent au mouvement local, ce qui est plus simple et plus favorable pour eux. S'agissant des agents mutés au niveau national, ils sont affectés au niveau du département et participent ensuite au mouvement local pour être affectés dans un service.

Les agents appelés à effectuer une mobilité fonctionnelle peuvent bénéficier de l'indemnité d'accompagnement à la mobilité fonctionnelle créée par le décret du 23 décembre 2019.

2 Adaptation du dispositif du fait de la crise sanitaire (la formation, élaborée pour être dispensée sur site à été retravaillée pour être donnée à distance compte tenu du contexte sanitaire).

Par ailleurs, les agents qui souhaitent quitter la fonction publique peuvent recourir au dispositif de rupture conventionnelle prévu par la loi du 6 août 2019 portant transformation de la fonction publique et par décret 2019-1593 du 31 décembre 2019.

Indicateur : Taux d'agents accompagnés dans le cadre d'une mobilité géographique ou fonctionnelle	Cible 2022 : 100 %
---	---------------------------

Axe 4 : Moderniser et simplifier la gestion fiscale tout en facilitant l'accès aux usages numériques

Objectif n°10 : Rénover l'établissement et le recouvrement de l'impôt

► Rénover la gestion de l'impôt sur le revenu et l'établissement de la taxe d'habitation

Le Prélèvement à la source (PAS) a entièrement rénové la gestion de l'impôt sur le revenu en simplifiant le recouvrement auprès des particuliers. Suite à sa mise en œuvre en janvier 2019, les prélèvements contemporains se sont déroulés tout au long de l'année 2019 : d'une part, par les tiers collecteurs (employeurs, caisses de retraite, Pôle emploi...), qui ont prélevé directement les revenus des usagers et ont reversé les montants ainsi prélevés à la DGFIP, d'autre part, pour les revenus sans tiers identifié (revenus fonciers, revenus des travailleurs indépendants BIC/BNC/BA), par prélèvement mensuel ou trimestriel réalisé directement par la DGFIP sur le compte bancaire des contribuables concernés.

La campagne de déclaration des revenus 2019, réalisée au printemps 2020, a constitué la première campagne en mode PAS, ce qui s'est traduit par l'indication des montants prélevés durant l'année 2019 sur la déclaration de revenus préremplie.

En outre, la déclaration automatique a été proposée pour la première fois en 2020. Les contribuables éligibles au dispositif, qui ont constaté que les informations de revenus et charges connues de l'administration fiscale, présentées dans leur déclaration pré-remplie, sont correctes et exhaustives, n'ont plus à déposer de déclaration de revenus. Leur impôt est alors calculé automatiquement sur la base des informations connues. Ils reçoivent à l'été leur avis d'impôt correspondant. 10,7 M de foyers fiscaux ont profité de ce dispositif en étant dispensés de déposer leur déclaration de revenus.

Les avis d'impôt adressés aux contribuables à l'été 2020, au titre des revenus 2019, tiennent compte pour la première fois des montants prélevés au cours de l'année 2019 par les collecteurs et la DGFIP au titre du PAS. Leur présentation a été revue de manière substantielle en 2021 afin de mettre en exergue les informations importantes, notamment l'éventuel montant restant à payer ou le montant remboursé, et d'identifier distinctement le montant d'impôt. En outre, les informations utilisées par certains organismes pour l'octroi de diverses prestations (revenu fiscal de référence et nombre de parts) figurent dès la première page de l'avis, facilitant ainsi leur utilisation.

Indicateur : Taux de déclarations dématérialisées ou automatiques	Cible 2022 : 84 %
---	--------------------------

► Contribuer à la convergence du recouvrement fiscal et social et concentrer le recouvrement fiscal auprès de la DGFIP

En septembre 2019, la mission interministérielle, dénommée « France Recouvrement » a été créée, pour une durée de trois ans. Elle est chargée du pilotage de la réforme du recouvrement fiscal et

social. Cette mission est placée sous l'autorité des ministres chargés du budget et de la sécurité sociale. Elle est rattachée au Secrétariat général des ministères économiques et financiers pour sa gestion administrative et financière. Elle peut faire appel, pour l'exercice de ses attributions, aux services des ministères concernés, notamment ceux des ministères chargés du budget et de la sécurité sociale, et aux corps d'inspection ainsi qu'aux caisses et institutions de sécurité sociale et à leurs groupements.

Cette mission a ouvert un chantier de création du Portail commun du recouvrement qui vise à simplifier, pour les professionnels, la collecte de l'ensemble des recettes par les administrations fiscales et sociales (ACOSS, DGDDI et DGFIP). Ce nouveau portail permettra de simplifier les parcours usagers en offrant des services inédits comme un tableau de bord permettant de visualiser les paiements et déclarations à réaliser ou déjà réalisés.

En outre, l'article 199 de la loi n° 2018-1317 du 28 décembre 2018 de finances pour 2019 a transféré, depuis le 1^{er} janvier 2019, la gestion, le contrôle et le recouvrement des contributions sur les boissons non alcooliques (représentant environ 480 M€), de la Direction générale des douanes et des droits indirects (DGDDI) vers la Direction générale des Finances publiques (DGFIP).

L'article 193 de la loi n° 2018-1317 du 28 décembre 2018 de finances pour 2019 a transféré, en deux temps, au 1^{er} janvier 2020 et au 1^{er} janvier 2021 (pour la TGAP déchets), la gestion, le contrôle et le recouvrement de la taxe générale sur les activités polluantes de la DGDDI vers la DGFIP.

Depuis le 1^{er} janvier 2021, la TVA sur les produits pétroliers et la Taxe spéciale sur certains véhicules routiers (TSVR) sont recouvrées par la DGFIP. Depuis le 1^{er} janvier 2022, les taxes affectées au Centre national du cinéma (CNC), les trois Taxes intérieures de consommation sur le gaz naturel (TICGN), l'électricité (TICFE) et le charbon (TICC) ainsi que la Taxe sur la valeur ajoutée frappant les importations des personnes assujetties (TVAI) sont recouvrées par la DGFIP. Enfin, à compter du 1^{er} janvier 2024, les accises sur les produits manufacturés des tabacs, les alcools et les boissons alcoolisées seront recouvrées par la DGFIP.

La gestion et le recouvrement de l'ensemble des bureaux de tabacs sera assurés par les Services des impôts des entreprises (SIE) ou la Direction des grandes entreprises (DGE) au même titre que pour les autres impôts professionnels de la DGFIP, renforçant ainsi leur rôle d'interlocuteur fiscal unique.

Indicateur : Part des recettes fiscales totales recouvrées par la DGFIP	Cible 2022 : 92 %
--	--------------------------

► Poursuivre l'unification des métiers du recouvrement

La DGFIP poursuit ses actions en vue d'unifier le recouvrement forcé quelle que soit la nature de la créance publique (impôts, amendes, produits locaux et recettes non fiscales). En cible, les poursuites auprès d'un même redevable seront exercées au niveau local avec une approche globale consolidant l'ensemble de ses créances.

Dans cette optique, l'harmonisation des outils juridiques de recouvrement forcé a déjà été réalisé (création de la saisie à tiers détenteurs en 2019) et se poursuivra dans les prochaines années.

Parallèlement, le projet RocSP (Recouvrement optimisé des créances de la sphère publique) a été lancé avec l'ambition d'en faire un outil de recouvrement « toutes créances publiques », permettant d'actionner les outils juridiques harmonisés pour le recouvrement de tout type de créances, avec une vision consolidée des restes à recouvrer des redevables.

Indicateur : Intégration des créances fiscales des particuliers dans RocSP	Cible : expérimentation depuis 2020
--	---

Indicateur : Intégration des amendes dans RocSP	Cible : expérimentation fin 2022-2023
---	---

► **Consolider les fondamentaux de la « chaîne foncière » et les moderniser en profondeur**

La chaîne foncière débute avec la propriété foncière et immobilière, reposant, d'une part, sur le plan cadastral parcellaire (définition des parcelles) et, d'autre part, sur le fichier immobilier (registre de la propriété), les deux étant étroitement liés. Elle se poursuit avec la fiabilisation des bases d'imposition des terrains et locaux et s'achève avec la taxation foncière.

L'accès des notaires au fichier immobilier a été déployé avec succès dans quatre départements (Sarthe, Haute-Garonne, Haute-Loire et Cantal) depuis le 5 octobre 2021. Il s'étendra en 2022 à 56 départements. Ce déploiement progressif permet de réduire significativement (à hauteur de 70 % pour les services expérimentateurs) le nombre de demandes de renseignement à traiter par les Services de publicité foncière (SPF) et Services de publicité foncière et d'enregistrement (SPFE). Cette réduction de charge sera progressive au plan national d'ici l'achèvement du déploiement prévu fin 2022.

Par ailleurs, le projet du Foncier innovant vise, à l'aide d'algorithmes, à détecter, sur les photographies aériennes de l'Institut national de l'information géographique et forestier (IGN), les piscines et bâtis potentiellement assujettis aux impôts directs locaux. Une expérimentation lancée en octobre 2021 dans neuf départements porte, dans un premier temps, sur la détection des piscines non imposées à la taxe foncière. Ce projet permet de lutter plus efficacement contre les anomalies déclaratives, en optimisant le processus de détection des constructions ou aménagements non déclarés, tout en garantissant une meilleure fiabilité des bases de la fiscalité directe locale. Il facilitera également la représentation sur le plan cadastral des bâtiments et des piscines à partir de prises de vues aériennes.

En outre, la Représentation parcellaire cadastrale unique (RPCU), actuellement expérimentée dans cinq départements, a vocation à élaborer un nouveau plan cadastral assurant un continuum géographique entre les feuilles du plan cadastral en vue d'obtenir un plan continu à l'échelle du département. Les travaux sont menés conjointement avec l'IGN.

Indicateur : Refonte de la surveillance-relance des déclarations foncières	GMBI a été déployé en août 2021
--	--

Indicateur : Déploiement complet d'ANF	Cible : fin 2022
--	-------------------------

Indicateur : Délai moyen de mise à jour du fichier immobilier	Cible : 90 jours fin 2022
---	----------------------------------

Objectif n°11 : Dématérialiser 100 % des démarches des usagers

► Généraliser progressivement l'Espace numérique sécurisé de l'utilisateur (ENSU)

La DGFIP s'engage à renforcer son offre de services dématérialisés en vue de généraliser pour les usagers la possibilité d'accomplir leurs démarches en ligne. À cette fin, les fonctionnalités de l'Espace numérique sécurisé de l'utilisateur (ENSU) sont régulièrement enrichies et le parcours de l'utilisateur est simplifié grâce à l'aide de l'intelligence artificielle.

► Mettre en œuvre la facturation électronique

Dans le prolongement de la remise au Parlement du rapport « La TVA à l'ère du digital » en novembre 2020, la DGFIP a engagé la mise en œuvre du chantier de facturation électronique avec la création, dès janvier 2021, d'une direction de projet dédiée. La publication d'une ordonnance en 2021 a généralisé la facturation électronique pour les transactions entre assujettis à la TVA dans le cadre de la transmission des données à l'administration fiscale. Grâce à la concertation qui s'est poursuivie au cours du second semestre 2021, de nouvelles étapes ont été franchies. Un espace dédié à la facturation électronique et à la transmission des données à l'administration fiscale ainsi qu'une première version des spécifications externes relatives à la facturation électronique ont été mis en ligne sur le site [www.impots.gouv.fr/rubrique professionnel](http://www.impots.gouv.fr/rubrique_professionnel) pour sensibiliser les entreprises au dispositif.

► Mettre à disposition des usagers une offre numérique pour l'enregistrement

Le nouveau service e-enregistrement a commencé à être déployé fin juin 2021 pour les déclarations de dons non payantes et en octobre pour les déclarations payantes. Ce service a permis d'absorber la hausse du nombre total de déclarations de dons par rapport aux années précédentes et de limiter l'accroissement de la charge pour les services de la DGFIP.

► Mettre en place le projet « Gérer mes biens immobiliers »

Engagé en juin 2018, le projet « Gérer Mes Biens Immobiliers » repose sur la création d'un espace dédié à la gestion des biens immobiliers sur le portail fiscal impots.gouv.fr, accessible aux particuliers comme aux personnes morales, leur permettant, à terme, de procéder à leurs déclarations foncières et fiscales, pour l'ensemble de leurs biens immobiliers.

Composé de trois axes stratégiques dans le domaine foncier, le projet GMBI propose aux propriétaires, depuis le 2 août 2021, d'accéder en consultation aux informations connues de l'administration fiscale sur leurs biens bâtis. Il permet également de dématérialiser les déclarations foncières et de taxes d'urbanisme, de collecter les loyers et de connaître la situation d'occupation des locaux d'habitation.

Des ateliers associant des usagers et un panel d'agents des services fonciers ont été organisés, en 2020, dans l'objectif de concevoir cette nouvelle offre de déclaration foncière en ligne.

Indicateur : Déploiement d'e-enregistrement	Cible : 2022 pour toutes les démarches
Indicateur : Taux d'intervention sur l'impôt (PAP)	Cible 2020 : 0,73³

3 L'indicateur est en retrait en raison de la baisse des recettes fiscales (TVA et suppression de la TH) dans un contexte de crise sanitaire.

Axe 5 : Accompagner la nouvelle relation de confiance, faciliter l'application du droit fiscal et lutter contre la fraude

Objectif n°12 : Construire une nouvelle relation de confiance avec l'utilisateur

- Faire prévaloir un principe de bienveillance et de confiance avec le contribuable de bonne foi ⁴

L'attention des contribuables est désormais attirée sur les erreurs les plus courantes grâce au site « [oups.gouv.fr](https://www.oups.gouv.fr) », ouvert dès 2019.

La DGFIP incite et invite plus systématiquement les usagers à régulariser spontanément leur situation aux moyens de procédures adaptées.

Indicateur : Part des contrôles se concluant par acceptation du contribuable	Cible 2022 : 30 %
--	-------------------

- Accompagner les entreprises dans le respect de leurs obligations fiscales

La DGFIP met en œuvre les différents volets de « la nouvelle relation de confiance ».

Indicateur : Nombre de partenariats avec les grandes entreprises ou ETI	Cible 2022 : 63
---	-----------------

Indicateur : Nombre de PME bénéficiant d'un accompagnement fiscal en région	Cible 2022 : 800
---	------------------

Indicateur : Taux de réponse de la DGFIP aux demandes de rescrit dans le délai de trois mois	Cible 2022 : supérieur à 84 %
--	-------------------------------

Indicateur : Taux de satisfaction des entreprises bénéficiant d'un partenariat fiscal	Cible 2022 : supérieur à 80 %
---	-------------------------------

Objectif n°13 : Renforcer la lutte contre la fraude

- Approfondir la coordination de l'ensemble des acteurs

Sur le terrain, la lutte contre la fraude s'est notamment illustrée par l'augmentation des transmissions de dossiers de fraude à l'autorité judiciaire ainsi que la très rapide montée en puissance du Service d'enquête judiciaire des finances (SEJF) pour la détection des cas de fraude fiscale les plus complexes.

⁴ Vous trouverez plus d'information sur la relation de confiance dans la troisième partie du guide.

En outre, le séminaire du 30 novembre 2021, ouvert par les Ministres de la Justice et de l'Économie, réunissant l'ensemble des Procureurs généraux, Procureurs de la République, DR/DDFiP et DNS du contrôle fiscal a été l'occasion de réaffirmer le renforcement de la coopération entre la DGFIP et l'autorité judiciaire.

Par ailleurs, en 2021, la DGFIP s'est pleinement mobilisée pour l'exercice d'évaluation de la France par le Groupe d'action financière – Lutte anti blanchissement et contre le financement du terrorisme (GAFI).

► **Mieux cibler les contrôles**

La programmation du contrôle fiscal est désormais plus ciblée grâce à l'utilisation de nouvelles modalités d'exploitation des données et des méthodes prédictives.

Les productions issues des investissements réalisés dans le cadre du projet de data-mining-ciblage de la fraude et valorisation des requêtes (CFVR) représentent, fin décembre 2021, 44,1 % de la programmation du contrôle fiscal, avec pour objectif d'atteindre 50 % en 2022.

<p style="text-align: center;">Indicateur : Part des contrôles ciblés par intelligence artificielle et data mining</p>	<p>Cible 2022 : 50 %</p>
---	---------------------------------

► **Mieux proportionner les contrôles en entreprises**

Les contrôles ciblés ponctuels permettent une meilleure compréhension par l'entreprise des motifs du contrôle, en limitent la durée et donnent une plus grande sécurité juridique, en permettant une mise en œuvre plus aisée des dispositions de la loi pour un État au service d'une société de confiance (ESSOC).

► **Renforcer l'approche judiciaire des fraudes les plus graves**

La DGFIP s'appuie sur l'ensemble des moyens prévus par la loi de 2018 relative à la lutte contre la fraude fiscale. Elle favorise notamment le recours par l'autorité judiciaire, en cas de présomption caractérisée de fraude fiscale, au Service d'enquêtes judiciaires des finances (SEJF), créé en 2019 en complément des capacités d'enquêtes déjà exercées par la Brigade nationale de la répression de la délinquance fiscale (BNRDF).

► **Lutter contre les formes complexes de fraude dont la fraude internationale**

La DGFIP poursuit son engagement au sein de la structure de coordination interministérielle et opérationnelle « Task force TVA ». Elle participe au renforcement des moyens affectés au renseignement au sein de Bercy et consolide sa participation à des opérations de contrôle simultanés et coordonnés au niveau communautaire.

<p style="text-align: center;">Indicateur : Part des dossiers répressifs transmis au Parquet</p>	<p>Cible 2022 : 12 %</p>
---	---------------------------------

Axe 6 : Conforter la DGFIP dans son rôle d'opérateur de référence dans la fonction financière et comptable publique, et développer son rôle de conseil

Objectif n°14 : Aider les décideurs publics et mieux valoriser les données comptables

► Développer un conseil de proximité pour les décideurs publics

Le développement du conseil de proximité aux élus territoriaux constitue un enjeu fort du nouveau réseau de la DGFIP. Exercée au plus près des territoires, afin d'aider les élus dans leurs choix en matière financière et d'accompagner les réformes, cette mission de conseil s'appuie sur la mise en place de cadres dédiés : les Conseillers aux décideurs locaux (CDL). Ces cadres portent la nouvelle offre de services (accompagnement des élus et aide à la décision essentiellement sur des problématiques fiscales, comptables et financières) destinée aux collectivités locales en assurant un conseil adapté et personnalisé au profit des élus. Leur déploiement, engagé en janvier 2020, se poursuivra jusqu'en 2023 selon des modalités concertées avec les élus de chaque département.

447 CDL sont entrés en fonction au cours de l'exercice 2021 (831 nominations depuis leur création en 2020). Le taux de satisfaction des élus concernant les prestations offertes atteint 86 % au 31 juillet 2021, ce qui témoigne de l'attention portée par la DGFIP à la qualité de service rendue aux élus locaux.

Indicateur : Indice de satisfaction des collectivités territoriales concernant les prestations des CDL	Cible 2022 : supérieur à 80 %
--	--------------------------------------

► Maintenir un haut niveau de qualité comptable

La DGFIP maintient son engagement visant à assurer un haut niveau de qualité comptable, comme en témoignent le recul régulier des réserves émises par la Cour des comptes sur les comptes de l'État et l'amélioration de la qualité comptables des autres entités publiques relevant de son périmètre.

La note 2021 sur les comptes de l'année 2020 s'élevait à 17,05.

Indicateur : Indice de qualité des comptes locaux	Cible 2022 : note supérieure à 16/20
---	---

► Valoriser les données comptables

La DGFIP est engagée dans une démarche destinée à améliorer l'utilisation des informations du Compte général de l'État. À ce titre, elle poursuit son action en vue de valoriser les informations issues de la comptabilité générale tant par les gestionnaires ministériels que les parlementaires et le grand public.

Le Compte financier unique (CFU) est un compte destiné à remplacer à la fois le compte administratif de l'ordonnateur et le compte de gestion du comptable, en rationalisant et en modernisant les informations qu'ils contiennent.

Le CFU vise trois objectifs principaux :

- favoriser la transparence et améliorer la lisibilité de l'information financière des collectivités ;
- améliorer la qualité des comptes ;
- simplifier les processus administratifs entre l'ordonnateur et le comptable sans remettre en cause leurs prérogatives respectives.

Le législateur avait prévu une expérimentation en loi de finances pour 2019 pour une période de trois ans qui devait débiter sur les comptes de l'exercice 2020. Plus de 500 collectivités de toutes tailles se sont portées volontaires pour expérimenter le CFU. La crise sanitaire a conduit à décaler d'un an cette expérimentation qui a donc démarré à compter de l'exercice 2021.

Indicateur : Nombre d'expérimentations de comptes financiers uniques	Cible 2022 : plus de 400
--	---------------------------------

Objectif n°15 : Approfondir la modernisation des organisations comptables et développer les partenariats

► Simplifier l'organisation de la chaîne financière

En liaison avec l'ensemble des services de l'État, la DGFIP a poursuivi le développement des Services facturiers de la sphère « État » et de structures plus intégrées en fusionnant les Centres de services partagés et services facturiers.

263 Services de gestion comptables (SGC), chargés de l'exercice des missions réglementaires dévolues aux comptables publics et permettant de gagner en efficacité, notamment en termes de délais de paiement, ont été créés fin 2021 dans tous les départements. Cela représente plus de la moitié des 522 SGC prévus d'ici 2023.

Indicateur : Nombre de Centres de gestion financière mis en place	Cible 2022 : plus de 20 (16 en 2021)
---	---

Indicateur : Nombre de Services facturiers (SFACT) dans le secteur local et hospitalier	Cible 2022 : 60 SFACT
---	------------------------------

► Poursuivre la rénovation des modalités de contrôle de la dépense

La DGFIP a poursuivi le déploiement des modalités rénovées de contrôle de la dépense (développement du contrôle hiérarchisé notamment de la paye, mise en place du contrôle allégé partenarial par sondage a posteriori dans les 2 900 organismes publics locaux présentant les enjeux les plus forts). Elle a également étendu l'utilisation d'outils numériques pour renforcer l'efficacité des contrôles. La rationalisation des contrôles est un moyen efficace d'assurer le respect du délai global de paiement fixé à 30 jours.

► Conforter la DGFIP dans son rôle d'opérateur de référence pour la paye et les retraites de l'État

La DGFIP a poursuivi les travaux relatifs au projet Paysage afin de pérenniser et sécuriser la paye des agents de l'État. Le projet PAYSAGE a connu en fin d'année 2021 une nouvelle étape importante avec la mise à disposition des utilisateurs d'un nouveau lot d'évolutions (lot 3). Après la comptabilité de la paye, les bulletins de paie, le traitement des retenues, le règlement de la paye et des cotisations sociales, les suppressions et les modifications d'indemnités, ce sont désormais les calculs de la paye et des cotisations qui ont basculé vers la nouvelle application.

Le Service des retraites de l'État (SRE) a poursuivi la mise en œuvre de la réforme de la gestion des retraites en particulier par l'utilisation et la validation des informations contenues dans les comptes individuels retraite servant à assurer l'information retraite de l'ensemble des fonctionnaires, tout au long de leur carrière, et à la préparation de leur départ en retraite.

► **Définir un nouveau régime de responsabilité pour les acteurs de la chaîne financière**

La réforme du régime de responsabilité des gestionnaires publics a été engagée au cours du second semestre 2021, avec l'adoption d'un nouveau régime unifié de responsabilité juridictionnelle de l'ensemble des gestionnaires publics, destiné à réserver l'action du juge aux cas les plus graves tout en renforçant la responsabilité managériale des gestionnaires publics.

L'année 2022 est consacrée aux travaux réglementaires et aux évolutions opérationnelles nécessaires à une mise en œuvre de la réforme au 1^{er} janvier 2023.

Objectif n°16 : Généraliser la dématérialisation des échanges avec les partenaires

► **Accompagner les collectivités locales en vue de la dématérialisation de l'ensemble des échanges**

Au sein du secteur public local, la DGFIP accompagne les collectivités en vue d'une généralisation de la dématérialisation des échanges au profit de l'ensemble des collectivités et organismes publics locaux.

À l'instar de plusieurs pays européens, la DGFIP contribue à la généralisation progressive, de la facturation électronique dans toutes les entités publiques, qu'il s'agisse de l'État, des collectivités locales, des établissements publics locaux, des établissements publics de santé et des établissements publics nationaux. Ces travaux permettent de contribuer à trois chantiers majeurs portés par la DGFIP : la simplification au bénéfice des entreprises et des agents, la transformation numérique et la modernisation de la fonction financière de l'État.

<p>Indicateur : Part des budgets de collectivités mettant en œuvre la dématérialisation totale</p>	<p>Cible 2022 : 95 %</p>
---	---------------------------------

Objectif n°17 : Inscrire la politique immobilière de l'État au service de la performance des administrations

La Direction de l'immobilier de l'État (DIE) représente l'État propriétaire. Elle accompagne les administrations occupantes dans leurs projets immobiliers et d'entretien afin d'améliorer leur performance immobilière. Tout en professionnalisant la fonction immobilière au sein de l'État, la politique immobilière de l'État portée par la DIE poursuit les objectifs suivants :

- améliorer la connaissance et valoriser le patrimoine de l'État ;
- rationaliser et optimiser la gestion immobilière (meilleure maîtrise de la dépense immobilière et des coûts de fonctionnement) ;
- moderniser et améliorer la performance énergétique du parc.

La DIE s'inscrit pleinement dans les chantiers de transformation publique avec la feuille de route de la politique immobilière dont les principales actions visent plus particulièrement à :

- rénover les cités administratives dans le cadre du plan quinquennal ayant pour objectif de moderniser et d'accélérer la transition énergétique du parc immobilier de l'État (programme de rénovation de plus d'1Md€ sur 5 ans). A ce titre, 39 projets, après expertise de la DIE, ont été labellisés en conférence nationale de l'immobilier public puis validés par le ministre de l'action et des comptes publics ;
- piloter et renégocier les baux afin de dégager des économies ;

- favoriser la mutualisation des occupations et faciliter l'installation du réseau France Service et faciliter ainsi l'accès des usagers aux services publics ;
- proposer aux décideurs et agents publics des espaces et environnements de travail adaptés aux nouveaux exercices de leurs missions (télétravail et nomadisme) ;
- généraliser et adapter la labellisation des projets immobiliers qui permet d'apprécier la pertinence des scénarios proposés et de retenir les projets les plus performants ;
- développer les approches de valorisation des biens, en étudiant toutes les formes possibles (réemploi, mise en location de court et long terme, cession, etc.) ;
- mettre en œuvre l'Outil de suivi des consommations de fluides et lancer des opérations afin de réduire la facture énergétique dans le cadre de la démarche « services publics exemplaires » ;
- mettre en œuvre les décisions qui découleront des études lancées en 2019 pour rénover l'organisation de la fonction immobilière en matière de gestion du parc résidentiel social de l'État et des sites multi-occupants ainsi qu'en matière de valorisation locative du parc immobilier.

Par ailleurs, les services d'évaluation continueront de contribuer à la transparence de l'action publique grâce à de nouvelles mesures en faveur de la qualité des avis domaniaux tout en garantissant, par la dématérialisation des échanges avec les partenaires, un traitement rapide des demandes d'évaluation.

<p>Indicateur : Taux de respect du délai d'un mois pour la réponse aux demandes d'évaluation réglementaire adressées aux services du domaine</p>	<p>Cible 2022 : 92 %</p>
---	---------------------------------

1.2 – LE NOUVEAU RÉSEAU DE PROXIMITÉ ET LA DEMETROPOLISATION

Le Nouveau réseau de proximité (NRP) a été érigé en priorité n°1 du Contrat d'objectifs et de Moyens 2020-2022.

Le NRP se décline en trois priorités : le renforcement de la présence de la DGFIP dans les territoires, l'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers et le développement de l'offre proposée aux usagers.

► Le renforcement de la présence de la DGFIP dans les territoires

Le NRP privilégie l'organisation de l'accueil des usagers au plus près de leur lieu de vie, sous la forme notamment de permanences assurées par la DGFIP dans les communes ne disposant pas de Centre des finances publiques et d'une participation aux France services. Ainsi, conformément à l'annonce du Président de la République du 25 avril 2019, la DGFIP participe au réseau de services polyvalents qui se déploie progressivement pour offrir aux usagers un accueil dans un lieu unique, par des personnes formées qui les accompagnent dans leurs démarches du quotidien, quel que soit l'endroit où ils vivent.

Après une année 2020 fortement marquée par la crise sanitaire, 2021 a constitué une première étape importante dans la déclinaison des objectifs du NRP dans les territoires. 2 672 communes bénéficiaient, en 2021, d'une présence de la DGFIP contre 1 977 en 2019, soit une hausse de 35 %, au-delà de la cible fixée.

Pour mieux informer les usagers particuliers de la localisation des lieux d'accueil de proximité, une cartographie interactive est disponible en ligne sur impots.gouv.fr depuis janvier 2021.

En outre, le paiement de proximité, qui permet l'encaissement en numéraire chez les buralistes de la grande majorité des factures émises par la DGFIP, a été généralisé le 28 juillet 2020 à l'ensemble des départements, outre-mer compris, dans le prolongement d'une phase de préfiguration. C'est le groupement Française des jeux (FDJ) / MDB Service (filiale de la Confédération des buralistes) qui assure cette prestation.

Le bilan est largement positif : la prestation est à la hauteur des attendus tant en termes d'adhésion des usagers que de la qualité du service rendu avec pour effet un nombre d'encaissements réalisés en constante augmentation, dans un réseau étoffé. En effet, les usagers se voient ainsi offrir la possibilité de régler leurs dettes publiques par carte bancaire (60 % des cas) ou en numéraire (40 % des cas) dans les points de vente partenaires, à des plages horaires et calendaires plus étendues qu'auparavant.

12 661 buralistes, répartis sur l'intégralité du territoire et représentant la moitié de l'ensemble de la profession, accueillent désormais les usagers au plus près de leur lieu de vie. Cela représente une densité moyenne de 19 buralistes pour 100 000 habitants (densité largement dépassée dans les départements ruraux).

► L'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers

Au cours des dernières années, les modalités d'accueil au sein des services de la DGFIP ont profondément évolué : enrichissement du compte fiscal des particuliers et des professionnels, mise en œuvre de l'accueil sur rendez-vous, mise en place des

centres de contacts et élargissement de leur périmètre de compétence, déploiement de la messagerie sécurisée, implantation des accueils de proximité. Au-delà de ces évolutions structurelles, la crise sanitaire a également eu un effet de forte accélération du transfert de l'accueil physique vers l'accueil à distance. Afin d'accompagner ces évolutions, la Mission Stratégie Relations aux Publics (SRP) a défini les orientations souhaitées en matière d'accueil des usagers, au travers notamment du déploiement du référentiel Services publics + (SP +), qui a vocation à s'appliquer à l'ensemble des services de la DGFIP (à l'exception des services de contrôle).

Dans le cadre de ce programme de qualité de service Services Publics + "SP+", les usagers peuvent déposer leurs expériences vécues avec l'administration sur le site de la DITP <https://www.plus.transformation.gouv.fr/>, via le menu : "je donne mon avis". L'administration doit alors apporter une réponse à l'utilisateur dans un délai de 7 jours. La DGFIP a depuis le 15 novembre 2021 entièrement déployé ce projet interministériel. Ainsi, les expériences d'utilisateurs des SIP sont attribuées aux services locaux concernés pour que ces derniers apportent une réponse. Les autres expériences sont quant à elle prises en charge par l'administration centrale.

En outre, la démarche d'amélioration continue mise en place par les agents au plus près des usagers constitue un pilier essentiel du programme Services Publics +. La première étape de cette démarche passe par la réalisation d'un diagnostic des structures, mis au regard des engagements Services Publics +. Le diagnostic permet d'identifier en équipe les points forts et pistes d'amélioration de la qualité de service pour être ensuite en mesure de mettre en place des plans d'action ciblés, adaptés aux besoins et attentes des usagers.

Le taux de réalisation pour la première vague pour les SIP/SIE/SIP-SIE en 2021 s'élève à 89%.

► Développer l'offre proposée aux usagers

Avec le NRP un accueil professionnalisé et généraliste est déployé. Dans cette optique, des formations, du matériel, une adaptation des sites et une nouvelle organisation départementale ont été mises en place.

Par ailleurs, la DGFIP propose de plus en plus de services en ligne aux usagers. Pour les usagers peu familiers d'internet ou qui craignent de se tromper, un accompagnement immédiat à travers des aides conversationnelles en ligne est déployé. Les applications et le site internet sont rendus plus intuitifs. Ces améliorations constituent un gage d'acceptation et de bonne utilisation de ses services en ligne.

1.3 – LE COFINANCEMENT DES GRANDS PROJETS

► Le Fond de transformation ministérielle (FTM)

Le Fond de transformation ministériel a été créé en 2018. Piloté par le SG, il aide financièrement les projets de modernisation et d'innovation issus des directions et services du MEFR. En quatre ans, ce sont 170 projets qui ont ainsi été financés, dont l'outil de visioconférence Visiby (SG -SNUM), le site Signal Conso (DGCCRF), la frontière intelligente (DGDDI), la plateforme entraide entreprises (DGE), le jeu sérieux Ministère (DB).

Le FTM est un outil d'exploration de nouvelles pistes. Il accompagne des démarches stratégiques au service de la transformation des administrations dans des domaines tels que la transition écologique, les échanges de données, ou encore l'amélioration de l'environnement de travail numérique des agents. Il permet de lancer des tentatives et autorise des prises de risque au nom de l'expérimentation : on essaie / on apprend / on améliore. Il peut également s'articuler avec le plan de relance qui consacre un volet à la mise à niveau numérique de l'État et à ses projets de transformation.

Le comité de sélection des projets est particulièrement attentif à la maturité de ceux-ci, lesquels doivent donner lieu à des résultats concrets rapidement, à la possibilité de mutualiser les projets entre les directions ainsi qu'à leur caractère innovant. Pour l'édition 2022 de l'appel à projets, le montant du fonds s'élève à 15 millions d'euros.

► Le Fond de transformation de l'action publique (FTAP)

Le Fond pour la transformation de l'action publique a été mis en place, au titre du Grand plan d'investissement annoncé par le Premier ministre, le 25 septembre 2017. Doté d'une enveloppe budgétaire inédite (700 millions d'euros sur 5 ans pour accompagner les administrations publiques, de l'échelon national ou déconcentré, dans leurs projets de transformation), il avait pour objectifs d'investir dans les projets visant à améliorer la qualité du service délivré aux citoyens et aux entreprises ainsi que l'environnement des agents et l'efficacité des services publics. L'enveloppe fixée pour la période 2017 – 2021 aura ainsi permis d'investir dans 107 projets de transformation publique. Avec 14 projets lauréats, la DGFIP a démontré son investissement dans la transformation publique et plus particulièrement dans la transformation numérique. Au total, ce fond a permis d'accompagner les projets portés par la DGFIP à hauteur de 111 M€ sur la période 2017-2021. À titre d'exemple, le projet RocSP a reçu 20,9 M€, le projet PILAT 13,4 M€ et le projet foncier innovant 12,1 M€.

Les équipes de la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP) sont chargées du pilotage du FTAP. Elles accompagnent et conseillent les acteurs publics, du dépôt de leur dossier, jusqu'à la mise en œuvre de leurs projets. À l'issue de la phase de sélection, un engagement réciproque est signé avec les lauréats. Il définit les coûts et le rythme de déploiement du projet, le calendrier prévisionnel de versement des aides, le montant des économies générées par le projet, les objectifs et les résultats attendus. Il engage le porteur sur l'ensemble de ces points. Un suivi de l'avancement du projet est ensuite réalisé par la DITP pour s'assurer que les jalons clés sont respectés, qu'aucune difficulté ou blocage ne vient empêcher le bon déploiement du projet. Ce suivi intervient à échéances régulières en fonction des mises à disposition des tranches de financement attendues par les porteurs de projets, ainsi que des prévisions programmatiques et des comptes rendus de gestion imposés dans le cadre du dialogue budgétaire de l'État.

Le comité du FTAP a retenu trois projets ambitieux présentés par la DGFIP lors de son cinquième appel à projets, en 2021. Les projets « Facturation électronique », « Transfert de la liquidation des taxes d'urbanisme » et « Développements informatiques visant à permettre l'unification du recouvrement fiscal » bénéficieront au total d'un financement de 25,2 M€ du FTAP.

Tableau des projets lauréats du FTAP

Projets lauréats	Description et objectif du projet	Montant accordé par le fonds
Ciblage de la fraude et valorisation des requêtes (CFVR)	Améliorer l'efficacité du contrôle fiscal en renforçant le ciblage des dossiers contrôlés grâce au datamining et à l'intelligence artificielle.	5,2 M€
Dématérialisation des déclarations foncières des propriétés bâties	Permettre aux usagers de déclarer en ligne les informations concernant leur propriété foncière en bénéficiant d'un pré-remplissage et d'une information personnalisée sur leurs obligations à partir des documents d'urbanisme transmis.	4 M€
PILAT (Refonte des systèmes d'information du contrôle fiscal)	Améliorer les interfaces entre toutes les nombreuses applications numériques nécessaires au contrôle fiscal et mieux lutter ainsi contre la fraude.	13,4 M€
E-enregistrement	Proposer une offre numérique complète pour les déclarations de don, de succession et de cession de parts sociales.	1 M€
Foncier innovant	Recourir à l'intelligence artificielle et au big data afin de garantir une meilleure fiabilité des bases de la fiscalité directe locale (exploitation de prises de vue aériennes).	12,1 M €
Nouveau réseau DGFIP	Accompagner la transformation du réseau territorial de la DGFIP en modernisant ses outils internes et ses canaux de contact avec les usagers.	7,1 M €
Infocentre des établissements publics nationaux	Centraliser les données financières d'environ 9 500 opérateurs de l'Etat.	2,6 M€
E-Contacts Plus : Assistant virtuel	Ajouter un chatbot (agent conversationnel) sur le site impots.gouv.fr afin d'orienter l'utilisateur vers le formulaire de contact adapté à sa demande.	3,6 M€
DataLake DGFIP (lac de données)	Permettre un accès facilité, centralisé et sécurisé aux données pour optimiser leur valorisation et leur croisement.	8,2 M€
Recouvrement optimisé des créances du secteur public (ROC SP)	Unifier le recouvrement forcé des différents types de créances de la sphère publique grâce à la mise en place d'un outil unique, centré non pas sur le type de produit à recouvrer ou le bénéficiaire du recouvrement mais sur le redevable.	20,9 M€
Refonte du fichier des comptes bancaires et assimilés (FICOBA 3)	Moderniser le Fichier des Comptes Bancaires et Assimilés des particuliers et des entreprises et fournir un outil souple restituant des données fiables 24h/24.	7,8 M€
Transfert de la liquidation des taxes d'urbanisme (Transf TU)	Transférer à la DGFIP la liquidation des taxes d'urbanisme effectuée auparavant par les directions départementales des territoires (DDT).	4,4 M€
Facturation électronique	Accompagner l'obligation prochaine d'échange de factures au format dématérialisé dans les relations inter-entreprises à partir de 2023 en réception et de manière progressive entre 2023 et 2025 (selon la taille de l'entreprise) en émission.	11,3 M€
Développements informatiques visant à permettre l'unification du recouvrement fiscal (Transfert des taxes douanières)	Unifier le recouvrement fiscal autour de la DGFIP pour offrir aux entreprises un interlocuteur unique tout en assurant un niveau de contrôle efficace garantissant les recettes de l'Etat.	9,5 M€

► Le plan de relance

Avec la pandémie de la COVID-19, la France, comme tous les pays du monde, a traversé une épreuve sanitaire exceptionnelle. Afin de relancer rapidement l'économie et d'obtenir des résultats en matière de décarbonation, de reconquête industrielle, de renforcement des compétences et des qualifications sur l'ensemble du territoire, un plan exceptionnel de 100 Md€ a été déployé par le Gouvernement autour de trois volets : la transition écologique, la compétitivité et la cohésion (cf tableau). Ce plan est soutenu financièrement à hauteur d'environ 40 milliards d'euros par l'Union européenne.

Écologie

Rénovation énergétique	Rénovation énergétique des bâtiments
Décarbonation de l'industrie	Décarbonation de l'industrie
Infrastructures et mobilités vertes	Développer les mobilités du quotidien
	Mise en place d'un plan de soutien au secteur ferroviaire
Énergies et technologies vertes	Développer l'hydrogène vert
Biodiversité, lutte contre l'artificialisation	Biodiversité, lutte contre l'artificialisation et transition agricole

Compétitivité

Fiscalité des entreprises	Baisse des impôts de production
Financement des entreprises	Renforcement des fonds propres des TPE/PME et ETI
Souveraineté technologique	Relocalisation de la production industrielle dans les territoires
	Investir dans les technologies d'avenir

Cohésion

Séjour de la santé	Plan massif d'investissement en santé
	Formation des jeunes sur les secteurs stratégiques et porteurs
Jeunes	Aides à l'embauche des jeunes de moins de 26 ans et des personnes handicapées
	300 000 parcours d'accompagnement supplémentaires vers l'emploi
Formation professionnelle	Renforcer les compétences des actifs et transformer la formation professionnelle
Sauvegarde de l'emploi	Maintien de l'emploi et des compétences : activité partielle de longue durée et FNE - Formation
Soutien exceptionnel aux personnes en grande précarité	Majoration de 100 euros de l'allocation de rentrée scolaire
Territoires	Soutien aux collectivités territoriales

2

L'ORGANISATION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DES FINANCES PUBLIQUES ET DE SON RÉSEAU TERRITORIAL

2.1 – LA DIRECTION GÉNÉRALE

Créée par décret n°2008-310 du 3 avril 2008, la Direction générale des finances publiques (DGFIP) est issue de la fusion des anciennes Direction générale des impôts et Direction générale de la comptabilité publique.

Ses missions et son organisation sont décrites dans le décret n°2008-310 du 3 avril 2008 et par l'arrêté du 3 avril 2008. Elles permettent à la fois de contribuer à la solidité financière des institutions publiques et de favoriser un environnement de confiance dans la société, l'économie et les territoires.

► Les services centraux

Huit services sont rattachés au Directeur général :

- le Service de la sécurité juridique et du contrôle fiscal
- le Service de la gestion fiscale
- le Service des collectivités locales
- le Service de la fonction financière et comptable de l'État
- le Service des retraites de l'État
- le Service des ressources humaines
- le Service stratégie, pilotage et budget
- le Service des systèmes d'information

À ces huit services, s'ajoutent la Direction de la législation fiscale (DLF) en charge de la législation fiscale en interne comme à l'international et une Direction immobilière de l'État (DIE), directement rattachées au Directeur général. La DGFIP s'est, par ailleurs, dotée d'une Direction de projet facturation électronique, d'une Mission unification du recouvrement fiscal et d'une Délégation à la transformation numérique afin d'assurer un pilotage ad-hoc pour ses grands projets.

Une Mission nationale risques et audit, une délégation internationale et une entité dédiée à la stratégie des relations aux publics sont directement rattachées au Directeur général. Ce dernier dispose également d'un cabinet en charge de la communication.

2.2 – LES DÉLÉGATIONS INTERRÉGIONALES

Membres du comité de direction, les Délégués du directeur général (DDG) sont les représentants du Directeur général auprès des responsables territoriaux et ont pour mission première d'assurer la liaison stratégique et fonctionnelle avec eux. Ils constituent un rouage essentiel de l'animation du réseau.

Ils réunissent chaque mois les responsables territoriaux dans le cadre de la « Réunion du délégué » (RDD) et organisent, deux fois par an, un « Collège des responsables territoriaux » (CRT) réunissant les équipes locales de commandement (cf. circulaire du 22 juillet 2011).

Détenteurs de l'information la plus complète sur la stratégie de la Direction générale et ses orientations, les délégués sont en premier lieu chargés d'assurer la fluidité et la plénitude de la circulation de l'information, tant dans le sens « descendant » qu'« ascendant ». Leur rôle consiste à expliquer les orientations, tant stratégiques que de gestion, agissant ainsi en tant que porte-parole du Directeur général. Ils exercent d'autre part un rôle de remontée de l'information du terrain, notamment par le biais des Fiches d'information mensuelles (FIM).

Les délégués contribuent activement à l'animation du réseau en veillant notamment à son bon fonctionnement et à sa réactivité. Ils exercent donc une mission de suivi de l'activité des services territoriaux. Ils s'assurent, par les moyens appropriés, que les orientations de la Direction sont correctement mises en œuvre et que les résultats attendus sont obtenus.

À ce rôle d'animation générale s'ajoute celui de mutualisation des informations et des pratiques. Le rôle des délégués dans l'animation du réseau s'accompagne également de leur participation à la définition puis au suivi de l'ensemble du dispositif de mesure de la performance des services (cf [instruction n°2017/10/6125 du 15 décembre 2017](#), [circulaire n° 2013/01/9422 du 6 février 2013](#)).

Les délégués participent également à l'évaluation des Administrateurs des finances publiques (AFiP) ([circulaire du 23 janvier 2012](#)) affectés dans leur inter-région. L'évaluation des N°1 relève du Directeur général mais les DDG émettent un avis sur les directeurs territoriaux de leur ressort géographique. À cet effet, ils organisent un entretien préalable systématique avec chaque responsable territorial au cours duquel ils les informent de leur proposition. Les Administrateurs généraux des finances publiques (AGFiP) ou Administrateurs des finances publiques (AFiP) affectés sur des fonctions autres que celles de N°1 sont évalués par les DR/DDFiP auprès desquels ils sont placés.

EN SAVOIR PLUS

- [Circulaire du 2 octobre 2008 sur le rôle des délégués](#)
- [Carte des délégations](#)

2.3 – LES SERVICES DÉCONCENTRÉS

► Les Directions départementales des Finances publiques (DDFiP)

Elles exercent les trois grands domaines de mission suivants :

- *missions fiscales*: assiette, contrôle et recouvrement des impôts, cotisations et taxes de toute nature, tenue du cadastre et de la publicité foncière ;
- *missions gestion publique*: contrôle et paiement des dépenses publiques, production des comptes de l'État, gestion financière et comptable des collectivités locales et de leurs établissements, vérification de l'utilisation des fonds publics, opérations de trésorerie de l'État, gestion des dépôts de fonds et activité de préposé de la Caisse des dépôts et consignations, gestion domaniale, action économique et financière ;
- *missions transverses*: ressources humaines, formation professionnelle, budget, logistique et immobilier.

► Les Directions régionales des Finances publiques (DRFiP)

Elles exercent, en plus des missions dévolues au DDFiP, des missions spécifiques au plan régional comme le contrôle budgétaire régional, l'expertise économique et financière des investissements publics, l'autorité de certification, la tutelle sur les ordres régionaux des experts-comptables ainsi que la politique immobilière de l'État.

Les missions exercées uniquement au niveau régional sont les suivantes :

- Le contrôle budgétaire régional sur les engagements des administrations départementales. Le contrôle budgétaire des services déconcentrés de l'État est exercé par le DRFiP, assisté par le Contrôleur budgétaire régional (CBR), qui le représente dans les conseils d'administration des Établissements publics (EP) et des Groupements d'intérêt public (GIP) des départements de la région.
- L'analyse financière des hôpitaux et leur qualité comptable. Depuis 2014, date à laquelle l'obligation de certification de certains Établissements publics de santé (EPS), un binôme [(Agences régionales de santé (ARS) – DRFiP] de correspondants régionaux est positionné comme l'interlocuteur direct des établissements certifiables afin de piloter les travaux de certification et d'apporter une assistance de premier niveau auprès des établissements détectés les plus en difficulté.
- Les analyses économiques réalisées par la Mission régionale de conseils aux décideurs publics (MRCDP). Elle offre des prestations de conseil à haute valeur ajoutée, sur des sujets complexes ou à enjeux, à tous les décideurs publics (Préfets, ARS, Rectorats, collectivités territoriales...).
- Le rôle auprès des chambres consulaires. Le DRFiP assiste le Préfet de région dans l'exercice de la tutelle des Chambres de Commerce et d'Industrie et des Chambres de Métiers et de l'Artisanat.
- La tutelle sur les ordres régionaux des experts comptables. La DGFIP assure la tutelle de l'ordre des experts comptables pour le compte du ministre chargé de l'économie. A l'échelon régional, la mission de Commissaire au gouvernement est confiée au DRFiP (décret n°2009-707 du 16 juin 2019 relatif aux services déconcentrés de la DGFIP).
- L'accompagnement fiscal des PME. Le Service régional d'accompagnement fiscal des PME répond aux questions fiscales liées à leurs activités présentant un enjeu financier élevé pour elles. Les réponses aux questions retenues par l'entreprise peuvent donner lieu à un rescrit, opposable à l'administration fiscale.

► **Les Directions locales des finances publiques**

Les directions locales des finances publiques (Polynésie française, Nouvelle-Calédonie, Saint-Pierre-et-Miquelon, Wallis et Futuna) assurent, dans les collectivités d'outre-mer et en Nouvelle-Calédonie, la mise en œuvre des missions de la DGFIP dans la limite des compétences dévolues à ces collectivités (autonomie fiscale) et à la Nouvelle-Calédonie.

Les Trésoreries générales de la Nouvelle-Calédonie, de la Polynésie française et de Saint-Pierre-et-Miquelon ont été transformées en directions locales par [arrêté du 14 février 2012](#) portant création des directions locales des finances publiques.

La direction locale des finances publiques des îles Wallis-et-Futuna a été créée, par transformation de la Paierie des îles Wallis-et-Futuna, par [arrêté du 19 novembre 2012](#).

2.4 – LES DIRECTIONS ET SERVICES SPÉCIALISÉS DES FINANCES PUBLIQUES

Les directions et services spécialisés recourent plusieurs domaines : contrôle fiscal, comptabilité, contrôle budgétaire et comptable, et soutien au réseau.

► Les Directions spécialisées de contrôle fiscal (DIRCOFI)

Leurs attributions sont décrites dans l'arrêté du 16 mars 2012 relatif aux Directions spécialisées du contrôle fiscal de la DGFIP. Au nombre de huit (une par interrégion) depuis le 1^{er} septembre 2017, elles sont chargées du contrôle des entreprises de taille moyenne (chiffre d'affaires compris entre 1,5 et 152,4 M€ pour les ventes et entre 0,5 M€ et 76,2 M€ pour les prestations de services). Au total, les huit DIRCOFI sont composées de plus de 214 brigades régionales de vérification, réunissant 1 661 vérificateurs.

Différents changements sont intervenus depuis 2016 :

Le rôle de l'échelon interrégional en matière de programmation a été renforcé. Les DIRCOFI disposent désormais d'un pôle de programmation, exclusivement consacré aux travaux d'analyse interrégionaux, qui diffuse aux directions territoriales les listes de dossiers à contrôler en lien avec la Mission requêtes et valorisation (MRV).

L'activité pénale a été regroupée au sein de Pôles pénaux interrégionaux en vue de professionnaliser la mission dans les directions, de mieux couvrir le tissu fiscal et de maintenir le niveau d'exemplarité attendu par les pouvoirs publics et l'autorité judiciaire, tant en matière de détection que de rédaction des dossiers pénaux.

Les DIRCOFI, avec l'appui du référent fraude, assurent le pilotage fonctionnel des Brigades contrôle recherche (BCR) implantées dans leur ressort territorial. Les référents fraude des DIRCOFI ont notamment pour mission de mutualiser au plan interrégional les informations recueillies et les fraudes découvertes. Ils apportent également un soutien technique aux BCR, en collaboration avec la Direction nationale des enquêtes fiscales (DNEF), par le biais de formations et d'apports méthodologiques.

Depuis septembre 2017, chaque DIRCOFI dispose d'une brigade patrimoniale chargée du Contrôle sur pièces (CSP) des dossiers de dirigeants des sociétés du ressort territorial. Ces brigades spécialisées permettent de corréliser le contrôle d'une entreprise avec celui de son dirigeant.

Enfin, en matière de contrôle fiscal, les DIRCOFI, assurent, en lien avec les délégations, un rôle d'animation, de mutualisation et de soutien technique au bénéfice de l'ensemble des directions de leur interrégion.

► La Direction des créances spéciales du trésor (DCST)

Elle a été créée par transformation de la Trésorerie générale des créances spéciales du Trésor (arrêté du 5 mars 2010). Située à Châtelleraut, sa mission initiale consistait à effectuer le recouvrement au niveau national des créances spéciales de l'État. Ses compétences ont été élargies avec le regroupement en son sein des activités d'assistance internationale en matière de recouvrement.

► La Direction spécialisée des finances publiques pour l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris (DSFP AP-HP)

Elle a été créée par arrêté du 12 décembre 2011, par transformation de la Trésorerie générale de l'Assistance publique-hôpitaux de Paris (TGAP). Cette direction spécialisée est chargée du recouvrement des recettes, du contrôle et du paiement des dépenses et de la tenue de la comptabilité de l'AP-HP.

C'est l'interface de tous les échanges financiers qui interviennent entre l'AP-HP et son environnement extérieur, mais aussi entre les unités de l'AP-HP elle-même.

Elle est le seul poste comptable du secteur public local et hospitalier du réseau de la DGFIP à ne pas utiliser HELIOS, mais un système d'information (NSI-Gestion) partagé avec l'ordonnateur AP-HP.

Le 25 novembre 2014, une convention de services comptable et financier a été signée par le DSFP de l'AP-HP et le Directeur général de l'AP-HP pour fixer les objectifs partagés par le comptable public et l'ordonnateur pour la période de 2014 à 2019.

► La Direction spécialisée des finances publiques pour l'étranger (DSFiPE)

Elle a été créée par arrêté du 31 décembre 2012, par transformation de la Trésorerie générale pour l'étranger (TGE) dont elle reprend l'ensemble des attributions.

Cette création est devenue effective après la parution du décret 2015-122 du 4 février 2015, nommant le Contrôleur budgétaire et comptable ministériel (CBCM) du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) aux fonctions de Directeur de la Direction spécialisée des Finances publiques pour l'étranger. Sa compétence s'étend à l'ensemble des pays où la France est représentée, notamment à travers les attachés fiscaux (au nombre de 6 au début de l'année 2022).

Pleinement inscrits dans la stratégie de la DGFIP, la DSFiPE et ses réseaux réalisent les opérations de dépenses et de recettes dans un souci d'efficacité et de qualité comptable, en veillant à renforcer la qualité du service rendu.

► L'Agence comptable des services industriels de l'armement (ACSIA)

L'ACSIA est le comptable assignataire des dépenses et recettes de l'administration centrale des services industriels de l'armement, et d'ordonnateurs comme le Service de santé des armées ou la Direction générale de la sécurité extérieure.

► Les Services de contrôle budgétaire et comptable ministériel (SCBCM)

Ils ont pour mission d'assurer une vision globale des processus de la dépense et de la situation patrimoniale des ministères auprès desquels ils sont placés en vue d'en améliorer la sécurité et la fiabilité, dans l'esprit de la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) et de la réforme du contrôle financier. À ce titre, les Contrôleurs budgétaire et comptables ministériel (CBCM) sont principalement chargés d'assurer le contrôle budgétaire au sein du ou des ministères concernés, d'en être le comptable public, de transmettre aux autorités budgétaires et à l'ordonnateur principal un rapport annuel sur l'exécution budgétaire ainsi qu'une analyse de la situation financière du ou des ministères.

EN SAVOIR PLUS

- Décret n°2005-1429 du 18 novembre 2005 relatif aux missions, à l'organisation et aux emplois de direction des services de contrôle budgétaire et comptable ministériel

2.5 – LES PÔLES NATIONAUX DE SOUTIEN AU RÉSEAU

Il existe actuellement douze PNSR⁵ :

- le Pôle national relatif aux comptabilités, à la fiscalité et à l'intercommunalité, situé à Bordeaux ;
- le Pôle national d'assistance au recouvrement complexe, situa à Chatellerault ;
- le Pôle national de la commande publique, situé à Lyon ;
- le Pôle d'assistance informatique du secteur public local, situé à Metz ;
- le Pôle national d'analyse financière du secteur public local, d'analyse des risques des collectivités locales et agrégation territorialisée, situé à Montpellier ;
- le Pôle national des organismes publics nationaux, situé à Paris ;
- le Pôle national des fonctions publiques territoriale et hospitalière, situé à Rennes ;
- le Pôle national de gestion des patrimoines privés, situé à Saint Maurice ;
- le Pôle national des ressources humaines, situé à Toulouse ;
- le Pôle national des non-résidents, situé à Noisy-le-Grand ;
- le Pôle national de publicité foncière, situé à Châteauroux ;
- le Pôle national de fiscalité professionnelle, situé à Pau.

5 Le PNSR « actions lourdes » implanté à Dax a été créé le 1^{er} septembre 2022. Il est prévu de créer le PNSR "contrôle patrimonial" au 1^{er} janvier 2023 au sein de la DNVSF (Paris 17).

2.6 – LES SERVICES À COMPÉTENCE NATIONALE OU SPÉCIALE

► Les services à compétence nationale ou spéciale sont :

- le Service des retraites de l'État (SRE)
- la Direction des grandes entreprises (DGE)
- la Direction des vérifications nationales et internationales (DVNI)
- la Direction nationale d'enquête fiscale (DNEF)
- la Direction nationale des vérifications de situations fiscales (DNVSF)
- la Direction nationale d'interventions domaniales (DNID)
- la Direction des impôts des non-résidents (DINR)
- le Service d'appui aux ressources humaines (SARH)
- le Service de documentation national du cadastre (SDNC)

► L'Établissement de formation

- L'École nationale des finances publiques (ENFiP)

► Les services informatiques

Sept Directions des services informatiques (DISI) sont répartis sur le territoire de la façon suivante :

- la Direction des services informatiques (DISI) Grand Est
- la Direction des services informatiques (DISI) Nord
- la Direction des services informatiques (DISI) Centre-Ouest
- la Direction des services informatiques (DISI) Ile-de-France
- la Direction des services informatiques (DISI) Rhône-Alpes-Auvergne-Bourgogne
- la Direction des services informatiques (DISI) Sud-Est Outre-Mer
- la Direction des services informatiques (DISI) Sud-Ouest

EN SAVOIR PLUS

Se référer à la partie organisation de chaque fiche métier pour plus d'informations.

3

LES MISSIONS DE LA DGFIP

3.1 – LES MISSIONS RATTACHÉES AU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET AUX DIRECTEURS

LA COMMUNICATION

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

La communication assure la promotion des missions, de l'organisation et des activités de la DGFIP vis-à-vis de ses publics externes (particuliers, professionnels, collectivités locales, partenaires, étudiants,...).

Elle met également en œuvre la communication interne afin d'accompagner les projets de la DGFIP et de diffuser l'information auprès de ses agents.

► La communication externe

La communication est en charge de l'ensemble des contenus éditorialisés produits et diffusés par la DGFIP. Elle assure la responsabilité éditoriale des publications sur les sites Internet impots.gouv.fr et collectivites-locales.gouv.fr et gère les comptes institutionnels de la DGFIP sur les réseaux sociaux (Twitter, LinkedIn, Instagram, Facebook et YouTube). La communication externe pilote et organise tous les événements de portée nationale auxquels la DGFIP participe ou dont elle a l'initiative, ainsi que les relations avec les médias.

Elle élabore ou valide les documents de communication externe de la Direction générale disponibles notamment sur l'Intranet national ULYSSE/Pilotage et moyens/Communication.

Elle pilote également les campagnes de communication (impôt sur le revenu, PAS, concours, GMBI, e-enregistrement...) avant de les décliner en supports de communication destinés à l'ensemble des publics de la DGFIP.

► Les relations avec la presse

La communication a la charge des relations presse. Elle organise les conférences de presse, propose et rédige les dossiers de presse et communiqués de presse. Elle est également l'interlocutrice des médias (nationaux et locaux).

Les demandes de la presse et des médias nationaux formulées directement auprès des directions locales doivent être réorientées sans délai et sans apporter aucun début de réponse vers la communication nationale qui les prendra en charge.

S'agissant de la presse quotidienne régionale et des médias locaux, chaque DR/DDFiP apprécie en opportunité les thèmes et le calendrier de communication, étant souligné que les actions locales consistent essentiellement à décliner les opérations de communication nationale.

Une information préalable du Préfet est recommandée pour tous les sujets susceptibles de présenter un intérêt pour d'autres services de l'État. De la même manière, la direction locale peut être conduite à participer à des opérations de communication initiées par ce dernier (en avisant au préalable l'administration centrale).

Pour la communication de données chiffrées liées à l'activité des métiers de la DGFIP, il convient de se référer aux données publiées sur les sites Internet impots.gouv.fr et collectivites-locales.gouv.fr. Les directions doivent veiller à bien relayer, auprès des services infra-départementaux, les informations concernant les usagers.

► La communication interne

La communication organise le dispositif d'information générale des cadres et des agents par différents moyens (Intranets, revue interne, diffusion de supports) et anime le réseau des chargés de communication locaux.

Outre l'organisation de rencontres entre la Direction générale et ses cadres, la communication interne s'articule autour de la publication d'e-FiP, des sites Intranet nationaux et locaux, des messages et newsletters à destination des agents. La communication est également en charge de la déclinaison des campagnes média comme la campagne Impôt sur le revenu. Ces déclinaisons (affiches, dépliants...) sont mises à disposition du réseau.

S'agissant plus particulièrement des Intranets, elle est responsable des évolutions et de la gestion éditoriale des sites Intranet " ULYSSE ", "Ulysse Cadres" et "DGFIP en Direct".

EN SAVOIR PLUS

- Espace Ulysse de la Communication.
- Espace Ulysse : conditions d'utilisation des Intranets locaux.

Organisation

► Au niveau central

La communication, pilotée par la cheffe du cabinet-communication du Directeur général, est organisée autour de trois grandes activités :

- Éditoriale numérique et événementielle :
 - Rédaction d'articles et/ou d'actualités pour les différents sites internet de la DGFIP et l'Intranet Ulysse, ainsi que pour ses supports internes/externes (e-FiP, dépliants...);
 - Pilotage et animation du réseau des chargés de communication locaux et organisation d'événements de portée nationale (salons...);
 - Publication et valorisation des actualités, veille à la cohérence globale des contenus des portails publics (impots.gouv.fr, collectivites-locales.gouv.fr).
- Administration web et création graphique :
 - Administration et surveillance des sites de la DGFIP à vocation éditoriale, de l'Intranet Ulysse, d'Ulysse Cadres et de DGFIP en direct ;
 - Création de minisites web promotionnels et conception des supports et documents de communication interne/externe (rapport d'activité, dépliants, affiches...);
 - Responsable de la charte graphique de la DGFIP et de la stratégie de marque en relation avec la Mission appui au patrimoine immatériel de l'État (APIE);
 - Animation du réseau des webmasters locaux.
- Presse / Campagnes :
 - Interlocuteur de la presse et des médias nationaux pour toutes questions relatives aux missions de la DGFIP ;
 - Gestion des comptes institutionnels de la DGFIP sur les réseaux sociaux (Twitter, Facebook, Youtube...) en relation avec les bureaux métiers concernés : rédaction et publication de post, community management ;
 - Gestion des campagnes de communication externe.

► Au niveau local

La communication est pilotée par le responsable territorial, assisté du chargé de communication. Les attributions de ce dernier au plan local sont les suivantes :

- décliner les orientations nationales ainsi que les actions de communication de la DGFIP et accompagner la conduite du changement ;
- conduire la communication externe de la DR/DDFiP au sein du département ;
- réaliser les supports locaux de communication : diaporamas, dossiers de réunions, communiqués et dossiers de presse.

Outils

▼ Les sites Internet de la DGFIP

La communication assure la gestion éditoriale des deux principaux portails thématiques :

- "impots.gouv.fr", portail qui donne accès à l'ensemble des services en ligne officiels de la DGFIP. Il a été conçu selon une approche orientée vers les attentes et les événements de vie des usagers : particuliers, professionnels, partenaires, collectivités locales et international. C'est le deuxième site public en termes de fréquentation ;
- "collectivites-locales.gouv.fr", le portail de l'État au service des collectivités locales, co-géré avec la Direction générale des collectivités locales (DGCL).

Elle gère également l'espace DGFIP du site economie.gouv.fr.

▼ Les comptes de la DGFIP sur les réseaux sociaux

Tout au long de l'année, la DGFIP publie sur ses comptes Facebook (Direction-generale-des-finances-publiques), Twitter (@DGFIP_officiel), YouTube (dgfipmedia), Instagram (@financespubliquesfr) et LinkedIn (direction-générale-des-finances-publiques), des informations sur les principales échéances fiscales, son organisation et ses activités.

Les usagers qui entrent en contact direct avec la DGFIP par le biais des réseaux sociaux sont redirigés vers les services compétents si une réponse simple et rapide ne peut leur être apportée. Les demandes des journalistes sont prises en charge par la cellule presse.

▼ e-Fip

La revue interne de la DGFIP, e-FiP, est un journal dématérialisé mensuel qui a pour but de faire découvrir la richesse des métiers de la DGFIP et de faire partager le vécu professionnel des agents au travers de témoignages, de la présentation d'initiatives locales ou de bonnes pratiques.

Certaines directions élaborent également un journal local.

▼ Les sites Intranet ULYSSE

L'Intranet "ULYSSE" national constitue l'outil principal qui informe les agents sur leurs métiers et l'actualité de la DGFIP.

"ULYSSE cadres" fournit aux cadres de la DGFIP les informations utiles en matière de management et de pilotage des services ainsi que la documentation relative à leurs carrières.

"DGFIP en direct" est l'Intranet réservé aux DR/DDFiP, aux directeurs de pôle, aux membres du Comité de direction (CODIR), ainsi qu'aux Administrateurs des finances publiques (AFiP). Il délivre l'information stratégique.

Les sites Intranet départementaux relaient, de façon complémentaire à "ULYSSE national", les informations nationales permettant ainsi aux agents de connaître l'actualité de leur direction. Leur structure a été harmonisée pour favoriser la recherche d'informations.

✓ **Le rapport d'activité annuel de la DGFIP**

Ce support de communication externe, mis à disposition des médias et des partenaires institutionnels, présente les principaux résultats de l'année écoulée, les différentes missions et activités de la DGFIP. Il est publié sur le site Internet "economie.gouv.fr" ainsi que dans l'espace « nous connaître » du site "impots.gouv.fr".

Les directions régionales et départementales ont la possibilité de produire un document annuel de synthèse de leur activité à destination de leurs partenaires locaux, de préférence en version dématérialisé.

◆ **LES GRANDS PROJETS**

► **L'attractivité**

Un des grands enjeux de la fonction publique consiste à rendre attractifs ses services et ses missions afin d'attirer les candidats et les talents. La DGFIP a pour objectif de construire un dispositif « Marque employeur » structuré autour d'un site dédié.

► **La refonte de tous les Intranets : Ulysse, Ulysse Cadres, DGFIP en Direct, mais aussi tous les Ulysse locaux**

L'objectif est de migrer Ulysse dans la dernière version du gestionnaire de contenu (Drupal) tout en sécurisant son infrastructure d'hébergement. Ce nouveau modèle sera ensuite décliné sur tous les Intranets.

► **L'évolution de la campagne de communication IR**

La DGFIP s'oriente vers une nouvelle stratégie de communication afin d'être présente tout au long de l'année et d'accompagner les usagers dans chaque événement de vie. Ainsi, la campagne de communication dite « saisonnière » qui était axée sur la déclaration des revenus d'avril à juin, est suivie d'une communication annuelle et globale, de juin 2022 à avril 2023. Elle vise à faire adopter à chaque contribuable le réflexe qui consiste à signaler spontanément tout changement de situation au plus près du fait générateur.

◆ **LES SUJETS D'ACTUALITÉ**

► **Refonte du site collectivites-locales.gouv.fr avec une construction tournée utilisateur et une meilleure accessibilité.**

► **Portailpro.gouv.fr : mise en ligne d'un espace Ulysse dédié**

► **Facturation électronique : mise en ligne d'un espace impots.gouv.fr dédié**

► **EcoFiP : présentation du Bilan Gaz à Effet de Serre dans l'espace Ulysse dédié**

► **Participations à différents salons : salon des maires à destination des élus locaux et partenaires, salon « go entrepreneurs » à destination des créateurs d'entreprises, et dans le**

cadre de l'attractivité de la DGFIP, différents salons ciblant les étudiants, demandeurs d'emplois...

LA MISSION STRATÉGIE RELATIONS AUX PUBLICS

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

La mission Stratégie relations aux publics (SRP) est chargée de définir et de mettre en œuvre la stratégie en matière d'accueil des publics de la DGFIP.

Son périmètre d'intervention couvre notamment l'élaboration d'orientations stratégiques concernant la relation usager, le pilotage et la supervision de la qualité de service, la détermination des indicateurs de performance en matière de relation usager, la réalisation d'écoutes et d'enquêtes usagers à chaud et à froid, la mesure et le suivi des flux de contacts sur tous les canaux, l'animation de différents chantiers et projets contribuant aux objectifs stratégiques en matière de relation usager (réécriture de formulaires, expérimentations concernant des offres de service innovantes aux usagers, points de contact dans le cadre du projet NRP..), ceci quel que soit le canal de contact considéré. Elle assure également le pilotage fonctionnel des plateformes de contact à distance de la fiscalité des particuliers (centres de contacts) ainsi que le pilotage des créations de nouveaux centres.

À cet égard, la stratégie de la relation usager de la DGFIP est présentée et décrite dans la circulaire [SRP 36-2020 du 10 décembre 2020](#). Les principaux axes de la stratégie de la relation usager sont les suivants :

► Simplifier les démarches des usagers

La facilitation des démarches des usagers de la DGFIP passe notamment par une diffusion large de l'information tout en simplifiant les documents et en facilitant l'accès à ses services.

Ainsi, le portail [impots.gouv](#) offre toute l'information nécessaire, tant sur les sujets pérennes et récurrents que sur des sujets d'actualité qui peuvent être mis en avant, notamment via les questions/réponses. Par ailleurs, l'usager retrouve aisément dans son Espace numérique sécurisé (ENSU) l'ensemble de ses documents fiscaux. L'application mobile [impots.gouv](#) poursuit aussi cette même préoccupation d'information et de facilitation.

La DGFIP communique par ailleurs de plus en plus par des campagnes de mass mails, vecteur qui permet de diffuser rapidement l'information à des publics ciblés. Elle s'emploie ainsi à envoyer des messages rédigés dans un langage clair, qui permet aux destinataires d'y réagir immédiatement en leur fournissant des informations et modes opératoires précis ainsi que, le cas échéant, les coordonnées de leurs interlocuteurs privilégiés.

Dans ce contexte, des travaux sont conduits régulièrement pour rendre plus clairs, plus lisibles et plus compréhensibles les formulaires, les imprimés, tout comme les courriers destinés aux usagers afin d'en faciliter la compréhension et de simplifier les démarches.

Cet objectif de simplification guide également la mise à jour et la création de l'ensemble des démarches en ligne, avec des ateliers utilisateurs qui deviennent systématiques pour tous les nouveaux chantiers (e-enregistrement, Gérer mes biens immobiliers, etc.).

► Une offre multicanal

L'usager de la DGFIP conserve le choix entre plusieurs modes de contact pour se mettre en relation avec ses services. Ces canaux de contact sont : internet, la messagerie sécurisée, le téléphone, le guichet et la prise de rendez-vous, physique ou à distance.

Une plus grande efficacité des canaux distants et l'autonomisation croissante des usagers en matière de numérique grâce à la pédagogie et l'accompagnement doivent permettre d'éviter aux

usagers les déplacements à nos guichets. L'accueil physique est donc recentré sur ceux qui en ont réellement besoin : les usagers en difficulté ou dont la situation suppose une analyse globale au fond dans le cadre d'un échange documenté.

L'accueil étant une mission à part entière, tous les canaux doivent faire l'objet d'une égale attention de la part des services. Plus particulièrement, il est rappelé que l'accueil téléphonique dans les services locaux est un enjeu majeur, en termes d'image, mais aussi pour éviter les répétitions inutiles. L'efficacité, à travers le taux de décroché, et la réactivité sont en effet essentielles.

► La recherche d'une plus grande proximité de la DGFIP auprès des usagers

La DGFIP souhaite se rapprocher de ses usagers particuliers en multipliant les lieux d'accueil sur le territoire afin de favoriser l'accessibilité de ses services. Cette démarche suppose de s'appuyer sur des structures tierces, notamment les France Services, mais également d'élargir l'offre de service à nos guichets et de développer la tenue de permanences, en mairie notamment.

Ainsi, le projet du Nouveau réseau de proximité, qui vise à augmenter d'au moins 30 % le nombre de points de contact offerts aux usagers, est un facteur de réussite de cette stratégie.

La DGFIP entend se rapprocher d'un certain nombre d'acteurs agissant dans les territoires, susceptibles d'assurer un lien étroit entre les usagers et nos services.

Elle a ainsi conclu un partenariat, national et local, avec les structures « France Services », dont le rôle est d'offrir un premier niveau d'accueil permettant de rassurer, de renseigner, d'expliquer, d'assister et surtout d'orienter, le cas échéant, l'utilisateur vers le service de la DGFIP le plus à même de traiter sa demande au fond.

Lors de la mise en relation avec le service compétent, le dispositif de prise de rendez-vous peut être activé, que ce soit par téléphone, en visioconférence, ou bien dans un lieu d'accueil convenu à l'avance.

La DGFIP a également conclu un partenariat avec le réseau des buralistes (près de 13 000 aujourd'hui) pour permettre le paiement en espèces et par carte bancaire, sur des plages horaires très étendues et au plus près des usagers.

Enfin, les directions territoriales poursuivent également tout rapprochement utile avec les structures existantes sur le terrain (espaces publics numériques, CCAS, associations...), ceci afin de faciliter la prise en charge des usagers les plus en difficulté.

► Les engagements en matière de qualité de service

Ces engagements, qui sont partagés avec d'autres services publics, sont clairement identifiés et énumérés dans le nouveau référentiel de qualité des services publics « Services Publics + », déployé depuis la fin 2020 et construit en partenariat avec les usagers et les agents publics.

La DGFIP s'associe pleinement aux neuf engagements pris par les administrations publiques à l'égard des usagers des services publics :

- la bienveillance et le droit à l'erreur ;
- la joignabilité au téléphone et la disponibilité au guichet ;
- un accompagnement adapté aux besoins de chaque usager et aux démarches numériques ;
- l'orientation vers la personne compétente, au sein de l'administration sollicitée comme entre administrations ;
- le respect des délais de réponse annoncés, la réduction de ces délais et l'information de l'utilisateur sur l'avancement de son dossier ;
- l'accès des usagers aux résultats de qualité de service ;
- la prise en compte de l'avis des usagers pour améliorer nos démarches ;
- le développement des compétences et la démarche d'amélioration continue ;
- l'éco-responsabilité.

La DGFIP veille également à adapter constamment son offre de services en fonction des attentes exprimées par les usagers.

Ces dernières sont généralement identifiées au travers de sondages et d'enquêtes de satisfaction, de remontées de terrain et d'expériences relatées par les usagers, de coconstruction des parcours en ligne, ou bien encore par l'analyse des comportements du public et de leur évolution tendancielle, tant en volume que par la nature des motifs de contact.

L'avis des usagers doit être pris en compte, en s'appuyant notamment sur des dispositifs d'écoute mis en œuvre récemment au niveau interministériel. Le déploiement de la plateforme « Je donne mon avis avec SP + » permettra également aux usagers de témoigner de leurs expériences à l'issue de leurs contacts avec l'un de nos services.

► Le renforcement de la culture de l'accueil

Pour assurer un accueil optimal des usagers, la culture de l'accueil, déjà très présente au sein des services de la DGFIP, doit être renforcée sur certains axes jugés essentiels :

- **la proximité**, qui suppose de développer davantage une culture de l'écoute, de la bienveillance et de l'empathie, notamment vis-à-vis des usagers qui sont les plus en difficulté dans la réalisation de leurs démarches et qui ont besoin d'un accueil personnalisé. L'amélioration de la capacité des usagers à joindre les services doit s'accompagner d'une professionnalisation accrue des personnels qui sont mobilisés pour la réponse aux contacts distants, que ce soit au téléphone ou bien par messagerie. En outre, la notion de proximité impose que la dimension de facilitation des démarches en ligne fasse partie du quotidien des agents, et que ces derniers soient en mesure d'explicitier l'offre de services numérique de la DGFIP et d'assister concrètement les usagers dans leurs démarches ;
- **l'efficacité** du service rendu aux usagers à travers, en particulier, la rapidité et la clarté de la réponse apportée. Les agents doivent aussi être en mesure, en toutes circonstances, d'orienter efficacement les usagers, même si ces derniers se sont trompés de point d'entrée, ou bien s'ils évoquent un sujet métier qui n'est pas celui du service contacté. Les services doivent également savoir présenter et expliquer les résultats en matière de qualité de service aux usagers qui le demandent. Les avis donnés par les usagers doivent être pris en compte avec toute l'attention qu'ils requièrent. À ce titre, les agents au contact des usagers doivent être incités par leur hiérarchie à faire part de toute proposition de simplification ou d'amélioration de la qualité du service rendu, que ce soit au niveau local ou bien par le dispositif national de remontées des idées de simplifications (IDFiP) ;
- **un dispositif de formation à la relation usager** qui doit être adapté aux ambitions. La formation et la qualité de service doivent en effet bénéficier à l'ensemble des agents et responsables des structures exerçant leurs missions dans tout service en relation avec l'utilisateur, quel que soit le type de canal (guichet, téléphone, messagerie, démarches en ligne). Une offre de formation déjà conséquente, portant sur les connaissances comme sur les compétences comportementales, régulièrement enrichie, est à la disposition des agents en relation avec des usagers. Il convient donc de s'en saisir afin que chaque agent concerné puisse disposer des compétences requises.

Organisation

► Au niveau central

La mission SRP est directement placée auprès du Directeur général.

Elle est chargée de la conception, du pilotage, de l'animation de l'offre et de la qualité de service aux publics, quel que soit le canal de contact.

Elle est organisée autour de quatre périmètres de mission :

- la qualité de service et la mesure des flux ;
- le pilotage des centres de contact de la fiscalité des particuliers ;
- le guichet, les accueils et les points de proximité DGFIP ;
- l'Internet, la messagerie, l'intelligence artificielle et les simplifications.

La mission SRP assure également la maîtrise d'ouvrage des applications APRDV de prise de rendez-vous, ORCFA de saisie et de remontée des flux de contact, du chatbot AMI placé sur la messagerie sécurisée des particuliers, du dispositif des Aides Conversationnelles en Ligne (tchat et cobrowse) et de la BACO (base de connaissance) fiscale des particuliers mises à disposition des services pour faciliter le traitement des demandes des usagers.

Elle contribue, par ses expressions de besoin, à l'amélioration continue de l'application e-contacts, tant sur le volet messagerie des particuliers que des professionnels.

Elle pilote, en lien avec le SSI, le déploiement de e-contacts +, projet visant à utiliser l'intelligence artificielle au service de la messagerie e-contacts.

Elle bénéficie des outillages du marché de téléphonie nationale dédié aux centres de contact et assure dans ce cadre, le suivi et le paramétrage de la solution téléphonie au bénéfice des centres de contact de la fiscalité des particuliers. Elle pilote également les prestations qui sont fournies dans le cadre du dispositif de téléphonie par les sociétés DialOnce (SVI graphique) et ACCEO (accueil téléphonique des malentendants).

► Au niveau local

Les relais naturels de la mission SRP dans le réseau territorial sont les responsables interrégionaux et départementaux de la Relation usager.

En effet, la garantie d'un service de qualité, respectueux des engagements pris vis-à-vis des usagers, repose sur un suivi très régulier des résultats au plus près des structures en relation avec le public.

Pour cela, les directions territoriales disposent d'éléments pour suivre le niveau de la qualité du service rendu par les unités placées sous leur responsabilité. Il s'agit ainsi de s'emparer des nombreuses données de la qualité de service pour en faire des outils de pilotage rapproché de la relation usager, notamment pour identifier des leviers d'amélioration et décider également des ressources à affecter à chaque canal de contact.

Dans ce contexte, chaque direction se dote d'un responsable de la relation usager, le Responsable départemental de la relation usager (RDRU), positionné à bon niveau dans l'organigramme et doté des moyens et du temps nécessaires pour opérer une veille, et surtout une animation de la relation usager couvrant l'ensemble des services du département. Il est ainsi chargé de mettre en œuvre les orientations et les consignes fixées par la mission SRP.

La mission SRP anime le réseau des RDRU et met notamment à leur disposition un réseau collaboratif permettant d'échanger sur les bonnes pratiques et de diffuser tous éléments utiles à l'exercice de leur mission.

Les délégations du Directeur général sont également largement associées aux enjeux de la qualité de service, lesquels sont incarnés, en leur sein, par le Responsable interrégional de la relation Usager (RIRU), qui est notamment chargé d'animer le réseau des RDRU et de s'articuler également avec la mission SRP pour toute question relative à la qualité de service.

Par ce maillage très large, ancré sur les territoires, la mission SRP peut donc piloter la relation usager et la qualité de service au plus près des enjeux locaux.

Outils

✓ L'application APRDV de prise de rendez-vous

Si le contact à distance, en ligne ou par téléphone, doit être valorisé, notamment pour les démarches les plus simples, l'APRDV s'inscrit dans une démarche d'amélioration du dispositif d'accueil des usagers qui ont le plus besoin de soutien ou de ceux dont la demande exige une analyse de fond à partir de la connaissance globale du dossier.

L'application APRDV vise plusieurs objectifs :

- améliorer la qualité de service aux usagers notamment en évitant les déplacements et les attentes inutiles ;
- faciliter l'organisation de la mission d'accueil du public et mieux maîtriser les files d'attente dans les espaces d'accueil ;
- familiariser les usagers avec les services en ligne et à distance. L'APRDV permet ainsi à l'utilisateur de prendre rendez-vous à partir de trois canaux différents : par téléphone, au guichet ou par internet sur le site impots.gouv.fr, pour obtenir un traitement personnalisé de sa demande, à des date et heure choisies parmi les journées et plages horaires préalablement paramétrées par le responsable de service.

✓ L'application ORCFA de saisie et de remontée des flux de contact

L'Outil de recensement et de centralisation des flux d'accueil (ORCFA) est une application web mise à la disposition des services de l'observatoire interne de l'accueil à la DGFIP. Il permet de recenser, centraliser et transmettre les données relatives au flux d'accueil au sein des services locaux, qu'il s'agisse de l'accueil physique ou téléphonique.

ORCFA permet aux DR/DDFiP de disposer d'un outil de comptage au sein de leurs structures locales et de ventiler les flux selon une liste de démarches usagers pré-définies et harmonisée par type de structures (par exemple SIP, trésoreries spécialisées SPL,...).

✓ Le chatbot AMI placé sur la messagerie sécurisée des particuliers

L'assistant de la messagerie des impôts (AMI) est un assistant virtuel qui offre la possibilité d'orienter l'utilisateur vers le formulaire adéquat dans sa messagerie et de répondre à des questions simples.

✓ Le dispositif des Aides Conversationnelles en Ligne (tchat et cobrowse)

Les aides conversationnelles en ligne constituent un accompagnement rapide et personnalisé au numérique.

✓ La BACO (base de connaissance) fiscale des particuliers

Les fiches constituant la BACO sont alimentées par les agents « sachants » et ont vocation à faciliter la réponse par téléphone ou par courrier électronique aux questions des usagers (particuliers ou professionnels).

Il s'agit de fiches documentaires qui portent sur les nouveautés, les questions fréquentes et les points de fiscalité « complexes ». Elles ne se limitent pas à la fiscalité car elles permettent également d'orienter l'utilisateur.

La BACO vient en complément des autres sources de documentation.

✓ e-contacts

e-contact est l'interface de messagerie accessible 24h/24 et 7j/7 depuis l'espace personnel d'impots.gouv.fr.

Les usagers l'utilisent pour y déposer des demandes (faire une réclamation, signaler une difficulté, poser une question générale ou transmettre toute information utile à la gestion de leur dossier) et en suivre l'avancement. Ils sont avertis, via leur boîte courriel personnelle, de tout nouveau message disponible dans leur messagerie sécurisée d'impots.gouv.fr.

✓ e-contacts +

e-contacts + est un chatbot qui a été mis en service le 8 avril 2021 sur la page d'accueil de la messagerie sécurisée e-contacts.

Il vise à réduire les flux entrants et à améliorer le traitement des courriels en :

- répondant aux questions les plus simples ;
- délivrant certains documents (avis) ;
- orientant l'utilisateur vers le bon formulaire.

Il enregistre environ 10 000 conversations par jour.

◆ LES GRANDS PROJETS

Depuis plusieurs années, la mission SRP mène un certain nombre de projets relatifs à l'amélioration de la qualité de service rendue aux usagers. Ces projets sont menés sur les différents canaux de contact mis à la disposition des publics. Les principaux projets sont les suivants :

- *sur Internet* : déploiement d'un dispositif d'assistance en ligne pour la télédéclaration et Gestpas assuré par les centres de contact avec tchat en ligne et assistance à la navigation (dit cobrowse). Ce dispositif sera également déployé dans le cadre des nouvelles procédures en ligne pour les démarches liées à l'enregistrement. Le parcours contact du portail impot.gouv sera rénové afin de faciliter la recherche des canaux de contact offerts en fonction des questions posées par l'utilisateur.
- *concernant la messagerie sécurisée des particuliers* : mise en place d'un chatbot (assistant virtuel) qui facilite l'accès de l'utilisateur aux informations utiles, qui répond à des questions simples d'ordre général et qui assiste l'utilisateur dans le choix du formuel le mieux adapté à ses demandes pour un meilleur routage vers le service compétent. Des projets sont également en cours pour utiliser l'intelligence artificielle au service de l'analyse des messages reçus des usagers, notamment par l'analyse sémantique de leur contenu et la proposition d'une réponse type la mieux adaptée à la situation ;
- *pour le canal téléphonique des centres de contact de la fiscalité des particuliers* : mise en place d'un dispositif de serveur vocal interactif (SVI) graphique permettant de proposer à l'utilisateur qui le souhaite des informations utiles mises à disposition sur son smartphone ; mise en place d'un dispositif dédié à l'accueil téléphonique des sourds et malentendants ; mise en place d'un dispositif de tchat et de cobrowse pour les agents des centres de contact ;
- *pour le canal guichet* : offre de service de prise de rendez-vous, tant au guichet qu'au téléphone ; mise au point d'un nouveau guide d'aménagement des accueils de la DGFIP (visuel et ergonomie) ; déploiement d'une nouvelle ergonomie des postes libre services des accueils pour faciliter l'accompagnement au numérique ;
- *concernant la qualité de service et la mesure des flux* : adaptation complète de l'application ORCFA pour consolider l'ensemble des données remontées du réseau sur l'activité des canaux de contact et des points de proximité ; revue de l'indicateur Indice de qualité de service (IQS) de mesure la qualité de service ; mise au point d'un outil statistique dédiée au pilotage de l'activité de téléphonie locale dans le cadre du déploiement en cours de la TOIP (nouvelle technologie téléphonique).

◆ LES SUJETS D'ACTUALITÉ

- ▶ déploiement du programme interministériel de qualité de service intitulé « Services Publics + » au sein de l'ensemble du réseau de la DGFIP et pilotage de ce déploiement en lien étroit avec les RIRU et RDRU

- ▶ projet NRP : accompagnement de la mise en place des différents points de proximité de la DGFIP dédiés à l'accueil des usagers

- ▶ déploiement des France Services : accompagnement du déploiement du réseau en lien avec l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) et définition du dispositif de formation et de soutien des animateurs des France Services par les services de la DGFIP

- ▶ relocalisation des emplois : création dans ce cadre de cinq nouveaux centres de contact de la fiscalité des particuliers à Lens en 2021, Nevers, Angoulême en 2022, Vesoul en 2023 et Charleville Mézières en 2024

- ▶ en lien avec la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP), projets de simplification de certains formulaires destinés aux usagers notamment les déclarations 2062, 2074 et 2044

LA MAÎTRISE DES RISQUES

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

Cet enjeu est renforcé dans le contexte de la future réforme de la responsabilité des gestionnaires publics (RGP ; cf. infra, les Grands projets). La prévention du risque constitue un enjeu majeur pour la DGFIP au regard de la diversité de ses activités, de la sensibilité des processus gérés et des informations détenues dans un environnement de déconcentration des responsabilités et eu égard au rôle majeur qu'elle exerce dans les processus de certification des comptes.

Un risque est défini comme la possibilité que se produise un événement susceptible d'altérer la réalisation des objectifs généraux de la DGFIP.

► La maîtrise des risques

La maîtrise des risques se définit comme un ensemble de dispositifs ou processus organisés, formalisés et permanents, choisis par l'encadrement et mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités en vue de fournir une assurance équilibrée quant à la réalisation de leurs objectifs.

La maîtrise des risques vise à s'assurer que, dans chaque unité de travail, il existe une description précise de l'organisation, des processus de travail et des mesures de contrôle interne permettant de donner l'assurance raisonnable de la couverture des risques.

Il est possible de donner une assurance acceptable de la maîtrise des risques encourus par la DGFIP si trois conditions cumulatives sont satisfaites :

CONDITION	QUESTION ASSOCIÉE
Chaque chef de service doit décrire précisément l'organisation de son unité de travail.	Qui fait quoi ?
Chaque agent doit connaître le mode opératoire des tâches qui lui sont confiées.	Comment le fait-il ?
Chaque responsable doit avoir connaissance des risques générés par les activités dont il a la charge ainsi que des mesures de couverture de ces risques.	Avec quels contrôles s'en assure-t-il ?

► Le contrôle interne

Le contrôle interne est l'ensemble des dispositifs formalisés et permanents, choisis par la hiérarchie et mis en œuvre par les responsables de tous les niveaux, qui visent à maîtriser les risques liés à la réalisation des objectifs de chaque entité publique.

Le contrôle interne « métier » est du ressort de la Mission risques et audit (MRA) alors que les processus comptables et financiers relèvent de la Mission responsabilité doctrine et contrôle interne comptables (MRDCIC).

Le contrôle interne est « l'affaire de tous » :

- une responsabilité du management : arbitrage entre les résultats attendus et les « coûts » d'une mesure afin de décider de l'opportunité d'adopter une mesure en fonction des risques, des enjeux et des moyens disponibles ;
- une démarche qui s'intéresse à l'ensemble de l'activité, y compris dans son système d'information ;
- s'agissant plus particulièrement du Contrôle interne comptable et financier (CICF), seul un réel partenariat entre l'ordonnateur et le comptable permet de donner toute son efficacité au dispositif en englobant tous les acteurs de la fonction financière et comptable. Cette démarche conjointe ne se résume donc pas à un partenariat entre la seule direction des affaires financières de l'ordonnateur et le comptable ;

Le contrôle interne ne constitue pas une « charge supplémentaire » dans la mesure où il participe de la maîtrise des activités par son intégration aux processus de travail.

◇ La démarche de contrôle interne

La démarche est globale et comporte plusieurs composantes, y compris sur le plan informatique :

- identifier et hiérarchiser les risques en établissant une cartographie des risques se déclinant dans un plan d'actions pluriannuel ;
- renforcer le dispositif de contrôle interne :
 - assurer la séparation des tâches, en définissant les suppléances, les responsables de la supervision ainsi que les points de contrôle (plan de contrôle...) ;
 - documenter l'organisation, les procédures et les risques ;
 - garantir une piste d'audit par une parfaite traçabilité des acteurs et des opérations.
- évaluer le dispositif de contrôle interne :
 - faire auditer, par des acteurs extérieurs aux services (audit interne ou commissariat aux comptes) ;
 - réaliser un reporting sur le résultat des évaluations afin d'enrichir la cartographie des risques.



La démarche de contrôle interne se décline en trois étapes principales :

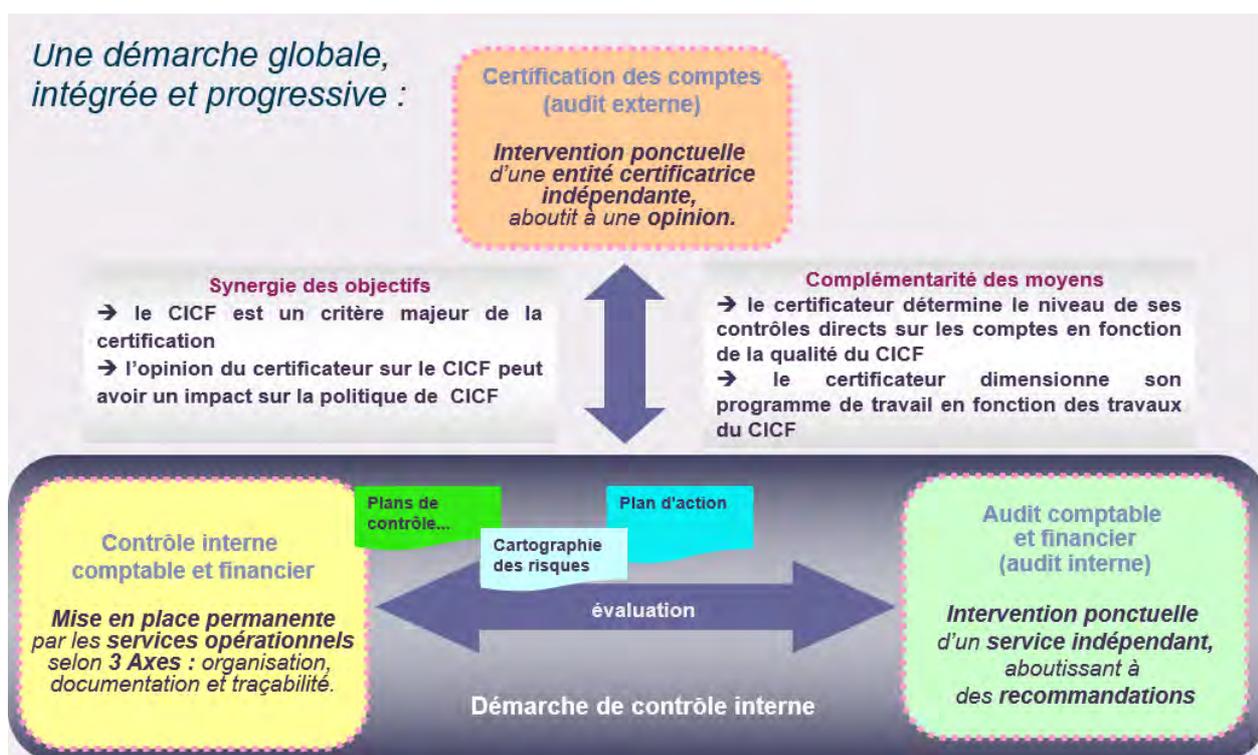
1. Identifier et hiérarchiser les risques grâce à des outils comme la cartographie des processus, la cartographie des risques et le plan d'actions ;
2. Renforcer le dispositif de contrôle interne autour de son organisation, sa documentation et sa traçabilité ;
3. Évaluer le dispositif de contrôle interne grâce au plan de contrôle de supervision et à l'audit.

◇ Les enjeux du contrôle interne comptable et financier

Les travaux sur la qualité comptable, qui passent par le levier du contrôle interne, impliquent une démarche qualité qui a des conséquences positives sur l'ensemble de l'entité. La démarche de CICF s'inscrit dans le dispositif global de contrôle interne. À ce titre, elle participe pleinement à la gouvernance de l'entité. Il s'agit d'une méthode de maîtrise des risques pour atteindre les objectifs qui se confond avec une démarche qualité.

Elle répond ainsi aux besoins opérationnels des entités publiques en matière :

- de performance des processus de gestion ;
- de réduction des coûts de non-qualité ;
- d'amélioration de la sécurité juridique et financière.



◇ La qualité comptable

La qualité comptable renvoie au rôle dévolu à la comptabilité et à un moyen de satisfaire à un impératif démocratique. En effet, elle est au service d'une ambition plus large qui consiste à faire de la comptabilité un support accessible au plus grand nombre pour mieux connaître, mieux gérer et mieux préserver le patrimoine et les finances de l'État. L'objectif de qualité comptable revient ainsi à permettre à la comptabilité de remplir trois rôles complémentaires : être un vecteur d'information, une aide à la décision et un support de contrôle.

◆ *Un vecteur d'information*

La comptabilité est la traduction d'un ensemble de flux économiques et patrimoniaux. Elle permet un affichage objectif de la situation patrimoniale et financière de l'entité au travers d'un bilan et son évolution au travers du compte de résultat. Les notes annexes apportent les éléments d'explication complémentaire.

La qualité comptable est donc un moyen d'assurer :

- plus de transparence sur la situation financière : connaissance des actifs et des passifs, sincérité du résultat (informations essentielles données aux lecteurs et utilisateurs des états financiers) ;
- une information comptable claire (univoque et sans ambiguïté), pertinente (concentrée sur l'essentiel), lisible (compréhensible par des non-comptables) et périodique (transmise dans des délais permettant son utilisation).

◆ *Une aide à la décision*

Une comptabilité fournit l'information comptable nécessaire aux outils de pilotage financier avec :

- l'élaboration des prévisions budgétaires de dépenses et de recettes et l'appréciation de la soutenabilité budgétaire, qui doit intégrer des informations comptables (provisions, dépréciations, charges à payer...);
- une aide permettant de faciliter les arbitrages de gestion avec l'analyse financière et la comptabilité analytique notamment. L'information comptable est particulièrement utile au pilotage de la performance (indicateurs de gestion et de performance adossés à l'information comptable).

◆ *Un support de contrôle*

L'enregistrement contemporain de tous les mouvements financiers et de leur contrepartie physique permet, par rapprochement, de détecter les discordances entre la comptabilité et la consistance matérielle de certains actifs ou passifs (stocks par exemple).

Dans cette triple optique, le Contrôle interne comptable et financier garantit la fiabilité des informations comptables et permet une exploitation sûre de ces données.

EN SAVOIR PLUS

Les principaux textes fondateurs :

La Constitution

L'article 47-2 de la Constitution (dernier alinéa) dispose que "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".

La Loi organique n°2001-692 du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances (LOLF)
Article 27 : « Les comptes de l'État doivent être réguliers, sincères et donner une image fidèle de son patrimoine et de sa situation financière. »

Article 31 : « Les comptables publics chargés de la tenue et de l'établissement des comptes de l'État veillent au respect des principes et des règles mentionnés aux articles 27 à 30. Ils s'assurent notamment de la sincérité des enregistrements comptables et du respect des procédures. »

Article 58-5 : « La mission d'assistance du Parlement confiée à la Cour des comptes par la Constitution comporte notamment la certification de la régularité, de la sincérité et de la fidélité des comptes de l'État. »

Le décret 2011-775 du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration instaure, dans chaque ministère, un dispositif de contrôle et d'audit internes visant à assurer la maîtrise des risques liés à la gestion des politiques publiques. Il définit le contrôle interne et l'audit interne et crée un comité d'harmonisation de l'audit interne auprès du ministre chargé de la réforme de l'État.

Le décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012 relative à la Gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) refonde le champ d'application de la gestion budgétaire et comptable en l'adossant à celui des administrations publiques (il s'applique à l'État, aux collectivités locales, aux établissements publics, ainsi qu'à certains organismes para-publics) :

- il ancre les principes de la comptabilité en droits constatés : c'est la fin effective de la comptabilité de caisse ;
- il promeut la qualité de toutes les comptabilités : comptabilité générale, comptabilité budgétaire et comptabilité analytique ;
- il officialise la modernisation des processus financiers : services facturiers, contrôles hiérarchisés de la dépense (CHD) et contrôles allégés en partenariat (CAP), dématérialisation... ;
- il souligne l'importance de l'audit interne ;
- il instaure l'obligation (de moyens) pour le comptable de s'assurer de la qualité du contrôle interne. Il sanctionne le non-respect de la qualité comptable par la possibilité de suspendre le paiement (Art. 77 et 135) ;
- il affirme clairement que le comptable contrôle, notamment, la qualité de l'ordonnateur et la justification du service fait ;
- il permet au comptable de rectifier, de sa propre initiative, une opération.

► L'audit

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise. Il fait également des propositions pour renforcer leur efficacité.

Organisation

► Au niveau central

Le Pôle national d'audit, au sein de la Mission risques et audit (MRA), effectue des missions d'audit interne et de conseil pour le compte du Directeur général tant au sein de l'administration centrale que des services déconcentrés de la DGFIP. Il participe en outre à des audits couvrant le champ ministériel et, plus rarement, interministériel dans le cadre de missions partenariales avec les corps d'audit des ministères financiers (CGEfi, IGDF) ou d'autres ministères (IGAS, IGA, IGAENR...).

Les audits nationaux traitent ainsi pour la plupart de problématiques ayant trait aux grands enjeux de la DGFIP et de ses partenaires. On distingue :

- les missions d'assurance, qui ont pour objectif de fournir une évaluation indépendante et objective du degré de maîtrise d'un processus ;
- les missions de conseil, qui accompagnent les décideurs (le Directeur général et les chefs de service, parfois les secrétaires généraux des ministères...) pour leurs orientations stratégiques.

Ces missions sont assurées par des auditeurs nationaux, cadres affectés à la Mission risques et audit (MRA), qui peuvent avoir été précédemment auditeurs du réseau, responsables de services

territoriaux, chefs de brigade de vérifications ou cadres d'administration centrale. Elles couvrent toutes les activités de la DGFIP (grands métiers que constituent la comptabilité, le secteur public local, la fiscalité personnelle ou professionnelle, le contrôle fiscal, ou les fonctions support : ressources humaines, budgétaires et informatiques...). La MRA emploie une vingtaine d'auditeurs. Elle réalise une vingtaine d'audits chaque année.

Le programme d'audit national de l'année N est arrêté à la fin de l'année N-1 par le Directeur général au cours d'un Comité national risques et audit (CNRA) (composé essentiellement des chefs de services). Il est mis à jour à mi-année. Il est rendu compte de sa mise en œuvre en CNRA, voire en CNRA intermédiaire. Les recommandations d'audit font en effet l'objet d'un suivi pendant les trois ans qui suivent la remise du rapport d'audit grâce à un outil dédié partagé avec les services. Les auditeurs sont libres d'organiser leurs travaux selon la nature de l'audit qu'ils réalisent. Ils disposent d'une boîte à outil, très riche, dans laquelle ils peuvent puiser et peuvent prendre appui, en permanence, sur un superviseur qui les accompagne pendant la réalisation de l'audit. Il leur est toutefois recommandé de respecter les trois phases traditionnelles de l'audit (prise de connaissance, phase terrain, rédaction du rapport et restitution), d'objectiver leurs constats en recourant autant que possible à des tests et à une analyse documentaire poussée, de solliciter le réseau (soit directement soit par l'intermédiaire d'enquêtes) et, dans la mesure du possible, de produire des rapports dont le contenu est partagé avec les commanditaires et directement opérationnel.

Par ailleurs, la Mission risques et audit des services centraux est chargée de l'animation des Missions départementales risques et audit (MDRA) en leur apportant notamment des lignes directrices à l'issue du CNRA ainsi qu'un soutien méthodologique et documentaire (diffusion de supports d'audit, d'axes de contrôle interne, documentation relative à la lutte contre la fraude interne, etc).

► Au niveau local

◇ Le rôle de la délégation interrégionale

Le pilotage unifié au niveau local de la Mission risques et audit s'appuie, au sein de l'inter-région, sur les Délégués du directeur général (DDG). Ces derniers ont un rôle important d'harmonisation et de mutualisation au regard de la couverture cohérente des risques. Le pilotage et le suivi de la MRA au niveau inter-régional relèvent du champ d'intervention direct du DDG qui s'appuie, pour l'exercer, sur le Pilote risques et audit en interrégion (PRAI).

◇ Le rôle du Délégué du directeur général (DDG)

Au regard de la couverture cohérente des risques sur le territoire de l'inter-région et en lien avec les orientations nationales, le DDG a un rôle d'harmonisation et de mutualisation lors de la confection des programmes de contrôle interne et d'audit par les directions, à concrétiser dans le cadre d'une réunion inter-régionale des directeurs sur ce thème. Le DDG s'assure ainsi de la cohérence des programmes départementaux d'audit et de contrôle interne avec la politique nationale et veille à leur coordination au plan local tout en assurant leur exploitation pour le niveau national. Les Comités départementaux risques et audit (CDRA), auxquels il participe régulièrement, et le dialogue de gestion qu'il entretient avec les responsables régionaux ou départementaux, sont également deux moments privilégiés pour exercer ce rôle. Le pilotage inter-régional permet d'enrichir la cartographie des risques ainsi que sa mise à jour. Il favorise un meilleur suivi des recommandations après audit ainsi qu'un chaînage harmonieux et constructif entre les travaux de la maîtrise des risques et ceux de l'audit. La vision transversale du DDG et de son PRAI les amène à apprécier le niveau de couverture des risques à la fois au regard des plans de contrôle et des programmes d'audit, mais également des résultats des dispositifs de contrôle déployés et corroborés ainsi que des constats et recommandations d'audit. Le DDG favorise la mutualisation des bonnes pratiques, des thèmes d'investigation et, éventuellement, des moyens d'intervention lorsque cela s'avère nécessaire.

◇ Le rôle du Pilote de risques et audit en inter-région (PRAI)

Le PRAI assiste le délégué dans la mise en œuvre du pilotage unifié en liaison avec les directions locales et la MRA de la Direction générale, dans le respect des acquis en termes d'animation, de mutualisation, de soutien technique aux équipes locales et de contribution déterminante à l'élaboration de la documentation. Il supervise les audits à enjeu inter-régional, coordonne la supervision de l'ensemble des audits effectués dans l'inter-région et assure le reporting interrégional du Plan national de contrôle interne.

Il gère une enveloppe inter-régionale de licences IDEA (outil d'extraction et d'analyse de données) qu'il peut attribuer aux auditeurs selon les besoins.

◇ La Mission départementale risques et audit (MDRA)

Une Mission départementale risques et audit est implantée au sein de chaque département. Elle est constituée, en grande majorité, d'inspecteurs principaux, mais également d'inspecteurs divisionnaires et d'inspecteurs des finances publiques.

Le pilotage de cette mission, directement rattachée au n°1, est confié à un Responsable départemental risques et audit (RDRA), membre du conseil de direction restreint.

La mission comprend un bloc « risques » incluant la Cellule de qualité comptable (CQC) et un bloc « audit » regroupant les auditeurs du département. Le champ d'intervention de la MDRA concerne l'intégralité des structures de la direction locale (les services de direction, tous les postes comptables, les brigades de vérification et toute autre unité relevant de la direction).

Les auditeurs participent également à des audits extérieurs, menés, le cas échéant, en partenariat avec des auditeurs d'autres administrations (régies d'État, établissements publics nationaux, établissements publics locaux d'enseignement ou toute structure bénéficiaire de fonds publics, comme les chambres consulaires ou certaines associations...).

Leur activité peut également s'inscrire dans le cadre d'actions mettant en œuvre une coopération ou une thématique à l'échelon inter-régional.

◇ Le Comité départemental risques et audit (CDRA)

La politique de la maîtrise des risques et de l'audit relève du responsable de la direction locale. Elle est mise en œuvre par la MDRA qui lui est directement rattachée.

Chaque année, le Comité départemental risques et audit, présidé par le Directeur régional ou départemental des finances publiques (DR/DDFiP), décide du programme départemental d'audit en cohérence avec la politique nationale d'audit et arrête le Plan départemental de contrôle interne (PDCI). C'est le pendant départemental du CNRA évoqué supra.

◇ Le rôle du Responsable départemental risques et audit (RDRA)

Le RDRA intervient plus particulièrement dans le cadre :

- des travaux du CDRA ;
- de l'ensemble des missions risques et audit ;
- du pilotage hiérarchique de la CQC qui, fonctionnellement, dépend le plus souvent du responsable du pôle gestion publique ;
- du suivi du plan départemental de contrôle interne ;
- du traitement des affaires déontologiques ;
- de la mise en œuvre du dispositif relatif à l'outil d'extraction et d'analyse de données IDEA.

Le RDRA est également l'interlocuteur du PRAI. Il est aussi le représentant local de la Mission nationale risques et audit. À ce titre, il lui appartient d'effectuer la valorisation qualitative de l'ensemble des travaux pour préciser et conforter la stratégie départementale de maîtrise des risques, notamment dans le cadre du dialogue de gestion avec le DDG.

◆ Le rôle du RDRA dans le cadre des travaux du CDRA

Dans le cadre de la préparation du CDRA, le RDRA :

- présente un bilan de l'activité de contrôle interne et d'audit et, notamment, la synthèse de la réalisation des Plans départementaux de contrôle interne (PDCI) et d'audit (PDA), ainsi que la mise en œuvre effective des recommandations des auditeurs ;
- propose l'actualisation de la cartographie des risques pour le département ;
- met en cohérence la programmation des thèmes de contrôle interne et d'audit présentée au CDRA.

◆ Le rôle du RDRA dans le cadre de ses missions risques et audit

S'agissant de la mission « risques », le RDRA veille, auprès des métiers à ce que les chefs de division exercent effectivement leur rôle de « propriétaires des risques » pour les missions dont ils ont la charge. Son rôle consiste notamment à apporter un appui technique et méthodologique dans la conduite d'une démarche de maîtrise des risques structurée.

Il assure également, à destination des chefs de service, un rôle de soutien dans la mise en œuvre des outils de maîtrise des risques et analyse les éventuelles difficultés rencontrées, notamment à l'occasion de ses visites dans les services. Le RDRA vient en appui des correspondants « risques » en division, en particulier dans le cadre de la valorisation des résultats du contrôle interne.

S'agissant de la mission « audit », le RDRA assure, dans le respect de l'indépendance des auditeurs et dans une logique de professionnalisation et de pilotage fondé sur la qualité, un rôle de coordinateur stratégique des missions d'audit.

L'encadrement par le RDRA, qui participe aux échanges du CODIR restreint, facilite un positionnement plus affirmé des auditeurs auprès des services audités et une meilleure écoute au sein de la direction. Le rôle transversal du RDRA lui permet également de s'assurer en permanence de la cohérence des actions de couverture des risques, de la bonne utilisation des moyens et de l'affectation des auditeurs.

Le RDRA est le responsable hiérarchique des auditeurs et des agents de la Cellule qualité comptable. Chaque année, il se charge de l'évaluation de ces cadres, en concertation étroite avec le directeur, ainsi que de la gestion des sujets courants (congrés, etc.).

Il propose, pour chacune des missions d'audit, le nom du superviseur et de(s) auditeur(s) dont la désignation incombe en principe au DR/DDFiP. Un dispositif de supervision faisant appel à un réseau interrégional d'auditeurs experts métiers peut, le cas échéant, être mis en place en liaison avec le PRAI. Le RDRA intervient ensuite lors du cadrage de la mission, en collaboration avec le superviseur, en veillant à la qualité des travaux découlant de la préparation et du cadrage effectués en amont (périmètre, outils d'investigation, approche risque, etc.).

Le RDRA assure la liaison avec le directeur et les responsables de pôle concernant l'avancement des missions et peut apporter, en réunion du CODIR, ou sous toute autre forme, des éléments de contexte sur des audits de nature stratégique et des missions complexes.

Il veille au respect du programme et du calendrier des travaux. Il accompagne également les auditeurs et les conseille en cas de difficultés dans la réalisation des missions.

Avant la réunion de restitution de l'audit, le RDRA prend l'attache du superviseur et du ou des auditeur(s) en vue d'un échange sur le constat et les préconisations. Il pourra assister le directeur dans la conduite de cette réunion, aux côtés des personnes ayant réalisé la mission.

En qualité de responsable des documents émanant de son équipe, le RDRA exerce, par conséquent, un visa stratégique sur la qualité des constats et des conclusions des rapports d'audit, visa qui peut se matérialiser, soit par l'apposition de sa signature dans le rapport, soit par un document visé de sa part attestant qu'un contrôle qualité a été opéré, soit encore par une note donnant son avis complémentaire. Il apporte ainsi une réelle plus-value aux travaux des auditeurs et du superviseur.

Le RDRA veille, via l'Application de gestion interne des risques (AGIR), au suivi des plans d'actions validés par le directeur à la suite de l'audit. Le suivi de la réalisation des actions consiste en l'interrogation périodique de chaque chef de service concerné. Le suivi de la mise en place des mesures de pilotage relève, quant à lui, des divisions métiers et pourra être abordé, notamment, lors du dialogue de performance annuel du chef de service.

- ◆ Le rôle du RDRA dans le cadre du pilotage de l'activité de la Cellule qualité comptable

Le RDRA assure également le pilotage de l'activité de la CQC, qui est partie prenante du bloc « risques » de la mission départementale, en complémentarité et continuité des risques « métiers ».

La CQC, en charge de la qualité de la tenue des comptes de l'État, exerce essentiellement son activité pour le compte du pôle en charge de la gestion publique, à partir d'instructions et d'outils de contrôle élaborés par le Service de la fonction financière et comptable de l'État. Le réseau des CQC est piloté et animé par la Mission responsabilité, doctrine et contrôle interne comptables (MRDCIC), notamment via une communauté dédiée au sein du réseau collaboratif de la DGFIP, WiFiP.

Dans un souci de lisibilité et de cohérence vis-à-vis des partenaires extérieurs (notamment la Cour des comptes), la CQC conserve une identification propre au sein de la mission « risques et audit », dans le bloc « risques ». Elle continue à assurer pour le compte du pôle en charge de la gestion publique les tâches opérationnelles relevant du contrôle interne comptable et concourant au processus de certification des comptes de l'État. La CQC intervient en appui du directeur du pôle qui pilote l'offre de services de la DGFIP auprès des services déconcentrés des ministères dont il est comptable assignataire.

Le suivi de l'ensemble du Plan départemental de contrôle interne comptable et bancaire de l'État relève de la responsabilité du RDRA, en lien étroit avec la CQC.

- ◆ Le rôle du RDRA dans le cadre du suivi du Plan départemental de contrôle interne (PDCI)

Le RDRA effectue le suivi régulier de l'état d'avancement de la réalisation du PDCI, y compris du PDCI comptable et bancaire.

L'application AGIR lui permet d'assurer la planification, le suivi et la valorisation des travaux de contrôle interne.

Il veille notamment à ce que les contrôles obligatoires aient été réalisés dans les délais.

Au plan départemental, il synthétise les résultats des contrôles et en rend compte aux interlocuteurs concernés de la direction, après avoir vérifié, le cas échéant, leur qualité. Il est personnellement garant de la qualité de la synthèse qu'il adresse au PRAI, lui-même chargé de la consolidation interrégionale.

- ◆ Le rôle du RDRA dans le cadre du traitement des affaires déontologiques

S'agissant du traitement des affaires déontologiques, il est l'interlocuteur privilégié de la cellule dédiée en charge de ces dossiers au sein de la Mission nationale.

- ◆ Le rôle du RDRA dans le cadre de la mise en œuvre du dispositif relatif à l'outil IDEA

Le RDRA est le garant de l'utilisation effective des licences IDEA au sein de la MDRA. À ce titre, il est chargé de traiter les demandes d'attribution ou de ré-attribution des licences et de s'assurer de la bonne adéquation entre l'attributaire de la licence et le poste d'installation.

Outils

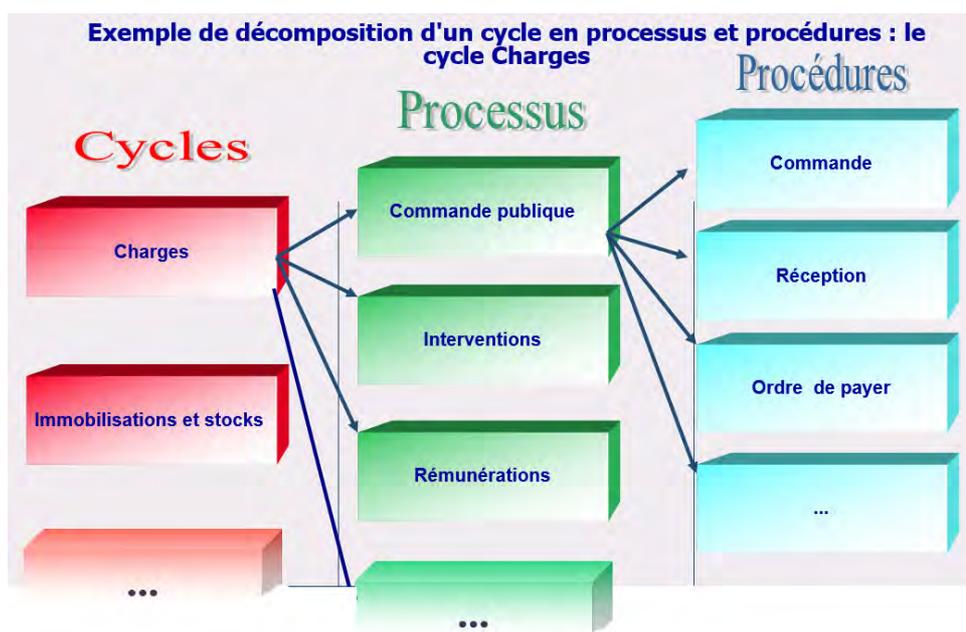
- ◇ Les outils d'aide au contrôle interne

✓ La cartographie des processus

Les activités de la DGIP sont cartographiées. Elles sont découpées en cycles, qui se décomposent en processus, chaque processus se décomposant en procédures et chaque procédure en tâches qui regroupent elles-mêmes des opérations.

Au sein de cette cartographie, la notion de processus est structurante : il s'agit d'un ensemble de procédures s'enchaînant les unes aux autres, relevant des mêmes acteurs, sous un régime juridique commun, faisant intervenir un groupe de comptes homogène, dans le cadre d'un système d'information cohérent.

Le processus permet l'analyse de risques et le suivi des actions. Il structure l'attribution et la séparation des tâches, les points de contrôle, la documentation et la piste d'audit. Il est le cadre de la programmation des diagnostics et des audits.



✓ La cartographie des risques opérationnels

Elle a pour objectif de formaliser l'analyse des risques permettant de déterminer les processus qu'il s'agira de fiabiliser en priorité. Elle repose sur la cartographie des processus.

À chacun des croisements entre un processus et une catégorie de risque, un code couleur indique le niveau de risque associé (vert pour un risque faible, jaune pour un risque moyen et rouge pour un risque fort). C'est le croisement entre le niveau de risque et les enjeux liés au processus qui va

permettre in fine de classer et de hiérarchiser les actions prioritaires figurant dans le plan d'actions de l'entité.

Le dispositif de maîtrise des risques s'appuie sur trois leviers fondamentaux : l'organisation, la documentation et le contrôle. À chacun de ces volets est associé un outil : l'organigramme fonctionnel.

▼ L'Organigramme fonctionnel (OF)

Il constitue le volet organisationnel de la maîtrise des risques. Il décrit, pour un service donné, les modalités d'attribution des différentes tâches identifiées au sein de chaque processus de travail. Il est nominatif.

Il permet de s'assurer que chaque tâche est bien confiée à un ou plusieurs agents et de connaître tous les travaux qui lui ou leur sont confiés. Il fait également état de certains points de sécurisation de l'organisation, notamment en matière d'habilitations et de délégations de signature.

L'OF a une double vocation :

- une vocation de pilotage pour le chef de service. Il lui permet de :
 - prendre connaissance, lors de sa prise de fonction, des processus mis en œuvre par les agents de son service ;
 - identifier l'organisation existante au sein de l'unité de travail et analyser les risques éventuels liés à l'organisation des tâches ;
 - s'assurer que l'ensemble des tâches du service sont bien affectées et qu'il existe, si nécessaire, des suppléants ;
 - définir le positionnement des contrôles en fonction des caractéristiques propres au service : taille, risques et enjeux...
 - mettre en évidence les contrôles contemporains à réaliser par le chef de service et fournir la documentation adéquate pour les maquettes des Services des impôts des entreprises (SIE), des Services des impôts des particuliers (SIP) et des trésoreries spécialisées.
- une vocation de documentation pour les agents. L'OF permet ainsi à chaque agent de se positionner au sein du service par une connaissance synthétique des processus de travail et des tâches qui lui sont confiées.

L'OF doit refléter la réalité de l'organisation d'une unité de travail, ce qui implique sa mise à jour régulière.

▼ Le Guide des procédures (GP)

Il constitue le volet documentaire de la maîtrise des risques. Il décrit les différentes étapes concourant à la réalisation d'une procédure métier. Un logigramme permet de situer les tâches et opérations successives aboutissant à l'exécution de la procédure. Des éléments littéraux permettent d'explicitier les enjeux, la réglementation et les points de contrôle attachés à chaque composante de la procédure.

▼ Le Référentiel de contrôle interne (RCI)

En s'appuyant sur l'analyse des principaux risques pouvant affecter le bon déroulement des processus, il constitue le levier de l'analyse risque et du contrôle interne.

Plus particulièrement destiné à l'encadrement intermédiaire, ce document présente les mesures de contrôle interne les plus adaptées pour couvrir les risques métiers et organisationnels majeurs portant sur un processus, et sécuriser ainsi le fonctionnement des services.

Le RCI présente les dispositifs de contrôle interne à mettre en œuvre afin de prévenir les risques opérationnels identifiés :

- l'auto-contrôle : il s'agit du contrôle réalisé par un acteur sur ses propres opérations. Il peut être contemporain du traitement des opérations ou effectué a posteriori ;
- le contrôle mutuel : il implique plusieurs acteurs sur une même procédure. Les acteurs « en aval » d'une procédure contrôlent les opérations initiées par leurs collègues « en amont ». C'est un contrôle contemporain ;
- le contrôle de supervision : il relève de l'encadrement des unités de travail. Il peut être contemporain ou a posteriori.

Les RCI relatifs à l'activité de la DGFIP sont diffusés dans l'application POLARIS. Ceux mis à disposition de la communauté interministérielle sont accessibles depuis l'espace ULYSSE consacré à l'animation interministérielle du contrôle interne comptable.

◇ Les outils liés à la mise en place du contrôle interne

▼ Les plans de contrôle

Il s'agit des contrôles de supervision contemporains ou a posteriori. Ils s'appuient notamment sur la cartographie des risques et l'évaluation des dispositifs de couverture des risques selon une approche risques-enjeux.

▼ Le Plan national de contrôle interne (PNCI) pour 2022

Il reconduit des contrôles a posteriori indispensables à la certification des comptes de l'État et comporte de nouveaux axes pour couvrir les risques émergents liés à de nouvelles structures (Centres de gestion financiers par exemple) ou de nouvelles procédures relevant du périmètre des recettes non fiscales. Le volet du secteur public local a, quant à lui, été enrichi des propositions émanant des délégations, comme en 2021.

▼ Le Plan départemental de contrôle interne (PDCI)

Il est composé des axes nationaux obligatoires du PNCI, des thèmes d'initiative locale, des contrôles de caisse et des contrôles de traçabilité informatique.

▼ Le plan d'actions

C'est un outil de pilotage et de suivi des mesures prises par le ou les service(s) pour maîtriser les risques identifiés comme étant non couverts. Il fixe des objectifs clairs permettant à chacun de comprendre la logique, la finalité et l'intérêt du contrôle interne. Il est adapté à l'entité et personnalisé selon les missions et les contraintes.

Le plan d'actions doit présenter certaines caractéristiques suivantes. Il doit être :

- formalisé ;
- traçable (calendrier + agent responsable) ;
- itératif en s'assurant que les actions ont atteint les objectifs visés et en programmant de nouvelles actions qui correspondent à des problématiques nouvelles.

▼ AGIR

C'est l'Application de gestion intégrée des risques. Elle permet la programmation, le suivi et la réalisation des actions de contrôle interne a posteriori des PNCI et PDCI ainsi que leur reporting (fonctionnalité « tableau de bord »). AGIR est dotée d'une fonctionnalité « plan d'actions », qui

permet de définir et de tracer, pour chaque structure, les actions correctives à réaliser suite à audit ou contrôle interne.

✓ AGIR ministères

Afin de soutenir les ministères dans l'amélioration du pilotage de leur contrôle interne, la DGFIP promeut AGIR Ministères, dont les fonctionnalités sont très proches de celles de l'application idoïne utilisée par les services de la DGFIP. Désormais, cinq ministères et directions utilisent l'application : les ministères des Armées, de la Justice et de l'Éducation nationale, ainsi que les directions des douanes et de l'aviation civile. Dans le cadre de l'offre de services au niveau déconcentré, la DGFIP peut être sollicitée sur le sujet. Cette sollicitation pourrait s'accroître avec la mise en place de la RGP.

◇ Les outils liés à l'audit

✓ IDEA

C'est un logiciel permettant de lire, d'afficher, d'analyser, de manipuler, d'échantillonner et d'extraire des données de fichiers provenant d'une vaste gamme de systèmes informatiques. Il est utilisé à la MRA, en contrôle fiscal et à la Cour des comptes. Il permet notamment, à l'audit, de réaliser un contrôle massif de régularité sur les virements émis par les structures de la DGFIP et/ou les entités externes (régies, agences comptables ...).

◆ LES GRANDS PROJETS

Traduisant les engagements pris par le gouvernement lors du 5e comité interministériel de la transformation publique du 5 février 2021 et portée par l'ordonnance n°2022-408 du 23 mars 2022, la réforme de la Responsabilité des gestionnaires publics (RGP) vise à remédier aux limites des régimes actuels de responsabilité (responsabilité personnelle et pécuniaire et Cour de discipline budgétaire et financière) tout en favorisant la responsabilisation de tous les gestionnaires publics.

Ce nouveau régime de responsabilité vise à sanctionner les gestionnaires publics qui, par une infraction aux règles d'exécution des recettes et des dépenses ou à la gestion des biens, ont commis une faute grave ayant causé un préjudice financier significatif et à moins sanctionner les fautes purement formelles ou procédurales. L'ordonnance modernise également d'autres infractions dont sont actuellement passibles les justiciables de la Cour de discipline budgétaire et financière (CDBF), notamment la faute de gestion et l'avantage injustifié, ainsi que le régime spécifique de la gestion de fait.

La réforme entrera en vigueur au 1^{er} janvier 2023. *D'ici là, plusieurs textes réglementaires viendront préciser les modalités de mise en œuvre de ce nouveau régime.* La suppression du régime de responsabilité personnelle et pécuniaire et la mise en place d'un régime unifié commun entre les gestionnaires publics renforce la nécessité de s'assurer de la robustesse du dispositif de maîtrise des risques. En effet, la qualité des comptes doit continuer à être assurée, même en l'absence d'intervention du juge, et dans ce cadre, le contrôle interne constitue un appui indispensable.

En effet, la responsabilisation accrue des gestionnaires publics induit une importance réaffirmée de la démarche de maîtrise des risques tant côté ordonnateur que comptable. Pilotée par la Mission responsabilité, doctrine et contrôle interne comptables, rattachée aux deux chefs de service de la fonction financière et comptable et des collectivités locales, la réforme va concerner

tous les métiers de la DGFIP. Elle a conduit à mener des réflexions durant l'année 2022 sur le périmètre dévolu au contrôle interne afin de garantir une maîtrise accrue de l'ensemble des processus. Ce périmètre aura nécessairement vocation à être adapté aux enjeux liés à ce nouvel environnement.

LES RELATIONS INTERNATIONALES

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

La Délégation aux relations internationales (DRI) a été créée en 2020. Elle contribue à la définition des orientations stratégiques des actions européenne et internationale menées par la Direction générale. Elle intervient en direct ou en coordination avec des structures métiers plus spécialisées.

► La DRI représente et coordonne les positions de la DGFIP dans le cadre d'échanges bilatéraux et au sein des instances européennes et multilatérales

Dans sa volonté d'influer sur les termes de la norme fiscale à venir, la DRI est pleinement investie dans les principaux groupes de travail de l'OCDE et tout particulièrement ceux du Forum for Tax Administration [Forum des Administrations Fiscales (FTA)], instance qui regroupe 53 pays et dont la DGFIP assure la vice-Présidence. Le FTA cible plus spécifiquement les grands enjeux internationaux de fiscalité.

La DRI participe également de façon active aux travaux européens en matière fiscale menés au sein des organisations fiscales régionales dont la DGFIP est membre, en particulier TADEUS, réseau européen des administrations fiscales de l'UE, véritable instance de dialogue entre les directeurs fiscaux européens nourrissant les projets de textes de la Commission. Ce réseau a notamment été mobilisé pour organiser la conférence ministérielle dans le cadre de la Présidence française de l'UE du 10 février 2022, dédiée à la facturation électronique qui a réuni plus de 800 participants.

Elle est enfin partie prenante de différentes associations fiscales régionales (le CIAT pour l'Amérique latine, l'IOTA pour l'Europe élargie, le CREDAF et l'AIST pour les pays francophones) au sein desquelles elle échange sur les bonnes pratiques tout en valorisant l'expérience française.

► La DRI pilote les actions de coopération et d'assistance technique de la DGFIP

La DRI participe activement à la conception et à la mise en œuvre des actions de coopération de la DGFIP, tant bilatérales que multilatérales. Elle mobilise au sein de la DGFIP les experts compétents, pour des missions de court ou de long terme, adaptées aux réformes engagées dans les pays cibles.

Les actions de coopération s'inscrivent dans la stratégie interministérielle d'aide au développement et celle, plus ciblée, d'appui à une meilleure Mobilisation des ressources intérieures publiques (MRIP) dans les économies en développement.

Pour mener à bien ses missions, la DRI travaille en étroite collaboration avec Expertise France, l'Agence française de développement et le réseau international de la Direction générale du Trésor.

► La DRI nourrit la réflexion de la DGFIP sur des sujets structurants en matière de fiscalité et de gestion publique

Elle assure une mission de veille, d'information, d'alerte et d'expertise, au profit des services, sur l'actualité en matière de fiscalité à l'international. Pour exercer cette mission, la DRI organise des événements internationaux pour le compte de la DGFIP, met en place des échanges réguliers avec les administrations fiscales partenaires et accueille des délégations étrangères, en coordination avec les services concernés. Elle s'appuie également sur le réseau des six attachés fiscaux auprès des Ambassades pour réaliser des études internationales en matière de gestion fiscale, publique et transversale.

► La DRI, acteur de l'écosystème français en matière d'attractivité fiscale des entreprises étrangères sur le territoire français

Dans le cadre de la stratégie d'attractivité de la France, la DRI est saisie par ses partenaires ou le Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique dans une double perspective : la réussite d'une décision d'investissement d'une entreprise étrangère ou la production d'informations de nature à stimuler la demande et l'intérêt.

Afin de diffuser cette préoccupation de l'attractivité économique au sein de l'ensemble de son réseau, la DRI organise la mise en relation de l'ensemble des missions de la DGFIP avec les entreprises, tant au niveau national (Direction générale des entreprises, Service de la sécurité juridique et du contrôle fiscal) que local (Accompagnement fiscal des PME, Conseillers aux décideurs locaux, collectivités territoriales et leurs agences en charge de l'attractivité des territoires).

La DRI est également en charge de la gestion de la balf « Tax4business » dédiée aux entreprises étrangères et investisseurs ayant un projet d'implantation en France. Ils peuvent, par ce vecteur, échanger en langue anglaise sur leurs sujets de préoccupation.

Organisation

► Au niveau central

Dirigée par la Déléguée aux relations internationales, la DRI est placée directement sous l'autorité du Directeur général. Elle le représente et l'assiste au quotidien, assure le suivi de ses demandes, l'organisation de ses déplacements ou la réception de ses homologues étrangers ainsi que la préparation des dossiers internationaux. Elle est aussi en charge de l'organisation et de l'animation des Comités de pilotage internationaux. Ceux-ci offrent la possibilité d'inviter des homologues étrangers pour évoquer des sujets d'actualité.

Composée d'une équipe de quinze agents et de six attachés fiscaux, elle est organisée autour de deux pôles : le pôle « Affaires internationales et coopération multilatérale » et le pôle « Coopération et assistance technique internationale ».

Elle héberge également le secrétariat du Cercle de réflexion et d'échange des dirigeants des administrations fiscales (CREDAF) et de l'AIST.

► A l'international

La DRI assure le pilotage et l'animation du réseau des attachés fiscaux en poste auprès des Ambassades, en coopération avec le Service de la sécurité juridique et du contrôle fiscal (SJCF) et la Direction de la législation fiscale (DLF).

Ils sont implantés à Berlin, Bruxelles, Londres, Pékin, Rabat et Washington, zones d'intérêt particulier en matière de coopération internationale pour les services de la DGFIP. Points d'entrée des sujets de coopération technique, ils œuvrent à fluidifier la relation avec leurs interlocuteurs étrangers pour les échanges de données et les sujets d'application de convention ainsi qu'à récolter très régulièrement des informations dans le cadre de benchmark.

Outils

▼ La mobilisation des meilleures expertises de la DGFIP

Dans le cadre de la mise en place des missions de coopération sur des thèmes pour lesquels l'expertise française est reconnue, la DRI mobilise des experts techniques internationaux de long terme (quinze) en poste dans le pays coopérant. Elle dispose d'un vivier d'experts pour des missions à court terme, intervenant de manière ponctuelle sur des thématiques propres à chaque projet

(environ 700 J/H en 2021 dont un tiers en distanciel). Elle pilote l'offre de formation aux cadres supérieurs des administrations financières étrangères par l'École nationale des Finances publiques (ENFiP) et l'Université de Paris-Dauphine.

Les principaux thèmes d'action sont les sujets budgétaires et comptables (mise en œuvre d'une comptabilité d'exercice, transparence des comptes publics, gestion publique...), la mobilisation des recettes intérieures publiques (base fiscale, civisme fiscal, contrôle...), l'informatique (numérisation, dématérialisation des processus, datamining...), le cadastre et la fiscalité foncière ainsi que la formation concernant l'ensemble de ces spécialités.

✓ La diffusion régulière d'informations

Afin de contribuer à systématiser l'ouverture à l'international de la DGFIP, la DRI diffuse régulièrement de l'information sur l'actualité en matière de fiscalité à l'international et sur les actions de coopération menées. Elle alimente à cet effet la rubrique « A l'international » de l'intranet Ulysse.

✓ L'incitation à inclure des expériences internationales dans le parcours des agents de la DGFIP

La DRI veille à favoriser des expériences internationales dans le parcours des agents de la direction à travers la mise en place d'un programme d'échange de cadres avec des administrations fiscales étrangères et l'encouragement à effectuer une mobilité dans les organisations internationales (FMI, Banque mondiale, OCDE). Elle publie régulièrement des appels à candidature pour des missions d'expertise à long et à court terme à l'étranger.

◆ LES GRANDS PROJETS

► La réforme de la fiscalité internationale des entreprises

La DGFIP participe activement aux réunions de travail dans le cadre de l'OCDE et échange étroitement avec la DLF, en charge de la négociation des règles. Des réunions régulières sont organisées avec les différents experts métier identifiés pour commencer à préparer la mise en œuvre des défis qui se profilent : mise en œuvre et intégration des nouvelles règles de gestion, tant dans leur dimension comptable que pour intégrer cette nouvelle campagne déclarative dans les outils de gestion et de contrôle de la DGFIP, échanges de données de grande ampleur qu'il faudra mettre en œuvre et sujets de négociation internationale et de contrôle des entreprises.

► Les travaux avec l'OCDE

Le Directeur Général des Finances Publiques est vice-Président du Forum for tax administrations (FTA) aux côtés du Canada et de l'Australie. Ce groupe de travail de haut niveau a vocation à échanger sur les sujets d'actualité et stratégiques pour les administrations fiscales telles que la digitalisation, le renforcement des capacités, la mise en œuvre de la fiscalité internationale (piliers 1 et 2), la lutte contre la fraude ou encore les sujets RH et le civisme fiscal.

► L'imposition des travailleurs transfrontaliers

La montée en charge du télétravail depuis la crise sanitaire, cumulée avec l'accroissement du nombre des télétravailleurs, a mis en exergue des sujets conflictuels avec un certain nombre de pays voisins, notamment la Suisse, le Luxembourg et l'Allemagne, impliquant la mise en œuvre du Prélèvement à la source et le montant des compensations. Une réflexion globale est menée sur ce sujet et une concertation approfondie est engagée sur les modalités de gestion de ces travailleurs.

► **La mise en application de la stratégie gouvernementale de coopération internationale et d'assistance technique dans la zone Indo-pacifique**

Déjà présente dans la zone (Madagascar, Comores, Indonésie, Cambodge), la DRI développe les projets d'actions de coopération vers d'autres pays. La France est par ailleurs partenaire de développement de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) depuis le 9 septembre 2020.

La DRI a tissé des liens avec la Banque asiatique de développement afin de développer une coopération déjà ancienne et de renforcer son appui dans cette région. La mobilisation de l'Agence française de développement (AFD) est importante, car il s'agit de l'un des partenaires majeurs de ses actions envers ces pays.

◆ **LES SUJETS D'ACTUALITÉ**

► **L'appui au renforcement des capacités et à la formation**

Il passe par la reprise de l'accueil de délégations étrangères, le recrutement et le suivi des auditeurs étrangers accueillis en cycles de formation aux finances publiques ainsi que des actions conjointes avec l'OCDE comme la création de la première Académie fiscale francophone en février-mars 2022 ou le programme Inspecteurs des Impôts sans frontière de l'OCDE/PNUD (IISF) avec un nouveau programme lancé au Togo en juin 2022.

► **L'échange de cadres**

La DRI souhaite renforcer la coopération administrative de la DGFIP dans des domaines d'action variés avec des administrations homologues étrangères. Cette coopération prend la forme d'un échange, avec l'envoi d'un cadre de la DGFIP auprès d'une administration fiscale étrangère et l'accueil, en retour, d'un cadre de cette administration pour une durée de court à moyen terme. Un premier échange avec la Belgique est en cours de construction dans le domaine du recouvrement. Afin de constituer un vivier de cadres intéressés par ce type d'échanges, un appel à candidatures a été lancé.

► **La participation au Sommet Choose France, rendez-vous annuel dédié à l'attractivité de la France**

La DRI organise la participation et prépare les entretiens du Directeur général lors du sommet annuel Choose France. Instauré par le Président de la République en 2018, il vise à présenter et à expliquer aux grandes entreprises internationales les réformes menées pour favoriser l'activité économique de notre territoire. Il permet également de souligner l'importance des investissements internationaux pour soutenir la croissance, l'innovation et l'emploi partout en France.

► **La célébration des 40 ans du CREDAF, Cercle de réflexion et d'échange des Dirigeants des Administrations fiscales**

Créé en 1982 à Yaoundé au Cameroun, le CREDAF a célébré ses 40 ans d'existence à Nantes du 7 au 10 juin 2022, à l'occasion de la tenue de la 35e conférence annuelle qui portait sur le thème « La maîtrise et la valorisation des données, un enjeu fiscal stratégique ».

La DRI a organisé l'événement, en lien avec le CREDAF et avec la participation de la DRFiP de Loire-Atlantique.

C'est désormais la France qui assure la présidence du CREDAF après le Cameroun.

► **Le lancement d'AMIFIP, le réseau international des anciens élèves étrangers de l'ENFIP**

Annoncé par le Directeur général à l'occasion des 40 ans du CREDAF à Nantes le 7 juin 2022, le réseau international des élèves étrangers est en pleine constitution. Il est composé des 2 000 élèves issus de plus de 45 pays formés par les établissements de l'ENFIP.

Ces élèves, tous fonctionnaires, représentant l'élite des administrations financières de leur pays, constitue un socle solide pour le partage des expériences et l'échange des bonnes pratiques.

3.2 – LES MISSIONS RELATIVES AU CONTRÔLE FISCAL

LA MISSION DE CONTRÔLE FISCAL

❖ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

La DGFIP a pour mission de s'assurer que les contribuables respectent leurs obligations fiscales. La lutte contre la fraude constitue une responsabilité majeure car les enjeux qu'elle recouvre sur les plans social, économique et budgétaire sont considérables.

Garant du civisme fiscal et de l'égalité devant l'impôt, le contrôle fiscal a vocation à appréhender l'ensemble des manquements à la législation fiscale. Il a pour objectif de détecter et rappeler les droits éludés, de sanctionner les pratiques illégales ou d'en saisir le juge et de dissuader toute velléité de fraude. Il a également pour rôle de réparer les erreurs commises de bonne foi par les contribuables, y compris celles commises à leur détriment.

L'adoption, en 2018, des lois pour un État au service d'une société de confiance (ESSOC) et de lutte contre la fraude a consacré la recherche d'une action parfaitement équilibrée entre, d'une part, la facilitation de la régularisation des erreurs commises par les contribuables de bonne foi et, d'autre part, la lutte contre l'évasion et la fraude fiscales.

Ces deux missions distinctes (mise en conformité et répression), mais dont la finalité commune est de faire appliquer la loi, sont menées par les mêmes services de contrôle (même si certaines directions ont mis en place des brigades dédiées à la lutte contre la fraude) qui sont tenus d'adapter leurs réponses aux diverses situations rencontrées : des procédures plus légères pour la rectification d'erreurs et des procédures plus lourdes ou judiciaires dans les cas de fraude avérée.

► Le périmètre de la mission

L'exercice de la mission de contrôle fiscal englobe :

- la programmation des contrôles grâce à l'analyse de données, la recherche d'informations fiscales qui repose sur la mobilisation et la fiscalisation de renseignements externes (droit de communication, enquêtes fiscales et/ou judiciaires, aviseurs fiscaux, échanges d'informations....) et la mobilisation du renseignement interne, en amont des contrôles ;
- le contrôle des dossiers des particuliers (un contrôle essentiellement réalisé du bureau), le contrôle des dossiers des professionnels (avec une complémentarité de plusieurs procédures comme le « contrôle sur pièces », le « contrôle sur place » et « l'examen de comptabilité du bureau »), les problématiques liées à certains secteurs à risque, la fiscalité internationale, le contrôle de la fiscalité patrimoniale [fiscalité immobilière, fiscalité des actes (donation, succession, ISF , IFI, contrôle des dossiers à fort enjeu (DFE) et infra-DFE, contrôle des dirigeants...)] ;
- la transmission à l'autorité judiciaire des dossiers de fraude les plus graves susceptibles de révéler des infractions pénales (dénonciation obligatoire de faits de fraude fiscale, plainte pour fraude fiscale, plainte sur présomptions caractérisées de fraude fiscale, plainte pour escroquerie en matière fiscale).

La mission de contrôle fiscal concerne tous les impôts⁶ et s'inscrit dans un cadre juridique organisé par la loi (mise en œuvre des procédures, respect des garanties du contribuable, nombreux échanges et recours dont le recours hiérarchique et l'interlocution départementale...). Elle s'adapte aux évolutions technologiques (analyse de données, contrôle des comptabilités informatisées, du commerce sur Internet...).

Cette mission est exercée à différents niveaux (national, interrégional, départemental) et par différents services avec chacun un rôle spécifique, certaines structures étant spécialisées [Brigades de contrôle et de recherche (BCR), Brigades de vérification générale (BVG), Brigades patrimoniales (BPAT)], Pôles de contrôle et expertise (PCE) et Pôles de contrôle revenus/patrimoine (PCRP)] ou multi-missions [Services des impôts des entreprises (SIE) et Services des impôts des particuliers (SIP)].

► Les enjeux de la mission de contrôle fiscal

Le contrôle fiscal repose sur trois finalités :

- la première finalité est *budgetaire* et vise à recouvrer avec rapidité et efficacité l'impôt, en appréhendant l'ensemble des comportements contraires à la législation fiscale (erreurs ou fraudes) qui ont pour objet ou pour effet d'éluider ou de minorer l'impôt ;
- la deuxième finalité est *répressive* et sanctionne sur le plan financier voire pénal les comportements frauduleux ;
- la troisième finalité est *dissuasive*. L'exercice de la mission sur place, mais aussi du bureau, permet d'assurer la présence de l'administration pour consolider le civisme fiscal de tous les contribuables.

◇ Renforcer la capacité de la DGFIP à détecter très tôt la fraude fiscale et les montages frauduleux

L'objectif est de concentrer le contrôle sur les Dossiers à forts enjeux, les fraudes complexes et patrimoniales les plus graves ainsi que sur l'évasion fiscale internationale.

Trois priorités sont à retenir :

- *renforcer le pilotage de la recherche* : la Direction nationale d'enquêtes fiscales (DNEF), pilote national de la recherche, coordonne l'action des BCR, en s'appuyant sur les référents fraude des DIRCOFI. En 2015, le pilotage fonctionnel des BCR, implantées dans leur ressort territorial⁷, a été confié aux DIRCOFI ;
- *accroître la coopération de la DGFIP avec les autres acteurs nationaux et internationaux de la lutte contre la fraude*. L'approche transversale est consolidée grâce au développement du partage des données et de l'expertise avec nos partenaires sociaux et douaniers⁸. En outre, la DGFIP a élargi son champ d'action en matière de coopération interministérielle depuis juin 2020 grâce aux travaux des trois groupes opérationnels nationaux anti-fraude (GONAF), animés par le SJCF et plus particulièrement le Bureau d'appui et de coordination des contrôles (BACC) en concertation étroite avec la Mission interministérielle de coordination anti-fraude (MICAF), respectivement dédiés à la lutte contre la fraude à la TVA (qui a remplacé l'ancienne Task Force TVA interministérielle), la fraude commise via le e-commerce et celle commise via les sociétés éphémères. Par ailleurs, dans le cadre de la lutte anti-blanchiment, la DGFIP développe ses échanges avec TRACFIN ;
- *améliorer l'utilisation des outils de programmation*, en optimisant les outils d'analyse risque actuels, en s'appuyant sur l'échange automatique de données avec les autorités fiscales étrangères et en développant des méthodes d'analyse prédictive (« datamining »).

6 Y compris les taxes annexes et la contribution à l'audiovisuel public.

7 [Circulaire du bureau CF1 du 23 novembre 2015 relative à l'extension du pilotage des BCR par les DIRCOFI.](#)

8 La loi relative à la lutte contre la fraude du 23 octobre 2018 renforce le partage des données entre administrations partenaires en ouvrant l'accès à certaines bases de données utiles à la lutte contre la fraude (article 6 de la loi précitée). De même, les protocoles de coopération avec la DGDDI et nos partenaires sociaux sont en cours d'actualisation.

La mise en place, en septembre 2020, d'un réseau national d'analyse de données composée de structures expertes en matière d'analyse de données au niveau national (bureau SJCF-1D, anciennement la Mission requêtes et valorisation MRV) ou de l'inter-région (pôles de programmation interrégionaux) participe au renforcement de la professionnalisation de cette composante de la programmation.

◇ Optimiser les dispositifs de contrôle

Quatre priorités sont à retenir :

- *renforcer le soutien aux équipes*, au regard des évolutions normatives et face à la diversification des circuits de fraude, par le développement des réseaux de référents, l'utilisation de travaux collaboratifs (wiFiP) et la mise en place de formations renouvelées. L'action de la cellule Opérations de contrôles coordonnés - Task Force TVA, qui publie les fiches d'alertes task force pour mutualisation au sein du réseau DGFIP des cas de fraude en matière de TVA, apporte un appui technique dans le cadre de plans de contrôles coordonnés au niveau national ;
- *déterminer le recours aux procédures existantes en fonction des enjeux*. Le choix de la procédure permet aux services de contrôle d'opter pour le mode d'intervention le plus adapté à chaque situation, en fonction des enjeux, et ainsi de gagner en efficacité ;
- *développer l'expertise pour appréhender la complexité des dossiers frauduleux* : mise en place d'équipes de spécialistes utilisant IDEA dans l'analyse et le traitement des comptabilités informatisées, généralisation des pôles patrimoniaux (PCRP), généralisation depuis septembre 2017 des Brigades patrimoniales (BPAT) en DIRCOFI pour appréhender la complexité du contrôle corrélé des revenus et du patrimoine, Contrôle sur pièces (CSP) à distance des particuliers pour mieux couvrir le tissu fiscal (conventions de CSP à distance entre directions et création de pôles nationaux de contrôle à distance des particuliers depuis 2021), mise en place de brigades spécialisées ou d'une organisation spécifique dédiées à la lutte contre la fraude ;
- *renforcer le pilotage et l'articulation du contrôle fiscal*.

◇ Faciliter la conclusion apaisée des contrôles fiscaux

Il existe une volonté de privilégier des modalités de conclusion plus consensuelles et plus rapides des opérations de contrôle, chaque fois que cela est possible⁹. Les services de contrôle disposent d'un éventail de moyens (régularisation en cours de contrôle, application mesurée de la loi fiscale, transaction, règlement d'ensemble), correspondant aux différents publics et aux différentes problématiques qu'ils sont amenés à rencontrer, pour conclure un contrôle de manière apaisée, favorisant le consentement à l'impôt du contribuable et permettant de sécuriser le recouvrement et de réduire le contentieux.

◇ Optimiser l'efficacité de la programmation des contrôles fiscaux

Trois sources de programmation combinées couvrent l'ensemble du tissu fiscal.

L'analyse de données repose sur le croisement de bases de données et vise à identifier, par des requêtes informatiques, des incohérences, des ruptures de comportement ou des indicateurs caractérisant des risques fiscaux.

En matière d'analyse risque, les directions locales bénéficient du soutien du bureau SJCF-1D et des pôles de programmation des DIRCOFI, qui prennent en charge les travaux informatiques les plus complexes et identifient, pour généralisation au niveau national, les requêtes les plus pertinentes. Les pôles de programmation travaillent en liaison avec le bureau SJCF-1D, qui, outre son rôle d'animation des services de programmation, met à leur disposition ses travaux en matière d'analyse

9 Cf Note CF1A/2018/10/3490 du 12 juillet 2019

des données et leur apporte son soutien en matière de connaissance du tissu fiscal. La coopération entre ces structures s'est ainsi renforcée en septembre 2020 avec l'accès des pôles de programmation des DIRCOFI à la plateforme de données du bureau SJCF-1D, créant le réseau national d'analyse des données.

La recherche d'informations fiscales repose sur la mobilisation et la fiscalisation de renseignements externes (police, gendarmerie, justice, affaires sociales, douane...) et incombe, au plan local et interrégional, aux BCR et au plan national, à la DNEF. Cette source de programmation est positionnée sur le terrain répressif.

La mobilisation du renseignement interne et l'apparition d'un événement particulier dans un dossier reposent sur l'exploitation de faits constatés ou d'informations transmises par différents services (service de publicité foncière, pôle enregistrement, services comptables...) ou les vérificateurs. Il s'agit, généralement, d'un événement particulier survenant au regard du dossier d'un contribuable ou dans un circuit économique et de nature à justifier un contrôle.

À cet égard, un circuit de transmission des informations relevant de faits particuliers aux fins de programmation et de contrôle a été proposé par note du 23 juillet 2015¹⁰.

◇ Assurer un recouvrement du contrôle fiscal efficace

Cet objectif passe :

- en premier lieu, par le renforcement de l'anticipation des difficultés de recouvrement le plus en amont possible, dès la programmation, puis au cours de la vérification, notamment pour les affaires répressives. Ainsi, le risque de non recouvrement est établi dès la fiche de programmation n°3909. De plus, la fiche « Liaison contrôle recouvrement" (LICORN) a pour objet de faciliter la transmission des renseignements sur les contribuables vérifiés. Elle est mise à la disposition des services du contrôle fiscal et de ceux en charge du recouvrement. Elle se substitue à la Grille d'analyse risque du recouvrement (GARR) et à la fiche de solvabilité de la Boîte à outils (BAO) actuelles pour simplifier et améliorer la transmission des informations sur le patrimoine du redevable, le risque de non-recouvrement et le montant des rehaussements envisagés, nécessaires à la prise de mesures conservatoires ou à l'engagement rapide de poursuites adaptées ;
- ensuite, un outil de suivi statistique est mis en place au profit des directions de contrôle sur les créances auto-liquidées prises en compte dans l'indicateur CF-41 ;
- enfin, pour la consolidation des progrès constatés en matière de réduction des délais de mise en recouvrement des créances et de développement de la procédure de régularisation en cours de contrôle.

La question du recouvrement des créances du contrôle doit s'intégrer dans les travaux du vérificateur. Les liaisons avec le service en charge du recouvrement sont indispensables tout au long du contrôle.

La mise en place des Pôles de recouvrement spécialisés (PRS), l'utilisation de la fiche LICORN et l'intégration au parcours de formation des vérificateurs et chefs de brigades d'une journée de formation sur le recouvrement sont des mesures qui concourent à l'instauration de liaisons fréquentes et fructueuses. L'effort doit toutefois être poursuivi. La programmation du Contrôle fiscal externe (CFE) reposant sur la détection d'anomalies fiscales et non sur la seule probabilité de recouvrement de la future créance, il convient de veiller à l'orientation stratégique de lutte contre la fraude.

Par ailleurs, la transaction est un outil procédural qui s'intègre aux orientations stratégiques du contrôle fiscal, en conciliant les principes de juste pénalisation des contribuables et de sécurisation

¹⁰ [Note CF1/2015/01/7721 du 23 juillet 2015](#)

du recouvrement des impositions. Dès lors que les conditions de sa mise en œuvre sont réunies, notamment avant mise en recouvrement, elle constitue une démarche à encourager.

Elle est, en effet, de nature à permettre le recouvrement des sommes laissées à la charge du contribuable dans des délais plus rapides et selon un échéancier qu'il a approuvé.

Néanmoins, à raison des enjeux financiers et juridiques qui lui sont attachés, la politique transactionnelle menée par les directions doit rester maîtrisée. Les procédures de transaction doivent préserver l'égalité de traitement des contribuables, ainsi que la cohérence de l'action de contrôle pour que le dispositif répressif conserve son aspect dissuasif. Toutefois, afin de prendre en compte les difficultés remontées par les directions, qui avaient pour conséquence une baisse très significative du recours au dispositif, une note assouplissant la procédure préconisée par la [circulaire de 2012](#) a été diffusée par le bureau CF-1A [le 13 avril 2015](#).

La procédure de régularisation prévue à l'article L 62 du Livre des procédures fiscales (LLPF), désormais étendue aux procédures de CSP et à l'Examen de la situation fiscale personnelle (ESFP) dans le cadre de la loi ESSOC, est également un levier utile permettant d'anticiper les difficultés de recouvrement.

La généralisation du module Alpage-CFIR, en cours d'expérimentation, permettra, dès début 2023, de mettre fin aux ruptures applicatives avec l'application MEDOC et de transmettre les demandes de mises en recouvrement de manière automatisée. La liaison applicative de ALPAGE à MEDOC constitue ainsi un levier significatif pour la prise en charge des créances de contrôle fiscal.

Enfin, des travaux sont actuellement menés, en coopération avec l'Agence de gestion et recouvrement des avoirs saisis et confisqués (AGRASC) et les organismes sociaux, afin d'améliorer l'efficacité du recouvrement des créances fiscales.

◊ **Concilier l'efficacité du contrôle fiscal avec la reconnaissance d'un « droit à l'erreur » du contribuable**

Le contrôle fiscal a vocation à appréhender l'ensemble des manquements à la législation fiscale. Il a pour objectif de détecter et rappeler les droits éludés, de sanctionner les pratiques illégales ou d'en saisir le juge, et de dissuader toute velléité de fraude. Il a également pour rôle de réparer les erreurs commises de bonne foi par les contribuables. L'adoption, en 2018, des lois ESSOC et de lutte contre la fraude ont consacré ce paradigme entre, d'une part, la régularisation de l'erreur commise par le contribuable de bonne foi et, d'autre part, la lutte contre l'évasion et la fraude fiscales.

La loi ESSOC a pour objectif de promouvoir la confiance dans les relations entre le citoyen ou l'entreprise et l'administration en améliorant la qualité du service rendu aux usagers. Les deux orientations principales, en matière fiscale, sont la mise en œuvre du droit à l'erreur et les garanties de sécurité juridique offertes par l'administration. Le droit à l'erreur pose le principe général selon lequel les usagers de bonne foi, qui corrigent leurs erreurs, ne peuvent pas faire l'objet d'une sanction (que ces derniers aient corrigé leur situation de leur propre initiative ou à l'invitation de l'administration).

Plusieurs mesures techniques de la loi ESSOC concernent la sphère fiscale :

- la réduction de moitié de l'intérêt de retard en cas de dépôt spontané par le contribuable d'une déclaration rectificative (V de l'article 1727 du CGI). Le taux réduit de l'intérêt de retard s'applique aux redevables qui ont déposé dans les délais leur déclaration initiale et se sont acquittés de leurs droits. Le dépôt d'une déclaration rectificative est spontané lorsqu'il intervient avant toute démarche de l'administration, c'est-à-dire avant réception d'une mise en demeure, d'un avis d'examen contradictoire de la situation fiscale personnelle, d'un avis de vérification ou d'examen de comptabilité, d'une demande d'éclaircissements, de justifications ou de renseignements ou d'une proposition de rectification ;

- l'extension de la procédure de régularisation prévue à l'article L. 62 du LPF au CSP et à l'ESFP. Ces nouvelles dispositions permettent aux contribuables de régulariser les erreurs, inexactitudes, omissions ou insuffisances, commises de bonne foi, dans les déclarations souscrites dans les délais et de bénéficier d'une réduction de 30% du montant dû au titre de l'intérêt de retard. Le paiement peut dorénavant faire l'objet d'un plan de règlement sur acceptation du comptable ;
- l'extension de la possibilité pour le contribuable de bénéficier d'un recours hiérarchique lors d'un CSP ;
- les aménagements du recours hiérarchique et de l'interlocution (cf. note [CF1A/2019/02/9346](#) du 11 mars 2019) ;
- l'extension du champ de compétence de la Commission des impôts directs et taxes sur le chiffre d'affaires, qui peut désormais se prononcer sur les questions de droit relatives à la qualification de charges déductibles ou « d'immobilisations » des dépenses engagées par l'entreprise ;
- la légalisation du rescrit contrôle ;
- le renforcement de la sécurité juridique en cours de contrôle avec la garantie fiscale. Le contribuable peut ainsi se prévaloir des positions prises par l'administration à l'issue d'un Contrôle fiscal externe (CFE), non seulement sur les points ayant fait l'objet d'un redressement, mais aussi sur les points examinés précisément au cours du contrôle et pour lesquels aucun rehaussement n'est proposé (cf. note [CF1A-CF1B 2018/0418](#) du 16 janvier 2019) ;
- l'expérimentation de la limitation, dans certaines PME, de la durée cumulée à neuf mois sur une période de trois ans des contrôles réalisés par l'ensemble des administrations dans les régions Hauts-de-France et Auvergne-Rhône-Alpes (cf. note [CF1A-CF1B 2018/401](#) du 15 janvier 2019).

Ces mesures ont été portées à la connaissance des services par la note cadre 2019/01/6078 du 7 mars 2019. Une foire aux questions a été mise en ligne sur ULYSSE afin de répondre aux premières interrogations des services sur les modalités de mise en œuvre de ces nouveaux dispositifs.

◇ Sanctionner les fraudes les plus graves par la mise en œuvre de sanctions pénales

L'action pénale fiscale de la DGFIP vise à réprimer les dossiers de fraude les plus graves par le prononcé de sanctions lourdes à l'encontre des fraudeurs et à affirmer le caractère socialement répréhensible de la fraude fiscale par le prononcé des peines de diffusion et d'affichage.

L'administration fiscale ayant elle-même le pouvoir d'appliquer des sanctions administratives (majorations selon les cas de 40 %, 80 % ou 100 %), seules les affaires les plus frauduleuses au regard « du montant des droits fraudés, de la nature des agissements de la personne poursuivie ou des circonstances de leur intervention » sont susceptibles de répondre aux exigences posées par le Conseil Constitutionnel¹¹ pour admettre un double niveau de sanctions, fiscales et pénales.

Désormais, l'action pénale fiscale de la DGFIP se décline principalement en quatre volets :

- la dénonciation obligatoire à l'autorité judiciaire des dossiers de contrôle fiscal répondant à certains critères de gravité de la fraude¹², instaurée par la loi relative à la lutte contre la fraude adoptée le 23 octobre 2018¹³ ;

11 Cf décisions QPC n°2016-545 et 546 du 24 juin 2016

12 Droits rappelés supérieurs à 100 000€, assortis de pénalités administratives les plus lourdes, de 100 %, 80 % ou encore de 40 % pour les cas de réitération. Pour les personnes publiques relevant du contrôle de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP), le seuil est abaissé à 50 000€ et la condition de réitération liée aux pénalités de 40 % ne s'applique pas.

13 Les modalités d'application de la réforme législative ont été présentées par [instruction du bureau de l'action pénale du 16 janvier 2019](#). Par ailleurs, trois jeux de question-réponse ont été diffusés sur Nausicaa respectivement le [2 avril 2019](#), [22 novembre 2019](#) et [24 juin 2020](#).

- la plainte pour fraude fiscale, après avis conforme de la Commission des infractions fiscales, pour les contrôles ne remplissant pas les critères de transmission obligatoire au parquet, si les faits relèvent d'une particulière gravité ;
- la plainte sur présomptions caractérisées de fraude fiscale, dite de « police fiscale », pour que le parquet engage une procédure judiciaire d'enquête fiscale confiée à des officiers fiscaux judiciaires placés au sein du Service d'enquête judiciaire des Finances (SEJF) rattaché au ministère chargé du budget ou au sein de la Brigade nationale de répression de la délinquance fiscale (BNRDF) positionnée au sein du ministère de l'intérieur ;
- la plainte pour escroquerie en matière fiscale, préconisée lorsque les incriminations relèvent de la fraude fiscale, sans pour autant entrer dans le champ de la dénonciation obligatoire¹⁴.

D'autres modalités d'action complètent l'arsenal répressif de la DGFIP :

- la plainte pour opposition à fonctions lorsque l'attitude du contribuable met l'agent habilité dans l'impossibilité d'accomplir sa mission ;
- l'action pénale par le signalement d'infractions de droit commun par voie d'article 40 du Code de procédure pénale¹⁵ ;
- et enfin, la possibilité de publier les sanctions administratives, introduite par la loi du 23 octobre 2018 relative à la lutte contre la fraude, pour les manquements fiscaux les plus graves commis par les personnes morales¹⁶ (montant de droits fraudés supérieurs à 50 000 € et recours à une manœuvre frauduleuse).

L'action pénale est déconcentrée (hormis le visa systématique des plaintes « police fiscale » par l'administration centrale), les pôles pénaux des DIRCOFI étant chargés de la totalité du visa des propositions de plaintes pour fraude fiscale des directions de leur ressort ainsi que de la saisine directe de la Commission des infractions fiscales. La Direction des vérifications nationales et internationales (DVNI), la Direction nationale des vérifications de situations fiscales (DNVSF) et la Direction nationale d'enquêtes fiscales (DNEF) peuvent également saisir directement cette commission. Par ailleurs, depuis l'entrée en vigueur de la loi relative à la lutte contre la fraude précitée, les directeurs chargés des directions nationales ou spécialisées de contrôle fiscal ont la faculté de signer et déposer, auprès des parquets compétents, les plaintes résultant de leurs opérations de contrôle.

Le suivi des affaires pénales fiscales devant les tribunaux correctionnels est assuré par les cadres supérieurs représentant la partie civile (cf. [guide du représentant de partie civile](#)), désigné par chaque directeur, ainsi que par les cabinets d'avocats qui interviennent dans le cadre de marchés publics passés au plan national, pilotés directement par le bureau de l'action pénale.

Outre des mesures relatives au renforcement et à la publicité des sanctions, la loi relative à la lutte contre la fraude a institué une levée du secret professionnel codifiée à l'article L. 142 A du LPF, afin d'intensifier la collaboration entre l'administration fiscale et l'autorité judiciaire. [Une circulaire interministérielle du 7 mars 2019](#), diffusée par note du 13 mars 2019, a complété ce dispositif en mettant en place des échanges institutionnels, tant au niveau central qu'au niveau local, ainsi qu'un suivi commun des affaires.

Enfin, afin d'accélérer la réponse pénale, la procédure de Comparution sur reconnaissance préalable de culpabilité (CRPC), dite "plaider coupable", et la Convention judiciaire d'intérêt public (CJIP), ont été étendus à la fraude fiscale, permettant le règlement rapide de nombreux dossiers. Parallèlement, l'administration a recouvré la faculté de transiger fiscalement en cas de poursuites pénales.

14 [Cf. note du 23 septembre 2020 relative aux poursuites pénales pour escroquerie en matière fiscale.](#)

15 Cf. [module pédagogique d'aide pratique d'aide pratique à la rédaction des signalements](#), diffusé par note du bureau de l'action pénale en date du 8 septembre 2020, en ligne sur Nausicaa.

16 Cf note du 13 décembre 2021 sur la publication des sanctions administratives appliquées lors des opérations de contrôle fiscal.

Organisation

Conformément à l'article 20 de la Constitution, la mission de contrôle fiscal est conduite sous l'autorité du Ministre de l'Action et des comptes publics. Il lui appartient de déterminer la politique générale du contrôle fiscal et les moyens qui sont dévolus à sa mise en œuvre.

Sur le plan opérationnel, la réalisation du contrôle fiscal est confiée à la DGFIP et à ses fonctionnaires dans le cadre des pouvoirs qui leur sont dévolus par le Livre des procédures fiscales (LPF) et le Code général des impôts (CGI). Ainsi, la décision de procéder à un contrôle fiscal et le déroulement des opérations relèvent de la responsabilité exclusive de la DGFIP.

En tant qu'acteur majeur de la lutte contre la fraude, la DGFIP se doit d'optimiser son dispositif de contrôle, en renforçant notamment le pilotage et l'articulation du contrôle fiscal.

Depuis que le Plan national de contrôle fiscal (PNCF) 2014-2018¹⁷ est arrivé à son terme, de nouvelles modalités de pilotage et d'animation de la mission sont mises en place. Le dispositif a évolué vers davantage de souplesse avec, notamment, le recours plus régulier à des groupes de travail et à l'organisation de séminaires.

Pour répondre à ces finalités, la mission du contrôle fiscal s'appuie sur quatre niveaux : un niveau central et trois niveaux territoriaux (national, interrégional et local), correspondant à la segmentation du tissu fiscal des entreprises (grandes, moyennes et petites).

► Au niveau central

Le 1^{er} octobre 2020 a été créé le Service de la sécurité juridique et du contrôle fiscal (SSJCF), issu du rapprochement du Service du contrôle fiscal et du Service juridique de la fiscalité. Il reprend l'ensemble des missions exercées jusqu'à cette date par les deux anciens services.

L'objectif principal de la mise en place de ce service est de créer un plus grand continuum dans la relation avec les contribuables, de l'accompagnement du contentieux, en passant par le rescrit et le contrôle.

Le SSJCF est organisé en quatre sous-directions métiers :

- 1 – la sous-direction du contrôle fiscal, du pilotage et de l'expertise juridique, chargée des missions transverses (pilotage du contrôle fiscal et de l'activité juridique, expertise juridique et publications fiscales, action pénale, programmation des contrôles et analyse des données) ;
- 2 – la sous-direction de la sécurité juridique des particuliers ;
- 3 – la sous-direction de la sécurité juridique des professionnels

Les sous-directions 2 et 3 assurent des missions contentieuses (contentieux juridictionnel d'assiette devant le Conseil d'État et la Cour de Cassation, recours devant les cours administratives d'appel pour les affaires relevant des directions nationales et de la DIRCOFI Île-de-France, traitement des Questions prioritaires de constitutionnalité (QPC), production de mémoires dans le cadre des recours pour excès de pouvoir dirigés contre les actes administratifs établis dans le cadre des missions fiscales de la DGFIP et les Bulletins officiels des finances publiques (BOFIP), analyse de la jurisprudence) et de sécurité juridique (délivrance de rescrits, réponses aux demandes de solution, examen des dossiers d'abus de droit, gracieux relevant de la compétence du Ministre, délivrance d'agrément) ;

Elles sont également saisies de demandes de réexamen de contrôles en cours faisant l'objet de contestations (dossiers dits « situations fiscales »).

- 4 – la sous-direction internationale, chargée des échanges internationaux d'informations, de la coopération internationale, des prix de transfert et des procédures internationales de règlement des différends fiscaux prévues par les conventions fiscales.

¹⁷ Cf. Note CF1A/2018/12/5297 du 16 mai 2019.

Enfin, le Bureau d'appui et de coordination des contrôles (BACC), rattaché directement au chef du service, a la charge des dossiers fiscaux sensibles signalés par le cabinet du ministre ou le Directeur général, des relations avec la Haute autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP), des « sujets de place » (problématiques de sécurité juridique rencontrées dans le cadre du contrôle fiscal et signalées par des organisations professionnelles, des élus, des avocats ou les directions de contrôle), des plans de contrôle coordonnés et de la lutte contre la fraude à la TVA en interne, avec l'animation du réseau DGFIP de la Task Force TVA (sphère d'échange entre le BACC, les référents fraude et la DNEF), comme au niveau interministériel, avec l'animation de GONAF TVA, sociétés éphémères et e-commerce (qui rassemblent les partenaires des différentes administrations engagées dans la lutte contre ces fraudes).

► Au niveau national

◊ La Direction nationale d'enquêtes fiscales (DNEF)

La DNEF est chargée, au niveau national, de la recherche et de l'exploitation fiscale des renseignements permettant de lutter contre les fraudes les plus graves. Elle a la charge de la détection des procédés de fraude et de la conduite des opérations de recherche et d'enquête en vue de proposer des contrôles fiscaux aux autres services de la DGFIP. Elle peut conduire des opérations de collecte de renseignements à grande échelle en utilisant le Droit de communication non nominatif (DCNN). En effet, elle assure le pilotage de la programmation et la mise en œuvre des DCNN des services de contrôle. Elle possède une compétence exclusive en matière de droit de visite et de saisie (article L. 16 B du LPF). Elle est également chargée d'opérations de contrôle fiscal dans les secteurs économiques à risque (carrousels de TVA, par exemple).

Elle est l'interlocutrice, au niveau national et européen, d'acteurs majeurs de la lutte contre la fraude. Elle échange notamment avec la Direction nationale du renseignement et des enquêtes douanières (DNRED) et les autorités fiscales européennes dans le cadre d'EUROFISC. Elle exploite des informations émanant de TRACFIN, alimente en dossiers de poursuites correctionnelles la « police fiscale » et participe à certains Groupements opérationnels nationaux anti-fraude (GONAF).

Sur le plan opérationnel, pour la détection de la fraude, la DNEF dispose de :

- brigades nationales d'investigation, chargées de la détection des mécanismes frauduleux, de la conduite d'enquêtes en vue de propositions de contrôle et de production documentaire ;
- brigades d'intervention interrégionales, ayant pour mission de mettre en œuvre la procédure spécifique du droit de visite et de saisie (article L. 16 B du LPF) ;
- brigades d'intervention rapide, compétentes pour contrôler les secteurs économiques à risques, plus spécifiquement dans le domaine de la TVA intracommunautaire et des carrousels de TVA ;
- du service des investigations élargies, qui assure la gestion du dispositif des aviseurs ;
- d'une brigade chargée du suivi et de la coordination des affaires de police fiscale.

◊ La Direction nationale des vérifications de situations fiscales (DNVSF)

La DNVSF est chargée du contrôle fiscal des dossiers des personnes physiques, les plus complexes et les plus significatifs, tant en termes d'enjeux que de notoriété.

Outre cette mission historique, elle assure une mission de surveillance et de contrôle corrélé des revenus et du patrimoine des Dossiers à très fort enjeu (DTFE).

Sur le plan opérationnel, la DNVSF est composée de :

- neuf brigades de contrôle des revenus, chargées des Contrôles fiscaux externes (CFE) : deux brigades financières, trois brigades internationales et quatre brigades de lutte contre la fraude ;

- sept brigades patrimoniales réalisant le contrôle sur pièces des Dossiers à très fort enjeu (DTFE), dont l'une gère les droits de mutation à titre gratuit et une autre est spécialisée dans le contrôle des élus ;
- un Service de contrôle des valeurs mobilières (SCVM), dont l'expertise technique peut être sollicitée par l'ensemble des services du territoire national. Il assure le contrôle de l'évaluation des titres des sociétés non cotées dont le siège social est situé sur le territoire national, à l'occasion de leur transmission (essentiellement à titre gratuit : donation et succession).

La DNVSF accueillait également, jusqu'en 2019, le Service de traitement des déclarations rectificatives (STDR), qui traitait les déclarations rectificatives que les contribuables reconnaissant détenir des avoirs à l'étranger non déclarés ont pu déposer jusqu'au 31 décembre 2017.

Enfin, un PNSR dédié au contrôle patrimonial sera mis en place au 1^{er} janvier 2023 au sein de la DNVSF, chargé d'apporter un soutien technique et juridique à l'ensemble des structures en charge du contrôle patrimonial.

◇ La Direction des vérifications nationales et internationales (DVNI)

La DVNI est chargée du contrôle fiscal des grandes entreprises nationales et internationales et de leurs filiales (chiffre d'affaires supérieur à 152,4 M€ pour les ventes ou 76,2 M€ pour les prestations de service, actif brut supérieur à 400 M€).

Elle est composée de 25 brigades spécialisées par secteur d'activité économique, 11 Brigades de vérification des comptabilités informatisées (BVCI) et d'un service comptant une vingtaine de consultants financiers et internationaux.

Elle intervient également dans le traitement des montages internationaux et financiers.

◇ Les Pôles nationaux de contrôle à distance des particuliers (PNCD)

Afin d'assurer une meilleure couverture du tissu fiscal des particuliers sur l'ensemble du territoire, cinq PNCD, composés chacun d'une quarantaine d'agents, sont mis en place entre 2021 et 2023. Le premier s'est ouvert à Châteaudun le 1^{er} septembre 2021. Entre 2022 et 2023, quatre PNCD seront installés à Béthune, Besançon, Dieppe et Belfort.

Les PNCD ont pour mission de réaliser des contrôles sur pièces des dossiers des particuliers et de participer aux campagnes d'incitation à régularisation, à partir d'informations exclusivement issues des travaux du bureau SJCF-1D.

Chaque direction nationale de contrôle rend compte de son action au SSJCF de la DGFIP.

► Au niveau inter-régional

Les huit Directions spécialisées du contrôle fiscal (DIRCOFI) à compétence interrégionale sont spécialisées dans le contrôle fiscal des entreprises de taille moyenne, relevant de leur ressort territorial. Elles sont en charge de celles dont le chiffre d'affaires est compris entre 1,5 M€ et 152,4 M€ pour les ventes et entre 0,5 M€ et 76,2 M€ pour les prestations de services.

Chaque DIRCOFI dispose d'au moins une brigade patrimoniale chargée du CSP des dossiers de dirigeants des sociétés implantées sur leur territoire. Ces brigades spécialisées permettent de corréler le contrôle de la situation d'une entreprise et de son dirigeant.

Depuis 2016, chaque DIRCOFI dispose d'un pôle de programmation, exclusivement consacré aux travaux d'analyse risque interrégionaux, qui diffuse aux directions locales (cf. infra) les listes des dossiers à contrôler en lien avec le bureau SJCF-1D [anciennement Mission requêtes valorisation (MRV)].

Depuis la déconcentration totale de l'action pénale intervenue en octobre 2019, les Pôles pénaux interrégionaux (PPI), créés depuis 2016 au sein des DIRCOFI, assurent le pilotage et l'animation de l'action pénale interrégionale, de la détection des dossiers à profil pénal à la transmission de la proposition de plainte à la Commission des infractions fiscales, en accord avec le directeur qui la propose. Le directeur territorialement compétent demeure, quant à lui, signataire de la plainte déposée.

Dans ce cadre, les PPI assurent la rédaction des plaintes des DIRCOFI et des DRFiP/DDFiP qui leur en confie la rédaction et effectuent le visa des plaintes des DRFiP/DDFiP qui en conserve la rédaction.

Enfin, depuis cette même date, les DIRCOFI assurent également le pilotage fonctionnel des Brigades de contrôle et de recherche (BCR) implantées dans leur ressort territorial. Les référents fraude des DIRCOFI ont ainsi pour mission de mutualiser, au plan interrégional, les informations recueillies et les fraudes découvertes et d'apporter un soutien technique aux BCR, en collaboration avec la DNEF, par le biais de formations et d'apports méthodologiques.

Chaque DIRCOFI rend compte de son action au SSJCF.

► Au niveau local

Au sein des DR/DFiP, le contrôle fiscal des entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 1,5 M€ pour les ventes et à 0,5 M€ pour les prestations de services est assuré par les Brigades départementales de vérification (BDV).

Afin d'assurer un meilleur pilotage de leur mission de contrôle fiscal, 16 DDFiP (disposant au plus d'une brigade ou d'un pôle unifié de contrôle) ont fait le choix de transférer leurs emplois de vérificateurs départementaux, voire leur encadrement, à leur DIRCOFI de rattachement.

Les Pôles de contrôle et d'expertise (PCE) assurent, outre leurs missions d'expertise et d'instruction des demandes de remboursement des crédits de TVA, le CSP ciblé des professionnels. Si le dossier ne peut être traité à leur niveau, ils établissent une fiche de programmation de contrôle fiscal externe qui sera transmise à une Brigade de vérification (cf. supra), après validation par la division du contrôle fiscal de la direction locale. Enfin, ils assurent la programmation des contrôles des professionnels en s'appuyant sur l'analyse risque, les listes communiquées par les pôles de programmation des DIRCOFI (cf. supra) ou les informations transmises par un autre service de la DGFIP (ex. : SIE).

Les Brigades de contrôle et de recherche (BCR) assurent la détection des mécanismes de fraude. Elles procèdent à des contrôles matériels et collectent, centralisent et enrichissent les renseignements extérieurs et les informations détenues dans les services en vue de programmer les dossiers à contrôler. Elles ont un rôle privilégié dans la coopération interministérielle et sont en relation avec de nombreux services extérieurs (police, gendarmerie, organismes sociaux, douane et justice principalement). Elles collectent également l'information sensible et transmettent un nombre important d'informations aux administrations partenaires dans le cadre de réquisitions judiciaires. Depuis 2016, le pilotage fonctionnel des BCR est confié aux DIRCOFI (cf. supra).

Enfin, le contrôle fiscal des particuliers est exercé par trois types de services. Les Pôles de contrôles revenus/patrimoine (PCRP) contrôlent les dossiers en examinant la cohérence entre les déclarations de revenus et de patrimoine. Les Services des impôts des particuliers (SIP), chargés de la détermination de l'assiette et du recouvrement de l'impôt des particuliers, participent au CSP des dossiers des particuliers, notamment en cas de régularisation. Enfin, les Pôles nationaux de contrôle à distance des particuliers (PNCD), progressivement mis en place entre 2021 et 2023, sont chargés de réaliser le CSP de dossiers exclusivement ciblés à partir d'axes d'anomalies élaborés par le bureau SJCF-1D (ils participent également aux campagnes d'incitation à régularisation).

► Les différentes formes et méthodes de contrôle fiscal

Le Contrôle sur pièces (CSP), exercé depuis le bureau, procède à une analyse critique des déclarations souscrites par le contribuable et aux recoupements avec l'ensemble des autres informations disponibles ou recueillies par l'administration dans le cadre des procédures légales, notamment le droit de communication.

Le premier niveau de CSP, dit « de régularisation », vérifie les données présentées (contrôle des obligations déclaratives, contrôle formel des déclarations, complété, pour le contrôle des dossiers des particuliers, par le recoupement des données déclarées avec celles transmises par les tiers déclarants). Le second niveau, dit « d'initiative », repose sur un programme établi à partir de l'analyse du tissu fiscal ou d'informations événementielles et d'un ciblage des dossiers en fonction des enjeux et des risques.

Le contrôle sur place ou « Contrôle fiscal externe » (CFE) se traduit, pour les entreprises, par la vérification de la comptabilité des entreprises et pour les particuliers, par l'Examen de la situation fiscale personnelle des particuliers (ESFP).

La vérification de comptabilité permet de confronter les déclarations du redevable avec l'examen sur place (en général dans les locaux de l'entreprise) des écritures comptables en vue de contrôler la sincérité de ces déclarations. Elle porte sur l'ensemble des déclarations sur une période déterminée ou peut être ciblée. Lorsque la comptabilité est tenue au moyen de systèmes informatisés, l'administration fiscale peut effectuer son contrôle en procédant à des traitements informatiques des données conservées par le contribuable.

L'ESFP permet à l'administration de vérifier la cohérence entre, d'une part, les revenus déclarés et, d'autre part, la situation patrimoniale, la situation de trésorerie et les éléments de train de vie des membres du foyer fiscal. Cette procédure comprend l'examen des comptes bancaires. Une vérification de comptabilité peut parfois être assortie de l'ESFP de l'exploitant individuel ou des dirigeants.

Depuis le 1^{er} janvier 2017, l'Examen de comptabilité (EC) est une procédure de contrôle qui permet de réaliser, du bureau, des opérations de contrôle à partir du Fichier des écritures comptables (FEC) communiqué par l'entreprise. Elle présente, pour le contribuable, les mêmes garanties qu'une vérification sur place tout en limitant la charge pesant sur les entreprises.

Cette procédure, qui concerne potentiellement tous les services de contrôle et toutes les entreprises astreintes à la présentation du FEC, a notamment vocation à s'appliquer aux petites et moyennes entreprises. L'EC permet aux services de contrôle de retenir le mode d'intervention le mieux adapté aux enjeux, avec le même impact fiscal tout en gagnant en efficacité (Note CF2/2017/01/687).

Les demandes de remboursements de crédits de TVA peuvent faire l'objet d'une instruction sur place depuis le 1^{er} janvier 2017. Ce dispositif permet aux services, en cas de doute sur la sincérité d'une demande de remboursement, de se rendre dans l'entreprise et de procéder à un contrôle rapide, mais complet de la demande. Cette procédure, qui relève de la sphère contentieuse, a vocation à être principalement mise en œuvre par les PCE. Elle peut aussi être menée ponctuellement par les équipes au sein du pôle en charge de la fiscalité des directions, notamment lorsque la demande de remboursement est formulée par une collectivité locale (Note CF2/2017/01/7862).

Des procédures de contrôle spécifiques ont été créées depuis 2018 : la procédure de contrôle de la régularité des reçus fiscaux délivrés par les Organismes sans but lucratif (OSBL) qui a été renforcée par la loi n° 2021-1109 du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République (procédure devenue une véritable capacité de contrôle du respect des règles du mécénat à compter de 2022), la procédure spécifique de contrôle du respect des obligations en matière d'épargne réglementée et de paiement en espèces (article L. 80 Q du LPF), la procédure de contrôle

en matière de détention de logiciels ou systèmes de caisse (article L. 80 O du LPF) ou encore la procédure de contrôle informatique (III de l'article L.47A du LPF).

La mission de contrôle des particuliers matérialise la présence de l'administration fiscale et contribue fortement à consolider le civisme fiscal. Son rôle dissuasif face à toute velléité de fraude est fort et sa dimension budgétaire indéniable. Les risques récurrents demeurent (multiplicité des niches fiscales, frais professionnels et frais réels, pensions alimentaires, etc) et des risques nouveaux, liés notamment à l'essor de l'économie collaborative, apparaissent (locations saisonnières, revenus fonciers...) justifiant une attention soutenue portée au contrôle des particuliers. C'est dans ce cadre que le Service de la sécurité juridique et du contrôle fiscal a mis en place un pilotage rénové du CSP des particuliers en confiant le CSP d'initiative aux PCR13 et en supprimant le contrôle triennal systématique de l'ensemble des dossiers dits « Dossiers à fort enjeux » (DFE).

Le contrôle du bureau des particuliers est en pleine mutation : disparition progressive du CSP de régularisation corrélative à la mise en œuvre de la déclaration pré-remplie et la généralisation des téléprocédures ; nécessité de développer le CSP d'initiative qui implique une bonne connaissance du tissu fiscal ; fixation d'axes de contrôle ; développement de la sélection des dossiers via notamment SIRIUS PART ; transmission, par le bureau SJCF-1D, de listes de dossiers et enfin appropriation des applications informatiques dématérialisant le dossier du contribuable.

L'orientation relative au contrôle des particuliers passe en effet par la poursuite du développement du recours aux techniques d'analyse de données pour la sélection des dossiers, avec un ciblage sur la population des DFE et des « infra DFE »¹⁸. Dans cette optique, le bureau SJCF-1D transmet, chaque trimestre, des listes relatives aux fraudes ou anomalies réalisées par les particuliers. Ces listes, qui doivent donner lieu à CSP, sont destinées aux PCR13, aux Brigades patrimoniales (BPAT) des DIRCOFI et aux PNCD.

L'exploitation de ces listes est complétée par des travaux d'analyse-risque réalisés localement via, notamment, l'application SIRIUS PART.

L'application des pénalités diffère souvent selon que le service mène une procédure de vérification de comptabilité ou une procédure de CSP d'un particulier. Par exemple, certains contrôles du bureau conduisent à d'importants rehaussements consécutifs à des omissions de plus-values, sans qu'aucune pénalité ne soit appliquée.

Il ne s'agit pas d'appliquer massivement des pénalités, mais de s'interroger sur des dossiers à enjeux où, manifestement, le contribuable n'a pas agi de bonne foi. C'est un changement culturel qui doit être accompagné dans le cadre du management pédagogique.

Le CSP des professionnels aboutissant à une mise en recouvrement est en baisse sensible ces dernières années, tant en termes d'activité que de résultats. Face à cette évolution, l'importance du CSP, premier levier de la couverture du tissu et garant du civisme fiscal, doit être rappelée.

Les PCE¹⁹ sont, en effet, en charge du contrôle aboutissant à la taxation, à la programmation du CFE (plus de 60 % au niveau national) ou encore à la réalisation d'opérations sur place simplifiées (opérations ciblées, procédures courtes), donc complémentaires de celles des BVG. Les situations sont différenciées selon les départements, mais les DR/DDFiP veillent à :

- poursuivre l'amélioration de la couverture du tissu fiscal par les PCE par une meilleure sélection des dossiers et la mutualisation des compétences ;
- approfondir l'analyse qualitative de l'activité de contrôle du bureau des PCE avec ALPAGE CSP, notamment par une meilleure mesure de la couverture du tissu fiscal en valorisant les points d'impact ;
- exploiter les listes émises par le bureau SJCF-1D et les pôles de programmation des DIRCOFI permettant un meilleur ciblage des dossiers.

18 Seuils des infra-DFE : à compter de 2013, le seuil général du revenu brut des infra-DFE est relevé à 150 000€ à 180 000€. Le plafond est porté à 270 000€ ou 500 000€ si les traitements et salaires représentent plus de 75 % du revenu.

19 Note du bureau CF1 du 27 février 2006 sur les missions et la mise en place des PCE.

Les travaux d'analyse risque menés par ces équipes spécialisées doivent constituer un soutien pour les équipes locales dans la sélection des dossiers grâce à la constitution de listes de dossiers à examiner.

► Le contrôle des déclarations de situation patrimoniale des élus

La loi organique du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique prévoit que les Déclarations de situation patrimoniale (DSP) souscrites par les parlementaires (au début comme à la fin de leur mandat) sont systématiquement transmises par la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) à la DGFIP, afin que, dans le délai de 30 jours suivant leur transmission, celle-ci lui communique, sous la forme de fiches d'observations, tous les éléments lui permettant d'apprécier l'exhaustivité, l'exactitude et la sincérité des DSP.

L'examen des DSP des parlementaires nationaux et européens, et du contrôle fiscal du dossier de ces personnalités, a été confiée exclusivement à la DNVSF. La gestion de ces dossiers continuent de relever des directions territoriales (note du Directeur général du 27 avril 2016).

Par ailleurs, conformément à l'article 11 de la loi ordinaire 2013-907 du 11 octobre 2013, la HATVP est également chargée de contrôler la situation patrimoniale d'autres responsables publics mentionnés à cet article (hauts fonctionnaires, élus locaux, dirigeants de grands établissements publics...). Pour ces personnes, dont la DSP n'est pas transmise à la DGFIP, la HATVP peut ponctuellement demander à l'administration fiscale la communication d'éléments dont elle dispose. Les demandes portant sur les présidents des conseils régionaux et départementaux et leurs vice-présidents, ainsi que les maires des communes de plus de 20 000 habitants, sont traitées par la DNVSF, également chargée du contrôle fiscal de ces dossiers (note du Directeur général du 12 mai 2017). Les demandes portant sur les autres personnes sont traitées par le Bureau d'appui et de coordination des contrôles (BACC), en liaison, le cas échéant, avec les directions territoriales.

En outre, la HATVP peut demander à la DGFIP d'exercer le droit de communication, notamment auprès des établissements bancaires. Ces demandes sont traitées par la DNEF lorsqu'elles concernent des comptes tenus par des agences situées à Paris et dans la région Ile-de-France, et par les directions territorialement compétentes lorsqu'elles concernent des comptes tenus par des agences situées en province. Les établissements concernés transmettent directement et exclusivement à la HATVP les informations sollicitées.

Compte tenu de la sensibilité de ces dossiers, les travaux relatifs à la situation patrimoniale de ces responsables publics ainsi que les échanges les concernant (entre la HATVP et la DGFIP comme au sein de la DGFIP) sont protégés par un cryptage des transmissions et un chiffrement des postes de travail des agents concernés par cette mission.

► L'examen de la situation déclarative et contributive des parlementaires nationaux et des représentants français au Parlement européen

Les lois organique et ordinaire du 15 septembre 2017 pour la confiance dans la vie politique subordonnent l'éligibilité des parlementaires nationaux et européens à la régularité de leur situation à l'égard de l'ensemble des impôts dont ils sont redevables.

La délivrance aux intéressés (dans le délai d'un mois à compter de leur entrée en fonction), de l'attestation constatant leur situation déclarative et de paiement lors de leur élection, puis le cas échéant, de la seconde attestation établie à l'issue de la période de mise en conformité (un mois), est confiée à la DNVSF.

Les modalités d'échange des informations entre les directions territoriales et la DNVSF pour l'établissement de ces attestations sont précisées dans la note des bureaux CF-2A et GF-1B du 17 octobre 2017 (2017/09/5834).

► La coopération dans le cadre du contrôle fiscal

La coopération entre la DGFIP et les autres administrations en charge de la lutte contre la fraude (Douanes, ministère de l'Intérieur, Chancellerie, organismes sociaux) est ancienne.

◇ Au niveau national

Cette coopération prend plusieurs formes : signature de conventions ou de protocoles, ouverture d'accès à des bases de données (l'article 6 de la loi relative à la lutte contre la fraude ouvre de nouvelles bases de données de la DGFIP à ses partenaires), participation à des instances de gouvernance (EUROFISC, GONAF dédié à la TVA, au e-commerce et aux sociétés éphémères...) ou mise à disposition d'agents (BNRDF, GIR, BNEE16).

En particulier, l'article 6 de la loi n°2018-898 du 23 octobre 2018 relative à la lutte contre la fraude autorise l'accès au Répertoire national commun de la protection sociale (RNCPS) au bénéfice des agents des services fiscaux. Sous l'impulsion du SSJCF, la DGFIP et la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV), qui assure la maîtrise d'ouvrage de l'application RNCPS pour l'ensemble des Organismes de sécurité sociale (OSS), ont engagé le processus d'accès qui doit aboutir à la conclusion d'une convention de services au niveau national.

Par ailleurs, le renforcement des relations avec l'URSSAF Caisse nationale est engagé notamment dans le domaine de l'échange d'informations et de la programmation des contrôles.

Le rôle de la Mission interministérielle de coordination anti-fraude (MICAF)

Créée par décret du 15 juillet 2020 et placée sous l'autorité du ministre chargé du budget par délégation du Premier ministre, la MICAF a pour compétence la coordination de l'action des administrations et organismes publics en matière de lutte contre la fraude aux finances publiques (prélèvements obligatoires fiscaux et sociaux, prestations sociales) aux niveaux national et local. Elle facilite aussi la coopération avec les instances européennes chargées de la protection des intérêts financiers de l'Union européenne et notamment les échanges opérationnels avec l'Office européen de lutte anti-fraude (OLAF).

Face à des fraudes toujours mieux organisées, plus complexes et mobiles, le gouvernement a souhaité donner une nouvelle impulsion interministérielle. Le nouveau dispositif de coordination interministérielle, a donc pour vocation d'être mieux adapté aux enjeux d'aujourd'hui. Priorité est ainsi donnée au partage opérationnel de renseignements et à la définition de stratégies communes d'action entre administrations et organismes partenaires.

Au niveau national, la MICAF assure, à cette fin, en partenariat avec des directions « cheffes de file », un suivi actif de dix Groupes opérationnels nationaux anti-fraude (GONAF). Ces groupes réunissent les administrations des ministères de l'Économie, des Finances et de la Relance, de la Justice, de l'Intérieur, des Solidarités et de la Santé, du Travail, les organismes de protection sociale ainsi que les services d'enquêtes administratifs et judiciaires autour des enjeux prioritaires suivants : la fraude à la TVA, la contrefaçon, les trafics de tabac, la fraude fiscale et sociale commise via l'e-commerce, le travail illégal et la fraude fiscale connexe, les fraudes fiscale et sociale commises via des sociétés éphémères frauduleuses, la fraude à la résidence, la fraude documentaire et à l'identité, l'adaptation des moyens d'enquêtes aux enjeux du numérique ainsi que la recherche d'un meilleur recouvrement des créances en matière de fraude aux finances publiques.

Ces GONAF ont pour vocation de favoriser le décloisonnement des approches par le partage d'informations et d'analyses, l'établissement de cartographies communes des risques, l'élaboration des stratégies d'action et d'enquêtes coordonnées. Il s'agit, notamment, de mieux identifier et combattre les fraudes complexes et organisées en favorisant une meilleure articulation des actions administratives et judiciaires.

Au niveau local, la MICAF assure une coordination des Comités opérationnels départementaux anti-fraude (CODAF), placés sous la coprésidence des Préfets et Procureurs de la République dans leur forme plénière et, sous la seule présidence des Procureurs, dans leur forme restreinte. Leur activité est organisée autour de priorités d'actions et d'échanges de renseignements en matière de fraude aux prélèvements fiscaux et sociaux et de fraude aux prestations sociales. Il s'agit ainsi, en tenant compte des spécificités de chaque département, de mobiliser l'ensemble des sanctions administratives et judiciaires en matière de lutte contre la fraude aux finances publiques (redressements, pénalités, récupérations d'indus, sanctions pénales...).

Au niveau européen, la MICAF a également pour vocation institutionnelle de faciliter la coopération avec les instances européennes chargées de la protection des intérêts financiers de l'Union européenne, notamment les échanges opérationnels avec l'Office européen de lutte anti-fraude. Dans ce nouveau cadre interministériel, la MICAF peut impulser de nouvelles synergies en matière d'échanges d'informations entre partenaires, notamment en matière d'interconnexions de données. Elle propose également toute réforme visant à favoriser une plus grande efficacité et un meilleur recouvrement en matière de lutte contre la fraude aux finances publiques.

La MICAF contribue, par ailleurs, à une meilleure connaissance de la fraude en élaborant, chaque année, un document de politique transversale dans le cadre du projet de loi de finances et en favorisant les actions de formation à destination des partenaires. Elle informe, tous les ans, le Premier ministre et le Ministre chargé du budget de l'action menée en matière de coordination interministérielle anti-fraude.

◇ Au niveau départemental/régional

Le DR/DDFiP veille :

- à appliquer et éventuellement décliner localement, les conventions nationales de partenariat signées avec les organismes sociaux (convention nationale du 3 avril 2008, entre l'ex-Direction générale des impôts, la Direction de la sécurité sociale et les organismes nationaux de protection sociale dont l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale – ACOSS) et la Direction générale des douanes et des droits indirects (convention nationale de 2011 signée avec la DGDDI). Ces conventions sont en cours de réécriture avec les différents partenaires ;
- à représenter la direction au sein du CODAF, qui regroupe des administrations partenaires (DGFIP, douane, organismes sociaux, inspection du travail et forces de sécurité) et à participer aux actions menées ;
- à développer les échanges avec l'autorité judiciaire, notamment par la mise en œuvre active des dispositions de l'article 40 du Code de procédure pénale, conformément aux circulaires communes Chancellerie/Budget en matière de lutte contre la fraude fiscale du 22 mai 2014 et du 07 mars 2019 qui prévoient l'organisation de rencontres régulières pour le suivi des échanges opérationnels entre le Procureur général ou le Procureur de la République et le DR/DDFiP ou l'un de ses proches collaborateurs et en association avec les Directeurs des DIRCOFI. Le DR/DDFiP veille également au suivi des informations transmises en application des articles L. 82 C et L. 101 du LPF ;
- à suivre étroitement le plan de lutte contre les trafics illicites dans les quartiers sensibles. 17 directions sont concernées. Un ou plusieurs agents de la direction dédiés à cette mission sont positionnés dans les locaux de la police ou de la gendarmerie ;
- à maintenir les effectifs affectés dans les Groupes interministériels de recherche (GIR), pour les directions dans lesquelles un GIR est implanté.

◇ Au niveau international

La DGFIP peut se fonder, dans une large mesure, sur la coopération administrative internationale en vue d'obtenir des informations utiles au contrôle fiscal, notamment grâce aux échanges automatiques régis par la directive sur la coopération administrative (DAC) et la convention multilatérale de l'OCDE (MAC). Compte tenu de l'évolution constante de la DAC depuis son adoption en 2011, les flux de données couvrent désormais les informations relatives à un grand nombre de revenus ou d'informations financières (DAC1 et DAC2) aux rulings (DAC3), aux rapports pays par pays (DAC4) et aux montages transfrontières potentiellement agressifs au plan fiscal (DAC6). La plupart de ces instruments de coopération européenne trouvent leur équivalent au niveau international sur la base des outils négociés au niveau de l'OCDE. La collecte des données par les administrations nationales donne lieu ensuite, soit à un échange entre les partenaires au sein de l'UE ou ayant souscrit aux autres engagements multilatéraux, soit à l'alimentation de fichiers centraux européens. L'un et l'autre contribuent à enrichir les éléments à disposition des agents nationaux du contrôle fiscal pour les besoins de la programmation ou des investigations dans le cadre d'actions en cours.

Pour ce qui concerne la France, les données financières obtenues par la DGFIP de ses partenaires étrangers en application du standard DAC2/CRS sont traitées par le bureau SJCF1D en vue de constituer des listes transmises aux directions spécialisées et territoriales à des fins de programmation du contrôle fiscal. D'autres travaux sont destinés à faciliter l'exploitation des données issues des échanges sur le fondement de la DAC1, qui couvre cinq catégories de revenus d'activité, de remplacement, de la propriété immobilière ou de l'assurance-vie. Des compléments d'informations utiles peuvent être obtenus par le recours à l'assistance administrative internationale (AAI) sous la forme de demande de renseignements adressées aux autorités compétentes étrangères.

Outils

◇ Les outils d'aide au suivi d'activité et au pilotage

✓ ALPAGE CFE

ALPAGE CFE est la base nationale recensant toutes les opérations de CFE.

✓ ALPAGE CSP

ALPAGE CSP est la base nationale recensant toute l'activité des PCE, du contrôle patrimonial (FI, FIE et brigade FI) et l'exhaustivité du contrôle des DFE.

✓ ALPAGE Recherche

ALPAGE Recherche est le module dédié au suivi de l'activité et l'aide au pilotage des BCR.

◇ Les outils d'aide à la réalisation de la mission

✓ CFIR / IS

CFIR / IS est un outil de calcul des conséquences financières suite à un contrôle fiscal. La réécriture de cette application est en cours pour intégrer le module de calcul dans ALPAGE et automatiser ainsi la mise en recouvrement des rectifications.

✓ IDEA, ALTO 2

IDEA et ALTO 2 sont des outils permettant l'exploitation des comptabilités informatisées.

✓ RIALTO

RIALTO est la base nationale permettant la dématérialisation et la conservation des pièces de procédure et des échanges avec le contribuable.

Son module MEMO permet la conservation de la mémoire des travaux de contrôle effectués au sein d'un outil unique, la simplification des travaux par la rationalisation des divers documents de synthèse demandés au vérificateur aux différents stades de la procédure et l'amélioration des liaisons entre les intervenants d'un dossier, afin d'en faciliter le suivi à long terme et d'assurer, dans les meilleures conditions, la finalité de recouvrement. Cet outil est constitué d'une partie « mémorisation », seule partie obligatoire, et une partie « méthodologie » d'aide au contrôle, purement facultative. La note de CF1 du 22 juillet 2016 a annoncé le déploiement de MEMO au 1^{er} janvier 2017 dans l'ensemble des DIRCOFI et des DR/DFiP (Brigades de vérifications et Pôles contrôle expertise), après une phase de formation de l'ensemble des agents concernés.

◇ Les outils d'aide à la programmation

✓ EDEN

Outil utilisé à la DNEF. C'est une base de données nationales.

✓ SIRIUS Part (requêtage prédéfini et libre)

Cet outil est utilisé pour la fiscalité des particuliers et du patrimoine.

✓ SIRIUS Pro (requêtage prédéfini et libre)

Cet outil est utilisé pour la fiscalité des professionnels.

◆ LES GRANDS PROJETS

► ALPAGE-CFIR

Le projet ALPAGE-CFIR, qui reprend les fonctionnalités de l'application CFIR/IS, participe à la fin des ruptures applicatives entre les applications du contrôle fiscal et de la gestion fiscale en permettant de :

- fiabiliser les calculs de droits et pénalités suite à contrôle fiscal ;
- automatiser le transfert des données de prise en charge dans les applications du recouvrement.

Après une généralisation début 2023, ce module sera intégré au projet PILAT en 2024.

► PILAT

Le projet PILAT a pour objectif d'unifier le système d'information relatif à la chaîne du contrôle fiscal afin de moderniser le travail des agents et de permettre le pilotage de l'activité. Il poursuit trois objectifs : supprimer les ruptures applicatives sur l'ensemble de la chaîne du contrôle fiscal, moderniser et simplifier le travail de l'agent participant à la chaîne du contrôle et améliorer le pilotage de la mission et la valorisation de l'activité.

Les premiers modules du projet PILAT ont d'ores et déjà été mis à disposition des utilisateurs :

- Portail-CF, en décembre 2019, constitue le point d'entrée unique des missions du contrôle fiscal ;
- VUE 30, en mars 2021 pour les directions nationales, restitue la vision synthétique des données déclaratives d'un contribuable présentes dans le système d'information de la DGFIP ;
- GALAXIE, en avril 2022, modernisation de TSE, permet de visualiser les liens entre entreprises et leurs dirigeants et associés.

D'autres fonctionnalités et applicatifs du projet seront déployés en 2022 :

- ALERTES-CF permettra d'informer un agent en cas de modification de la situation du contribuable en cours de programmation ou contrôle ;
- ALTO 3, reprise de ALTO 2, offrira un environnement Web relié aux référentiels et données déclaratives pour la lecture des fichiers des écritures comptables ;
- la première version de PILOT-CF comprendra un module d'attribution des listes de programmation du bureau SJCF1D issues du data-mining. Se succéderont progressivement, jusqu'en 2024, les composantes relatives à la reprise de RIALTO MEMO, ALPAGE notamment, ainsi que de nouveaux outils de pilotage de l'activité.

La modernisation des outils de la sphère du contrôle fiscal va permettre d'unifier le poste de travail de l'agent, de simplifier l'accès aux applications et d'offrir un nouveau vecteur de communication et de partage d'informations entre les différents métiers concourant à la chaîne du contrôle fiscal.

◆ LES SUJETS D'ACTUALITÉ

► Le contrôle du Fonds de solidarité

Les contrôles mis en place ont été conçus dans le but de permettre un versement très rapide de l'aide aux entreprises. Ainsi, un premier niveau de contrôle, automatisé, vise à vérifier que les indications figurant sur le formulaire de demande (informations relatives à l'identification de l'entreprise et au compte bancaire, par exemple) correspondent à celles détenues par la DGFIP. Dans ce cas, les demandes sont mises en paiement. En cas de non-reconnaissance, les demandes font l'objet, soit d'un rejet avec un message envoyé automatiquement au demandeur, soit d'un contrôle de second niveau qui consiste en un examen par les services locaux de la DGFIP.

Ces contrôles de premier et deuxième niveau, qui se situent en amont du paiement, sont complétés par un dispositif de contrôle a posteriori (après paiement) qui a débuté au cours du mois de juillet 2020. Ce contrôle porte sur les règles d'éligibilité telles que le respect des seuils et la réalité de la perte de chiffre d'affaires.

Les entreprises bénéficiaires du Fonds de solidarité qui font l'objet de contrôles sont identifiées par les travaux d'analyse de données conduits au niveau de l'administration centrale. Les contrôles sont effectués par des agents en poste dans les directions locales, en application de l'ordonnance du 22 avril 2020 qui permet aux agents de la DGFIP, sans autre précision, de s'assurer du respect, par les bénéficiaires du Fonds de solidarité, des conditions d'éligibilité fixées par le décret n°2020-371 du 30 mars 2020 modifié.

À l'issue du contrôle, si un trop-perçu doit être récupéré, un titre de perception est émis à l'encontre du bénéficiaire de l'aide. Par ailleurs, les situations frauduleuses font l'objet de plaintes pour escroquerie ou pour fausse déclaration.

► Le data-mining au service du contrôle fiscal

Historiquement, la programmation du contrôle fiscal était mise en œuvre de façon déconcentrée. Elle reposait jusqu'à ces dernières années et pour plus des deux tiers des opérations, sur des travaux

d'analyse risque effectués au moyen d'applications qui ne permettaient pas, du fait de leur cloisonnement, de tirer parti de la richesse des données dont dispose la DGFIP ou de mettre en œuvre les techniques les plus innovantes d'analyse de données (apprentissage automatique, analyse prédictive...). Dans ce contexte, afin d'améliorer le ciblage des opérations de contrôle fiscal, la DGFIP a mis en place, en 2014, la Mission requêtes et valorisation (MRV), devenue bureau SJCF-1D depuis octobre 2020, dédiée à l'utilisation des techniques d'analyse de données reposant sur des méthodes statistiques (apprentissage automatique) et sur l'exploitation d'un silo de données décloisonnées. Ce service est rattaché, depuis septembre 2016, au Service de la sécurité juridique et du contrôle fiscal. En 2017, un projet de traitement automatisé, reposant sur le Ciblage de la fraude et valorisation des requêtes (CFVR), a fait l'objet d'un financement spécifique de 5,2 M€, répartis sur la période 2018-2022, par le Fonds de transformation de l'action publique (FTAP), afin d'assurer la montée en puissance de ces techniques.

Les productions qui en sont issues ont fortement augmenté au cours des années 2017 à 2021. Elles représentaient, à la fin de l'année 2021, près de 45 % des opérations de contrôle fiscal programmées et étaient à l'origine de plus de 1,2 Md€ de droits et pénalités rappelés sur l'année 2021.

La modernisation du contrôle fiscal s'est poursuivie en 2022 avec l'objectif de progresser dans le ciblage des opérations, l'objectif étant d'atteindre, dans le cadre du projet CFVR, une cible de 50 % en 2022. S'agissant du Fonds de solidarité, les mécanismes de filtres automatiques ont permis d'identifier, en amont, plusieurs centaines de milliers de demandes indues qui ont ainsi pu être rejetées avant paiement. Les apports de l'intelligence artificielle combinés à une meilleure garantie du droit à l'erreur, ont également permis la mise en place du premier des cinq Pôles nationaux de contrôle à distance (PNCD) en septembre 2021. En termes de performance, les résultats constatés pour l'année 2021 confirment une nette reprise de l'activité du contrôle fiscal : si le nombre de contrôles apparaît encore en léger retrait par rapport à 2019, les montants mis en recouvrement semblent retrouver leur niveau d'avant crise sanitaire.

► Le renforcement de la collaboration DGFIP-Justice

Le renforcement des liaisons entre l'administration fiscale et l'autorité judiciaire, organisé suite à l'adoption de la loi du 23 octobre 2018 relative à la lutte contre la fraude, a fait l'objet, au cours de l'année 2020, d'un premier bilan, qui s'est pour l'essentiel révélé positif en termes d'intensification des échanges entre les acteurs des deux administrations.

Toutefois, il a également mis en évidence certaines difficultés rencontrées dans le traitement judiciaire des dénonciations obligatoires de faits de fraude fiscale, lesquelles ont conduit à une augmentation substantielle des saisines de l'autorité judiciaire.

En concertation avec le ministère de la Justice, ces dénonciations obligatoires transmises selon un rythme trimestriel à la Justice et initialement constituées d'un courrier d'accompagnement, de la proposition de rectification et de la réponse aux observations du contribuable, ont été enrichies par la transmission systématique de la réponse du contribuable à la proposition de rectification et par la rédaction d'une fiche d'information pour les seules affaires sur lesquelles le parquet et la DGFIP se sont accordés, à l'occasion des rencontres instaurées par la circulaire interministérielle du 7 mars 2019. L'évolution des échanges se traduit également par la généralisation des envois dématérialisés, qui s'inscrit dans le cadre plus large de la procédure pénale numérique, ainsi que par la valorisation des bonnes pratiques (signature de protocoles locaux, diffusion de trames d'audition type, etc). Ces nouvelles dispositions ont été présentées en parallèle par une instruction du Directeur général au réseau du 4 octobre 2021 et par une circulaire du Directeur des affaires criminelles et des grâces adressée aux parquets.

Par ailleurs, le renforcement de la coopération entre la DGFIP et l'autorité judiciaire, organisé dans le cadre de la circulaire interministérielle, a été mis en exergue à l'occasion du séminaire ayant réuni à Bercy, le 30 novembre 2021, l'ensemble des Procureurs généraux, Procureurs de la République,

Directeurs régionaux et départementaux des finances publiques ainsi que des directions nationales et spécialisées de contrôle fiscal, favorisant ainsi une culture commune DGFIP-Justice dans la lutte contre les fraudes aux finances publiques.

LA SÉCURITÉ JURIDIQUE

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

► L'activité juridique, contentieuse et gracieuse en phase administrative

La création du Service de la sécurité juridique et du contrôle fiscal (SSJCF) traduit dans les structures administratives l'engagement de la DGFIP d'assurer la sécurité juridique des contribuables à toutes les phases de procédure : en amont avec l'accompagnement des entreprises et le développement des rescrits, lors des contrôles avec les différentes prises de position de l'administration (qu'il y ait ou non redressement), et, en aval, lors de l'éventuelle phase contentieuse ou pénale.

Le traitement des réclamations est une des priorités de la sécurité juridique.

Cette mission, pilotée en administration centrale par le SSJCF, a pour principal objet le traitement des réclamations présentées par les contribuables, en phase administrative dans un premier temps puis, lorsque le contribuable n'accepte pas la décision de rejet qui lui est opposée, en phase juridictionnelle. Cette mission comprend également le traitement des demandes gracieuses et, depuis le 1^{er} janvier 2013, le contentieux de la publicité foncière.

La mission de sécurité juridique comporte par ailleurs une instance de conciliation avec le conciliateur fiscal départemental, qui répond à la volonté de proposer à l'utilisateur, s'estimant victime d'un dysfonctionnement dans sa relation avec l'administration fiscale, un recours personnalisé pris en charge par un interlocuteur distinct du service à l'origine de la décision.

En amont de toute contestation ou litige, la mission de sécurité juridique a un rôle cardinal de prévention à l'égard des contribuables, en particulier à travers la pratique du rescrit. En vigueur depuis 1987, le dispositif de rescrit fiscal repose sur le principe de la sécurité juridique permettant à tout contribuable d'obtenir de l'administration fiscale une prise de position formelle sur l'interprétation d'un texte fiscal [article L 80 A-1^o du Livre des procédures fiscales (LPF)] ou sur l'interprétation d'une situation de fait au regard d'un texte fiscal (articles L 80 B ; L 80 C ; L 64 B et L 18 du LPF). Il est effectué à l'initiative du contribuable. Il lui permet d'obtenir un diagnostic, une opinion juridique, un avis protecteur lorsqu'il est favorable, mais jamais contraignant s'il est défavorable. Il s'est particulièrement développé depuis une dizaine d'années. Ce mécanisme d'interrogation de l'administration est régi par des principes spécifiques obligeant le contribuable et l'administration (forme et contenu du rescrit et de la réponse, délais, suivi des demandes). Le traitement des demandes de rescrit fait l'objet d'une attention particulière dès lors que les réponses sont opposables à l'administration et que, dans certains cas, le défaut de réponse vaut acceptation tacite.

En administration centrale, la mission juridique comprend également la diffusion de notes d'analyse de points de droit afin que l'ensemble des services (service de gestion fiscale, divisions juridiques des directions et services de contrôle) assurent une application de la loi uniforme et respectueuse des droits du contribuable. Les thèmes de ces notes sont déterminés en fonction des contentieux récurrents (qui révèlent des incertitudes sur l'analyse à retenir) et sur la base de demandes de solution présentées par les services déconcentrés, dont les résultats d'instruction sont ainsi mutualisés à l'attention de l'ensemble du réseau.

► Le traitement du contentieux en phase administrative

Le traitement des réclamations au cours de la phase administrative incombe en premier lieu aux services locaux. Les services de direction ne traitent, en moyenne, que 2 % des réclamations concernant les enjeux financiers les plus importants. Les services locaux peuvent également transmettre à la direction des dossiers qui leur semblent comporter des enjeux autres que

financiers, comme ceux qui présentent, par exemple, des difficultés juridiques particulières ou qui peuvent relever d'un contentieux de série.

L'essentiel du volume du contentieux de l'assiette de l'impôt de la DGFIP (plus de 70 % des affaires) porte sur les impôts des particuliers, tel que l'Impôt sur le revenu (IR), la Taxe d'habitation (TH), le Prélèvement à la source (PAS) et la Contribution à l'audiovisuel public (CAP). La majorité de ces demandes contentieuses, qui résultent en partie de la complexité de la norme et du système déclaratif, provient, soit d'omissions ou d'erreurs déclaratives de la part du contribuable, soit d'erreurs de saisie ou d'une absence de mise à jour de la part du service. Le contentieux qui traduit une réelle contestation juridique apparaît, en définitive, limité.

Dans ce contexte, la télé-correction²⁰ représente un progrès permettant de simplifier le processus de traitement des réclamations relatives à l'IR, la CAP et l'Impôt sur la fortune immobilière (IFI) et de réduire la charge pesant sur les services locaux.

Par ailleurs, le volume de réclamations constitue également un risque pour la qualité de leur traitement, notamment en termes de délais. L'indicateur JF-03 revu²¹, (ex CONT PART), qui mesure le taux de réclamations des particuliers²² traitées par les services locaux dans le délai de 30 jours, est représentatif de la qualité de service rendu par la DGFIP à ses usagers.

L'application de gestion ERICA permet ainsi de suivre les évolutions des différents indicateurs. La remontée statistique mensuelle des informations enregistrées localement par les services dans l'application ILIAD-Contentieux permet aux services de direction de suivre l'indicateur JF-03.

Le terme « contentieux » recouvre les demandes gracieuses par lesquelles le contribuable ne conteste pas l'imposition au fond mais sollicite la bienveillance de l'administration fiscale pour bénéficier de facilités de paiement ou d'une remise ou modération de l'imposition mise à sa charge. Le flux des demandes gracieuses reste important, mais une baisse sensible est constatée ces dernières années (le nombre de demandes s'élevait à 328 483 en 2021 contre 1 021 503 en 2017) en raison de la mise en œuvre de la réforme de la taxe d'habitation et du prélèvement à la source.

Le traitement global des demandes liées à des difficultés financières constitue l'un des éléments de la qualité de service due aux usagers. Quel que soit le point d'entrée, toute demande gracieuse doit faire l'objet d'un examen par la DGFIP sans que l'utilisateur soit renvoyé d'un service à l'autre.

Ainsi, les services saisis de ce type de demande doivent à la fois examiner les aspects relatifs aux délais de paiement, aux remises d'assiette et aux remises de pénalités de recouvrement, en privilégiant toujours l'octroi de délais de paiement sur toute remise d'impôt ou de majoration.

Afin de faciliter l'homogénéité et la traçabilité de ces décisions, le SSJCF a mis à la disposition des directions différents outils à usage externe (questionnaire à adresser aux contribuables) et interne (document de traçabilité des décisions, fiche d'aide à la prise de décision, grille de calcul...). Ces Boîtes à outils (BAO) existent pour la fiscalité des particuliers ([note du 7 novembre 2012](#)) comme celle des professionnels (note du 21 juin 2013).

Un bilan national de ces dispositifs a été effectué en 2014. Pour les professionnels, ce bilan a conduit à décider ([note du 6 janvier 2015](#)) que la grille d'analyse de référence à la disposition des services n'était pas obligatoire et que chaque direction pouvait adapter les modalités d'utilisation de la BAO ainsi que les documents qu'elle comporte, tout en veillant à la nécessité d'assurer une traçabilité systématique des décisions et de leur motivation pour les dossiers à enjeux.

Pour les particuliers, les conséquences et propositions tirées de ce bilan ont fait l'objet d'une [note en date du 23 juillet 2015](#) (bureau JF-1A). Elle réaffirme le principe de traitement global des

20 Dispositif permettant aux usagers de corriger leur déclaration en ligne pour y intégrer, dans la majorité des cas, la correction, sans intervention de l'agent.

21 Il existe deux sous-indicateurs qui correspondent à l'architecture des programmes annuels de performance : l'un (JF-04) dédié à l'IR, au PAS et à la CAP (programme 200) et l'autre (JF-05) à la TH (programme 201).

22 En matière d'impôt sur le revenu, de taxe d'habitation, de prélèvement à la source et de contribution à l'audiovisuel public.

demandes (délais de traitement et/ou remises ou modérations), ainsi que les objectifs de traçabilité et d'homogénéité de traitement. L'utilisation des outils de la BAO des particuliers reste optionnelle. Enfin, au niveau organisationnel, différents schémas sont proposés et pourront être adaptés au plan local, afin d'atteindre l'objectif fixé : une même demande traitée en une seule fois par le même agent (sous ses aspects assiette et recouvrement).

Enfin, la note JF 1A du 21/05/2019 rappelle et précise les principes et modalités de traitement des demandes des particuliers liées à des difficultés de paiement (octroi de délais, remises ou modérations) pour répondre, notamment, aux recommandations de la Cour des Comptes relatives à la mise en œuvre de dispositifs de pilotage, de suivi et de contrôle interne en la matière.

► Le traitement du contentieux juridictionnel

Depuis le 1^{er} septembre 2016, la mission juridictionnelle est réorganisée, avec la création de pôles juridictionnels, administratifs et judiciaires, implantés au sein de certaines DR/DDFiP.

L'ambition consistait à renforcer l'efficacité et l'expertise de la DGFIP en matière de traitement du contentieux juridictionnel.

◇ Les pôles juridictionnels administratifs

Depuis le 1^{er} septembre 2016, le traitement du contentieux juridictionnel devant les Tribunaux administratifs (TA) est confié à 36 pôles juridictionnels administratifs, créés dans chaque direction siège d'un TA, dont cinq dans chacun des départements d'outre-mer (Guadeloupe, Guyane, Martinique, Mayotte, Réunion).

Chaque pôle prend en charge l'ensemble des dossiers²³ relevant de la compétence de son TA et est l'interlocuteur unique de ce tribunal.

En pratique, le pôle est installé dans la division chargée des affaires juridiques. Il traite le contentieux juridictionnel fiscal d'assiette (requêtes, répliques...) du ressort de son TA et prend également en charge les travaux à réaliser dans le cadre de l'appel ou de la cassation [rapports d'appel demandés par le Service du contentieux d'appel déconcentré (SCAD), examen des jugements défavorables à l'administration, propositions de recours ou de pourvoi...].

Les directions partenaires des pôles sont associées à la qualité de la mission, veillant à la qualité des instructions adressées au pôle comme des informations transmises au comptable ainsi qu'au respect des délais de traitement des demandes d'instruction adressées aux services infra-départementaux de leur ressort.

Néanmoins, le pôle doit assurer un réexamen autonome de l'analyse fiscale et ne porter ou défendre devant le juge que les litiges dans lesquels les éléments de fait et de droit étayent la position de l'administration. Dans le cas contraire, il doit réformer la réponse de l'administration dans le sens défendu par le contribuable.

◇ Les pôles juridictionnels judiciaires

Le contentieux juridictionnel judiciaire est caractérisé par une procédure spécifique encadrée par le Code de procédure civile et un champ de compétence qui s'étend au-delà du droit fiscal (Code civil, Code de l'urbanisme, etc).

La réorganisation de la mission juridictionnelle de la DGFIP concerne également le traitement du contentieux juridictionnel judiciaire de premier et de second degrés (affaires soumises aux tribunaux de grande instance et aux cours d'appel).

²³ A l'exception des instances de la compétence des DIRCOFI et des cinq directions nationales (DVNI, DNVSF, DGE, DRESG, DNEF) qui continuent de traiter leur contentieux.

L'instruction des affaires juridictionnelles judiciaires, relevant jusque-là des compétences des DR/DDFiP, est désormais regroupée au sein d'une entité spécialisée répartie géographiquement sur deux sites. Cette réorganisation s'est traduite par la constitution, le 1^{er} septembre 2016, de deux pôles juridictionnels judiciaires dans deux directions territoriales (la DRFiP de Paris et celle des Bouches-du-Rhône).

Les orientations de l'activité juridictionnelle s'articulent autour de deux objectifs, à savoir, la vigilance dans la gestion des délais et approche sélective des instances, qui suppose une détection précoce des affaires ne justifiant pas la poursuite d'une action juridictionnelle, permettant ainsi à l'administration de concentrer ses efforts sur les affaires présentant les enjeux les plus importants.

L'atteinte de ces objectifs repose sur une implication forte dans la prévention du contentieux et un investissement marqué dans la qualité de la défense des dossiers.

À ce titre, les directions comprenant un pôle juridictionnel informent systématiquement leurs directions partenaires des décisions prises²⁴ ainsi que des jugements rendus par les juridictions et de leur suite éventuelle²⁵.

Un retour qualité portant sur les travaux réalisés par les divisions en charge des affaires juridiques et les services locaux pourra être organisé, notamment en matière de contrôle fiscal externe. La vigilance des pôles est appelée s'agissant des informations à transmettre rapidement aux postes comptables afin de faciliter et sécuriser le recouvrement.

Pour les affaires à enjeux ou complexes, la consultation de la division en charge des affaires juridiques par les autres services peut permettre d'enrichir l'analyse du dossier et, en cas de maintien de la position du service, améliorer la présentation et la motivation du dossier sur le plan juridique.

Plusieurs juridictions exercent une pression croissante pour réduire les délais de production des mémoires. Dans l'intérêt d'une bonne administration de la justice, il y a lieu de répondre autant que possible à cet effort de réduction des délais de jugement dans lequel sont engagées les juridictions, mais sans dégrader le traitement des dossiers les plus importants dont la complexité nécessite souvent un délai de traitement plus long.

Le respect des délais de traitement est l'une des priorités de la mission au stade juridictionnel comme en phase administrative, mesurée par l'indicateur JF-02 revu [taux de premiers mémoires produits dans le délai de 6 mois, en incluant les stocks de plus de trois mois (y compris contentieux du recouvrement)]. L'indicateur a été mis en place afin de neutraliser l'impact des stocks de fin d'année qui pesait précédemment sur l'indicateur G19B. La rénovation de l'indicateur permet de mieux mesurer la réactivité des services et leur capacité à absorber le flux dans des délais raisonnables et compatibles avec l'activité.

L'absence de mesure simple de la qualité de l'instruction réalisée par les pôles ne doit néanmoins pas occulter le caractère central du contrôle de qualité qui doit être réalisé par les pôles pour décider s'il y a lieu de défendre la position de l'administration devant le juge.

À noter par ailleurs qu'il appartient aux directions d'identifier très rapidement les questions prioritaires de constitutionnalité introduites dans un mémoire distinct de celui qui concerne le litige au fond, car ces affaires doivent être transmises immédiatement à l'administration centrale pour traitement et harmonisation des consignes données aux services.

Une formation dédiée aux rédacteurs et encadrants des pôles juridictionnels administratifs est proposée dans le cadre des formations dispensées par l'ENFiP.

L'activité juridictionnelle doit faire l'objet de bilans qualitatifs par les services, notamment à travers l'étude des causes de dégrèvement, pour identifier des moyens de prévenir le contentieux et

24 Notamment en cas d'abandon d'un contentieux en défense.

25 Acquiescement au jugement du TA, propositions de recours au SCAD et suite données par le SCAD : recours ou acquiescement, appel du contribuable devant le CAA.

améliorer la qualité de l'ensemble de la chaîne de l'impôt (assiette, contrôle, recouvrement et contentieux).

Organisation

► Au niveau central

Le Service de la sécurité juridique et du contrôle fiscal (SJCF) traite :

- les contentieux devant les CAA, pour tout recours consécutif à une décision du TA défavorable à une direction nationale ou à la DIRCOFI Île-de-France ;
- les contentieux devant les juridictions suprêmes, à savoir le Conseil d'État et la Cour de Cassation ;
- les contentieux engageant la responsabilité de l'État ;
- les questions prioritaires de constitutionnalité (QPC).

► Au niveau local

Le stade pré-juridictionnel comprend deux types d'affaires :

- Les réclamations contentieuses (art. L 190 du LPF) pour obtenir :
 - la réparation d'erreurs commises (principe, assiette ou calcul) ;
 - le bénéfice d'un droit résultant d'une disposition législative ;
 - la restitution d'une imposition sur le fondement de la non-conformité à une règle de droit supérieure, par suite d'illégalité (texte réglementaire contraire à la loi) ou par suite d'incompatibilité (à une convention, à un traité international ou à la Constitution).
- Les demandes gracieuses (art. L. 247 du LPF) : les contribuables ne contestent pas le bien-fondé de leur imposition mais, étant dans l'impossibilité de payer par suite de gêne ou d'indigence, sollicitent des mesures de bienveillance (remise ou modération).

Ces affaires sont totalement déconcentrées auprès des directions à l'origine de l'imposition. La répartition des compétences entre services infra-départementaux et services de direction se fait en fonction des délégations de signature accordées par le Directeur local et de la complexité des dossiers.

Dans les services de direction, l'organisation varie en fonction du contexte local, de la taille de la direction, des arbitrages faits lors de la mise en place des DR/DDFiP.

Plusieurs organisations sont possibles :

- une division unique du contentieux ;
- une division mixte regroupant plusieurs missions (ex : contentieux et contrôle fiscal) ;
- une mission contentieuse partagée entre plusieurs divisions (ex : contentieux des particuliers et contentieux des professionnels...).

Pour ce qui est du stade juridictionnel, selon l'impôt contesté, la juridiction compétente est une juridiction de l'ordre administratif (impôts directs, TCA...) ou judiciaire (enregistrements, TPF, timbre, IFI...).

Le traitement du contentieux juridictionnel est confié à 36 pôles juridictionnels administratifs (31 pôles juridictionnels administratifs en France métropolitaine + 5 directions pôle « de fait » dans les DOM), créés dans chaque direction siège d'un TA. Ils sont spécialisés dans le traitement des instances des DR/DDFiP devant les tribunaux administratifs.

En règle générale chaque Service contentieux d'appels déconcentrés [(SCAD) (il y en existe un par CAA)] relève de la DIRCOFI d'implantation de la CAA²⁶ (sauf en Île-de-France où le SCAD compétent pour les CAA de Paris et Versailles est rattaché à la DRFiP de Paris) et traitent les dossiers en défense ainsi que les recours pour les DR/DDFiP et les DIRCOFI hors Île-de-France. Les directions nationales et la DIRCOFI Île-de-France traitent leurs dossiers en défense devant les CAA (mais les recours sont confiés au SJCF).

Les Pôles juridictionnels judiciaires (l'un situé à Paris, l'autre à Aix-en-Provence) prennent en charge l'instruction des affaires juridictionnelles judiciaires devant les TJ et les cours d'appel de l'ensemble des DR/DDFiP, des DIRCOFI et des Directions nationales spécialisées relevant de leur ressort.

Outils

▼ ERICA

Sont enregistrés dans l'application ERICA :

- les réclamations contentieuses et demandes de remise gracieuses de la compétence des directions nationales, des DIRCOFI et des divisions des affaires juridiques des DR/DDFiP ;
- les contentieux juridictionnels (en première instance, en appel et en cassation) ;
- les demandes de rescrits.

▼ e-contacts

Sont enregistrées dans le registre e-contacts les réclamations contentieuses et demandes de remise gracieuses de la compétence des services locaux des professionnels (SIE...).

▼ ILIAD-contentieux

Sont enregistrées dans l'application ILIAD-contentieux les réclamations contentieuses et demandes de remise gracieuses de la compétence des services locaux des particuliers (SIP...).

▼ MAJIC-contentieux

Sont enregistrées dans l'application MAJIC-contentieux les réclamations contentieuses et demandes de remise gracieuses de la compétence des services locaux en matière de taxes foncières.

▼ Télérecours

Télérecours est une application informatique qui permet d'échanger avec les juridictions administratives (tribunaux administratifs, cours administratives d'appel et Conseil d'État), par voie électronique, toutes les pièces d'un dossier juridictionnel (requêtes, mémoires et pièces de procédure).

L'application Télérecours est obligatoire pour les administrations autres que les communes de moins de 3 500 habitants depuis le 1^{er} janvier 2017. Cette obligation est effective en demande comme en défense pour toutes les productions des acteurs éligibles adressées aux juridictions depuis cette date. Elle s'applique à tous les dossiers, y compris aux instances en cours. Sans

²⁶ La création d'une neuvième CAA à Toulouse le 1^{er} janvier 2022, officialisée par le décret n°2021-1583 du 7 décembre 2021, répond à la volonté d'améliorer le fonctionnement du service public de la justice administrative, notamment avec une meilleure répartition des juridictions d'appel sur le territoire et une réduction des délais de jugement. Pour traiter les appels de la compétence de cette CAA, un SCAD est créé au sein de la DIRCOFI Sud-Pyrénées. L'arrêté portant délégation de signature en matière de contentieux de la DGFIP a été modifié en ce sens le 1^{er} février 2022.

régularisation après invitation de la juridiction, la requête pourra être rejetée comme irrecevable et les mémoires ou toute pièce versée dans un dossier écartés des débats.

Le dispositif concerne tous les contentieux administratifs, fiscaux et non fiscaux, des DR/DDFiP, DIRCOFI et Services à compétence nationale.

Cette application permet de déterminer le passif de l'État lié aux litiges fiscaux en cours dans la provision pour risque sur litiges fiscaux. Elle permet aussi de tenir le Parlement informé des risques budgétaires élevés qui ont leur origine dans les litiges fiscaux en cours. Le suivi des risques supérieurs à 200 M€ fait l'objet d'un rapport semestriel du gouvernement aux présidents et rapporteurs des commissions des finances du Parlement.

EN SAVOIR PLUS

Code de justice administrative : Article R. 414-1, R. 611-8-2 et R. 611-8-3

◆ LES GRANDS PROJETS

Dans la perspective de l'élaboration du prochain Contrat d'objectifs et de moyens de la DGFIP, le SSJCF considère que face à l'évolution de l'activité juridique notamment dans le cadre de la nouvelle relation de confiance à l'utilisateur, les transformations actuellement conduites au sein des services centraux et déconcentrés doivent être renforcées pour mieux répondre à la demande de sécurité juridique des particuliers et des professionnels.

Dans cet objectif d'accompagnement du développement de l'offre en matière de sécurité juridique, le SSJCF propose notamment deux axes de transformation numérique, permettant une amélioration du service rendu à l'utilisateur et une réduction des risques juridiques, opérationnels voire financiers liés aux activités conduites.

► **Projet numérique n° 1 : Création d'une « base des précédents » (rescrits)**

La demande de sécurité juridique adressée à la DGFIP se traduit par une volumétrie de 19 000 à 20 000 demandes de rescrits chaque année. Les services centraux sont amenés à connaître d'une fraction d'entre eux : les plus sensibles, les plus complexes et ceux qui emportent les principaux enjeux financiers, soit que le demandeur saisisse directement les services centraux, soit que les services déconcentrés les interrogent ultérieurement. Le cloisonnement inhérent à l'organisation de ces services par métier et l'absence d'outil de mutualisation rend difficile la prise en compte par un service des positions prises par un autre et présente un risque en termes de sécurité juridique et d'égalité devant la loi. En effet, beaucoup de ces prises de position, censées faire référence pour les services déconcentrés amenés à traiter de semblables demandes, ne sont pas connues de ces derniers, et la mutualisation des réponses apportées par l'administration centrale n'assure pas à date l'égal traitement géographique de situations identiques. Pour assurer l'harmonisation des réponses apportées aux usagers et garantir l'égalité devant la loi des contribuables lors de la sécurisation juridique de leurs positions, le projet de base de « précédents » vise à rassembler dans une base de connaissances unique, ouverte d'abord aux services centraux (afin de tester son paramétrage et ses modalités d'accès), puis à terme aux services déconcentrés (sur habilitation), les principales positions, mais également les réponses aux demandes de solution, les questions d'interprétation nouvelles encore applicables et susceptibles d'intéresser les rédacteurs répondant aux demandes de rescrit.

► **Projet numérique n° 2 : Création d'une base documentaire administrative et judiciaire**

Cette base sera constituée de deux couches applicatives répondant à des besoins essentiels. La première couche applicative serait également une base de connaissance, visant à répondre aux mêmes impératifs de partage et d'accessibilité des positions prises par les services centraux que le

projet de « base des précédents ». Par la variété des documents qui y seraient déposés (rescrits, solutions apportées aux services déconcentrés, décisions de pourvoi ou d'acquiescement de la sous-direction SJCF 2, notamment aux décisions et jugements administratifs ou judiciaires où elle serait l'une des parties...). Cette base de connaissance se caractériserait par une proximité technologique et métier avec la base des précédents justifiant une infrastructure et un hébergement identiques, voire communs. La deuxième couche applicative consisterait en un écosystème de valorisation de la base de connaissances (apésation, alimentation du lac de données de la DGFIP, systèmes experts mis à la disposition des agents pour le traitement des contentieux de série et développement d'outils prédictifs). Plusieurs projets sont d'ailleurs à l'étude au Conseil d'État et à la Cour de Cassation.

◆ LES SUJETS D'ACTUALITÉ

► Réussir la transformation de la relation aux usagers

La DGFIP s'est engagée dans une démarche qui vise à valoriser les contacts à distance et renforcer la qualité des services offerts aux usagers, tout en maintenant l'accueil physique dans les postes locaux. Elle oriente progressivement les usagers particuliers vers leur espace personnel et les accompagne afin qu'ils se familiarisent avec les nouveaux outils.

► Bilan de la loi ESSOC

L'offre de sécurité juridique, en amont des contrôles, s'est étendue à de nouvelles entreprises en 2021. L'accompagnement fiscal personnalisé pour les PME a nettement progressé : plus de 770 PME ont été accompagnées fin 2021. Par ailleurs, dix nouveaux groupes sont entrés dans le partenariat fiscal dédié aux grandes entreprises et ETI, portant à 53 le nombre de protocoles signés au 31 décembre 2021, représentant ainsi plus de 2 500 sociétés partenaires.

► Projet de dématérialisation des procédures de rescrits et agréments – note du 11 mars 2022 du bureau SJCF-3A

La DGFIP a pour objectif de proposer une procédure dématérialisée pour 100 % des démarches des usagers, qu'ils soient particuliers ou professionnels.

S'agissant des procédures de rescrits et d'agréments, une dématérialisation est envisagée à terme selon les caractéristiques suivantes :

- caractère optionnel, afin de conserver les procédures écrites usuelles pour les usagers qui souhaitent ce mode d'échange avec l'administration ;
- dématérialisation portant sur toutes les procédures fiscales de rescrit et d'agrément, incluant à la fois les demandes des usagers, les demandes d'informations complémentaires de l'administration et les réponses à celles-ci, ainsi que les réponses, favorables ou non, aux demandes de rescrit et d'agrément de l'administration.

Le vecteur d'échange privilégié entre les usagers et l'administration sera la messagerie sécurisée e-contacts, qui présente toutes les garanties permettant la sécurisation et la traçabilité des échanges.

La mise en œuvre de cette offre de dématérialisation est toutefois subordonnée, d'une part, à la modification de certains textes législatifs et réglementaires pour supprimer l'obligation d'envoi papier, le plus souvent par lettre recommandée avec accusé de réception et, d'autre part, à une adaptation de l'application e-contacts, afin notamment d'intégrer des formulaires dédiés aux rescrits et aux agréments.

Dans l'attente de la réalisation des développements requis, certaines actions peuvent d'ores et déjà être mises en œuvre. Sans attendre l'achèvement des travaux juridiques et applicatifs décrits ci-dessus, il apparaît possible de mettre en œuvre une première étape de dématérialisation de la

procédure de rescrit général prévue au 1° de l'article L. 80 B du LPF, dont la forme n'est, en effet, pas contrainte par les textes et qui ne comporte pas de risque juridique en dehors du cas des réponses défavorables pouvant faire l'objet d'un recours. Les rescrits autres que ceux visés au 1° de l'article L. 80 B du LPF et les agréments fiscaux ne sont pas concernés par la note. Cette offre de dématérialisation demeure optionnelle. Elle ne vise en aucun cas à imposer un mode d'échange dématérialisé aux contribuables sollicitant un rescrit ou un agrément fiscal. Les services respecteront donc scrupuleusement le choix du contribuable quant au mode de communication (papier ou dématérialisé).

► Les dispositifs d'accompagnement des entreprises dans leurs obligations fiscales

Au-delà de la meilleure prise en compte du droit à l'erreur, dans le prolongement de la loi ESSOC, la DGFIP promeut une nouvelle relation de confiance à travers notamment :

- le Service partenaire des entreprises (SPE) destiné aux grandes entreprises et aux Entreprises de taille intermédiaire (ETI) pour traiter les principales questions fiscales à enjeux ou à risques ;
- l'accompagnement fiscal personnalisé destiné aux PME pour tout sujet présentant des enjeux /risques élevés et qui ne peut être simplement maîtrisé par le recours aux experts-comptables ;

Ces deux services rendent des rescrits en utilisant une méthode de travail innovante avec les entreprises, fondée sur un dialogue et une relation inscrits dans la durée.

- le Service de mise en conformité (SMEC) dont l'objet est de permettre aux entreprises, quelle que soit leur taille, de demander une mise en conformité de leur situation fiscale sur certains sujets complexes ;
- l'Examen de conformité fiscale (ECF), concrétisé en 2021, qui permet aux entreprises de renforcer leur sécurité juridique par les professionnels du chiffre, du droit et de l'audit sur dix points fiscaux usuels.

Outre la progression des régularisations en cours de contrôle avec plus d'un contrôle sur trois qui s'est conclu par une acceptation du contribuable en 2021, l'offre de sécurité juridique, en amont des contrôles, s'est étendue à de nouvelles entreprises en 2021. L'accompagnement fiscal personnalisé pour les PME a nettement progressé : plus de 800 PME accompagnées fin 2021 et dix nouveaux groupes sont entrés dans le partenariat fiscal dédié aux grandes entreprises et ETI, portant ainsi à 53 le nombre de protocoles signés au 31 décembre 2021, représentant plus de 2 500 sociétés partenaires. Le SMEC, dont le champ de compétence a été étendu, via une nouvelle circulaire du 8 mars 2021, aux demandes jugées complexes par les entreprises, a enregistré une centaine de mises en conformité. La publication des rescrits et des prises de position de principe retenues lors des contrôles fiscaux ou dans le cadre de demandes de solution des services à l'administration centrale contribuent également à renforcer la sécurité juridique des contribuables.

Enfin, plus de 32 000 entreprises ont souhaité recourir en 2021 au nouveau dispositif de l'Examen de conformité fiscale (ECF).

► La promotion du rescrit

La DGFIP délivre environ 20 000 rescrits par an, dont 80 % sont délivrés dans le respect du délai imposé par la loi. Le rescrit est un moyen de nouer une relation avec les usagers qui sollicitent une prise de position formelle sur leur situation personnelle d'une manière qui permet de dépasser une approche parfois désincarnée de la loi fiscale, en prenant mieux conscience de plusieurs questions afférentes à l'application de la loi tenant à la diversité des situations, et dans certains cas, aux lacunes ou imprécisions de la loi.

La promotion actuelle de cet outil dans le cadre de la loi ESSOC s'inscrit dans un effort continu de la DGFIP pour faire connaître et mobiliser cet outil efficace de sécurité juridique, qui est mutuellement bénéfique au contribuable et à l'administration. En effet, cet outil prévient des litiges

qui peuvent être coûteux pour le contribuable tout en mobilisant des ressources de l'administration. Il permet en outre de détecter des aspects sur lesquels la législation est imparfaite et doit être complétée ou réformée afin de mieux répondre aux objectifs poursuivis par le Parlement.

Depuis fin 2008, l'offre de sécurité juridique de la DGFIP en faveur des usagers a été substantiellement améliorée pour les aider dans l'accomplissement de leurs obligations fiscales et les accompagner dans leur prise de décisions.

En 2010, la DGFIP a intensifié son action en matière de rescrit. L'objectif poursuivi était de permettre aux citoyens, aux entreprises, aux collectivités locales ou encore aux associations de bénéficier de garanties sur l'application de la législation fiscale à leur situation particulière, en vue de leur apporter une meilleure sécurité juridique et d'accroître la transparence dans la relation de l'administration fiscale avec les contribuables.

D'une part, les évolutions législatives et doctrinales des dernières années ont enrichi l'offre de rescrit et ont conduit à modifier en profondeur les modalités de traitement des demandes. Elles s'inscrivent par ailleurs dans une perspective plus large d'amélioration des garanties juridiques accordées aux usagers, qui constitue l'une des orientations stratégiques de la DGFIP.

Ces garanties juridiques portent aussi bien sur la création de nouveaux rescrits, assortis d'un accord implicite en l'absence de réponse de l'administration dans un délai de trois mois, que sur l'harmonisation des délais de traitement ou la mise en place d'un second examen collégial des rescrits défavorables.

D'autre part, la DGFIP a adapté son organisation, au niveau central comme territorial, pour améliorer la qualité du service rendu tout en répondant dans les meilleurs délais.

La révision complète de la doctrine en vigueur afin qu'elle constitue la documentation consolidée sur le rescrit, les formations mises en place et l'élaboration d'un guide poursuivaient une même finalité : garantir une maîtrise homogène de cette procédure et l'articulation des dispositifs qui la composent.

En outre, par une décision du 2 décembre 2016, le Conseil d'État a jugé que, dans certaines conditions, tenant notamment aux conséquences irréversibles d'une réponse de l'administration, un rescrit pouvait faire l'objet d'un recours pour excès de pouvoir devant la juridiction administrative.

LA LUTTE CONTRE LA FRAUDE FISCALE INTERNATIONALE

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

► Le renforcement de la coopération en matière de fraude

Le contrôle des opérations internationales est un axe essentiel du contrôle fiscal. Dans certains cas, il suppose la mise en œuvre d'outils et de connaissances spécifiques. Au sein du réseau, les correspondants et référents en fiscalité internationale assurent l'expertise la plus adaptée. Ils orientent la programmation, apportent une assistance en matière de contrôle et assurent la sensibilisation et la mutualisation auprès des vérificateurs.

En matière de TVA intracommunautaire, la vigilance et la réactivité, ainsi qu'une mutualisation de l'information et une coopération fluide des services de gestion et de contrôle²⁷, sont indispensables pour empêcher le développement de fraudes au détriment des finances publiques. Face à la fraude en réseau, une stratégie pénale et fiscale est déployée²⁸. La DNEF assure la coordination opérationnelle face à certaines catégories de circuits frauduleux (carrousels, véhicules d'occasion, e-commerce) et peut notamment agir rapidement grâce aux dispositifs de suspension des numéros de TVA intracommunautaires et de dénonciation, en application de l'article 40 du Code de procédure pénale.

La planification fiscale agressive, visant à optimiser la situation fiscale des entreprises ou des particuliers qui y recourent par le biais de montages internationaux, appelle une attention particulière, a fortiori s'ils s'appuient sur des États ou territoires avec lesquels les échanges d'informations sont insuffisants ou difficiles [Etats et territoires non coopératifs (ETNC) et pays à fiscalité privilégiée], ou qu'ils relèvent de schémas particulièrement dommageables. Leur analyse doit notamment constituer une composante du contrôle patrimonial.

Les contrôles de prix de transfert privilégient des enjeux significatifs et relèvent principalement de la DVNI et des DIRCOFI.

Face aux problématiques internationales, une partie des informations nécessaires au contrôle fiscal n'est pas accessible à la DGFIP sur le territoire français.

L'Assistance administrative internationale (AAI), sur le fondement des conventions bilatérales, d'un accord multilatéral ou des règles de l'Union européenne, constitue une voie incontournable pour les obtenir et ainsi alimenter ou conforter les procédures.

Si l'assistance peut être mise en œuvre à tout moment de la procédure, il peut être pertinent d'y recourir le plus en amont possible compte tenu des délais de réponse. Elle est indispensable lorsque les informations ne peuvent être obtenues au niveau national, après avoir épuisé l'ensemble des sources habituelles et internes disponibles pour obtenir l'information et ainsi démontré la pertinence fiscale de la demande. Dans certains cas complexes ou nécessitant une coordination internationale, certains dossiers peuvent faire l'objet d'enquêtes administratives à l'étranger ou de contrôles multilatéraux avec d'autres États membres de l'Union européenne²⁹.

Tant sur les AAI que sur les modalités d'enquête et de contrôle à l'international, le bureau SJCF-4A peut-être saisi.

Enfin, six attachés fiscaux, positionnés dans le réseau des ambassades, ainsi que le bureau SJCF-4A, constituent les interlocuteurs directs de certaines administrations étrangères, notamment pour celles faisant partie de juridictions figurant sur la liste des ETNC.

27 [Note au réseau BUREAU CF-1C, BUREAU GF-2A du 20/02/2020 : Renforcement et simplification du dispositif de suspension du numéro de TVA intracommunautaire des opérateurs présumés frauduleux.](#)

28 [Note au réseau BUREAU CF-3 du 2/10/2015 : La lutte contre la fraude à la TVA de type « carrousel ».](#)

29 [Contrôles multilatéraux : présentation méthodologique et résultats 2018.](#)

► Le rôle des aviseurs fiscaux

La loi relative à la lutte contre la fraude du 23 octobre 2018 a pérennisé le dispositif des aviseurs fiscaux, mis en place à titre expérimental par la loi de finances pour 2017. Ce dispositif autorise l'administration fiscale à indemniser une personne ayant apporté des informations afférentes à un manquement lié à une fraude fiscale à l'international de nature patrimoniale ou professionnelle (domiciliation, entreprise exploitée en France, transfert de bénéfices à l'étranger, non déclaration de comptes bancaires ou de contrats d'assurance-vie ouverts/souscrits à l'étranger, trusts...).

La loi de finances pour 2020, qui a codifié le dispositif à l'article L. 10-0 AC du LPF, en a étendu le périmètre à la lutte contre la fraude à la TVA et a prévu la possibilité d'expérimenter pendant deux ans un nouveau périmètre défini par la gravité des manquements à la législation fiscale révélés à l'administration lorsqu'ils présentent un enjeu fiscal supérieur à 100 000 €.

La DNEF a été chargée de la gestion du dispositif d'indemnisation des aviseurs. Elle a la responsabilité de s'assurer de l'identité des personnes apportant des informations et de la pertinence de ces informations pour l'État.

► Coordination française de l'atelier n° 5 d'Eurofisc (e-commerce)

Eurofisc³⁰ est un réseau de coopération établi au sein de l'Union européenne ayant pour objectif une détection rapide et à lutter contre les fraudes à la TVA. Il permet aux États membres, représentés par des officiers de liaison (ELO), de mutualiser les nouvelles tendances de fraude, de diffuser des alertes précoces visant des réseaux de fraude et d'échanger des données concernant des opérateurs à risque.

La DNEF représente la France dans les différents groupes de travail, notamment l'atelier n° 5 dédié au e-commerce et à la vente à distance dont elle assure la « coordination » en animant les travaux. Un ELO de la DGDDI participe aux côtés de la DNEF à cet atelier.

► Les nouveaux dispositifs de coopération interministérielle

La coopération entre la DGFIP et les autres administrations en charge de la lutte contre la fraude (Douanes, ministère de l'Intérieur, Chancellerie, organismes sociaux) est ancienne.

Au niveau national, cette coopération prend plusieurs formes : signature de conventions ou de protocoles, ouverture d'accès à des bases de données (l'article 6 de la loi relative à la lutte contre la fraude ouvre de nouvelles bases de données de la DGFIP à ses partenaires), participation à des instances de gouvernance (EUROFISC, GONAF dédié à la TVA, au e-commerce et aux sociétés éphémères...) ou mise à disposition d'agents (BNRDF, GIR, BNEE).

Organisation

► Au niveau central

Le bureau de la prévention et de la résolution des différends internationaux (SJCF-4B) est chargé de l'instruction et de la négociation des procédures amiables et des accords préalables en matière de prix de transfert. Il participe aux travaux internationaux portant sur les mécanismes de prévention et de règlement des différends fiscaux internationaux. Il est également chargé de certaines affaires fiscales à dimension internationale.

Le bureau de l'action internationale et de la transparence fiscale (SJCF-4A) est chargé d'organiser, de piloter et de mettre en œuvre les échanges internationaux. Il définit les orientations générales du contrôle fiscal international et les méthodes et procédures afférentes. Il élabore des guides ainsi que les outils méthodologiques et assiste les services dans l'exercice de cette mission. Il assure

30 Règlement UE 904/2010 du 7 octobre 2010.

également l'assistance administrative internationale et suit les travaux multilatéraux et communautaires en la matière.

◆ LES GRANDS PROJETS

► Le dispositif DAC 6

La directive européenne (UE) 2018/822 du Conseil du 25 mai 2018 dite « DAC6 » étend l'échange automatique de renseignements à certains montages de planification fiscale.

Les dispositifs transfrontières visés sont ceux qui se distinguent par certains « marqueurs » définis par la directive comme ayant un caractère potentiellement agressif au plan fiscal. Ceux-ci doivent être déclarés à l'administration fiscale par l'intermédiaire qui intervient dans sa conception ou sa commercialisation. Dans certaines situations, l'obligation est transférée au contribuable concerné.

Les informations sont ensuite transmises à un Registre central européen (RCE), à partir duquel l'ensemble des informations obtenues par les différents États membres de l'UE sont consultables par les services habilités à des fins de contrôle et de programmation. La DAC 6 permet ainsi de renforcer la coopération au niveau européen.

◆ LES SUJETS D'ACTUALITÉ

► La modernisation des outils informatiques, l'optimisation de l'environnement numérique et l'ouverture des données

Les outils de coopération administrative internationale ont continué de se développer pour élargir le champ des données utiles au contrôle fiscal international. La constante extension des échanges automatiques d'informations au sein de l'UE (dans le cadre des versions successives de la DAC) ou l'inscription, dans le cadre juridique national, de la procédure des contrôles conjoints entre plusieurs administrations fiscales européennes, en sont deux illustrations. Dans le domaine de la lutte contre la fraude à la TVA, les règles de gouvernance du réseau d'alerte précoce EUROFISC ont été revues et renforcées. La DGFIP s'est, par ailleurs, pleinement mobilisée dans le cadre de l'exercice d'évaluation de la France par le Groupe d'action financière (GAFI) – Lutte anti blanchiment et contre le financement du terrorisme.

Enfin, les modalités de contrôle des importations ont été définies entre les différentes directions de la DGFIP en prévision du transfert de compétences de la DGDDI induit, notamment par l'entrée en vigueur des nouvelles règles d'auto-liquidation de la TVA à l'importation en 2022.

► Un nouvel outil de coopération : le contrôle conjoint

La directive (UE) 2021/514 du Conseil du 22 mars 2021 (dite « DAC7 »), modifiant la directive 2011/16/UE, complète les outils existants de coopération en ajoutant la possibilité de réaliser des contrôles conjoints qui regroupent dans un même État membre les agents de plusieurs administrations fiscales nationales autour d'une même opération de contrôle ou d'enquête. Outre l'amélioration de la coopération en matière de lutte contre la fraude fiscale, la procédure de contrôle conjoint doit permettre d'améliorer la sécurité juridique du contribuable en limitant le risque lié aux doubles impositions. La nouvelle mesure sera applicable à compter de janvier 2024.

► Des enjeux accrus en matière de contrôle de la TVA

La généralisation de l'autoliquidation de la TVA à l'importation à compter de 2022, accompagnée du transfert à la DGFIP de plusieurs taxes fiscales relevant autrefois de la compétence de la DGDDI,

élargit le périmètre des missions du contrôle fiscal et implique une coopération accrue avec les douanes, notamment en termes d'échange de données et de data mining.

Par ailleurs, les règles dites du « paquet TVA » en vigueur depuis le 1^{er} juillet 2021 ont créé de nouvelles conditions pour le contrôle des opérateurs de vente à distance, en particulier les plateformes qui facilitent les transactions de biens importés depuis des pays tiers. Il en résulte notamment un renforcement du rôle et des responsabilités de ces plateformes qui sont désormais redevables de la TVA lorsque certaines conditions sont réunies, et à ce titre, soumises à des obligations déclaratives ou documentaires exhaustives concernant les opérateurs présents sur leur market place.

3.3 – LES MISSIONS RELATIVES A LA GESTION FISCALE

LA GESTION DES IMPÔTS DES PARTICULIERS

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

► Des travaux de gestion de masse, rythmés par deux grandes campagnes

Le calcul et le recouvrement des impôts des particuliers sont assurés :

- de manière prépondérante, dans une structure unique, le Service des impôts des particuliers (SIP) ;
- de façon complémentaire, dans les trésoreries, dans le cadre de l'accueil fiscal de proximité des usagers et le recouvrement.

Ces travaux de gestion concernent essentiellement l'impôt sur le revenu (39,9 millions de foyers fiscaux dont 17,6 imposés pour un montant de 99,8 Md€), la taxe d'habitation liée à la contribution à l'audiovisuel public (3 Md€ et 3,7 Md€ soit 6,7 Md€), les taxes foncières (43,7 Md€) et l'impôt sur la fortune immobilière (2,1 Md€)³¹.

La relation avec les usagers particuliers est rythmée par deux grands pics d'activité : la campagne d'impôt sur le revenu, en avril-mai-juin, et la campagne des avis d'impôt sur le revenu et d'impôts locaux, qui s'étale d'août à décembre, selon les impôts.

EN SAVOIR PLUS

Les directions peuvent s'appuyer sur des notes régulières de cadrage des travaux : note d'organisation de la campagne de recueil des informations destinées à la déclaration préremplie, note d'organisation de la campagne déclarative des revenus, note de campagne des avis des impôts des particuliers.

En fonction de l'actualité, des FAQ sont également mises à disposition du réseau sur ULYSSE / Fiscalité (particuliers et recouvrement) et sur Nausicaa.

► L'accueil des usagers au sein des SIP

Le SIP permet à l'utilisateur de voir l'ensemble de sa demande traitée en un lieu unique. Sa création facilite donc grandement la lisibilité et la compréhension de l'administration fiscale. Il permet au contribuable de n'avoir qu'une seule démarche à accomplir, quel que soit l'objet de sa demande.

► Le Prélèvement à la source (PAS)

La réforme du Prélèvement à la source, mise en œuvre depuis le 1^{er} janvier 2019, est une réforme de simplification qui a permis de rendre le recouvrement de l'impôt sur le revenu contemporain de la perception des revenus correspondants, en mettant fin au décalage qui prévalait antérieurement.

L'impôt s'adapte désormais à la situation réelle des usagers, qui n'ont plus à constituer une épargne de précaution pour payer l'impôt dû au titre de l'année précédente, ce qui peut s'avérer délicat en cas de baisse importante de revenus, en particulier pour les ménages les plus modestes (par exemple lors d'un départ à la retraite, en cas de chômage).

31 Chiffres issus du cahier statistique 2021.

Trois ans après sa mise en œuvre, le PAS est un succès. Depuis son entrée en vigueur, l'avancement du projet a été nominal à toutes les phases. Les employeurs ont été au rendez-vous, ce qui s'est traduit par un très bon civisme fiscal et un très faible taux de défaillance déclarative de leur part³². Les contribuables, qui se sont globalement très bien appropriés la réforme, portent un jugement très positif sur le PAS³³.

Les prélèvements contemporains s'effectuent désormais tout au long de l'année :

- d'une part, par les tiers collecteurs (employeurs, caisses de retraite, Pôle emploi, etc), qui prélèvent directement l'impôt sur les revenus des usagers et reversent les montants ainsi prélevés à la DGFIP ;
- d'autre part, pour les revenus sans tiers identifié (revenus fonciers, revenus des travailleurs indépendants BIC/BNC/BA), par prélèvement mensuel ou trimestriel réalisé directement par la DGFIP sur le compte bancaire des contribuables concernés.

◇ Les tiers déclarants et la campagne de collecte des informations

• Pour les employeurs privés

Les principes suivants sont appliqués:

- depuis le 1^{er} janvier 2017, les employeurs privés sont tenus de remplir mensuellement leurs obligations déclaratives sociales via la Déclaration sociale nominative (DSN), en remplacement notamment de la Déclaration annuelle des données sociales (DADS-U et fichiers bilatéraux). Ce sont les données portées par la DSN qui permettent le pré-remplissage de la déclaration de revenus ;
- le déploiement de la DSN dans le secteur privé est désormais généralisé (en dehors de situations très résiduelles) : elle est le seul canal de transmission des données de droit commun pour tous les employeurs du secteur privé, et le dépôt d'une Déclaration annuelle des données sociales unifiée n'est possible que dans des cas limitativement énumérés ;
- conformément à l'article 89 A du Code général des impôts (CGI), les déclarations doivent être transmises par les tiers déclarants à la DGFIP par voie électronique. Ainsi, sauf cas particuliers, tout dépôt de déclaration au format papier devra être refusé par les correspondants tiers déclarants, lesquels inviteront les déclarants concernés à réaliser un dépôt électronique.

• Pour les employeurs publics et les verseurs de revenus de remplacement

Depuis le 1^{er} janvier 2019, les employeurs publics et les verseurs de revenus de remplacement qui sont tenus d'effectuer la retenue à la source déclarent, chaque mois, à la DGFIP les informations relatives aux montants prélevés sur les revenus versés à chaque bénéficiaire via une déclaration PASRAU (prélèvement à la source revenus autres).

La Déclaration sociale nominative (DSN) – est un fichier mensuel, produit à partir de la paie, destiné à communiquer les informations nécessaires à la gestion de la protection sociale des salariés aux organismes et administrations concernés. Elle permet de remplacer l'ensemble des déclarations périodiques ou événementielles et diverses formalités administratives adressées jusqu'à présent par les employeurs à une diversité d'acteurs (CPAM, Urssaf, AGIRC ARRCO, Organismes complémentaires, Pôle emploi, DGFIP, Caisses régimes spéciaux, etc.).

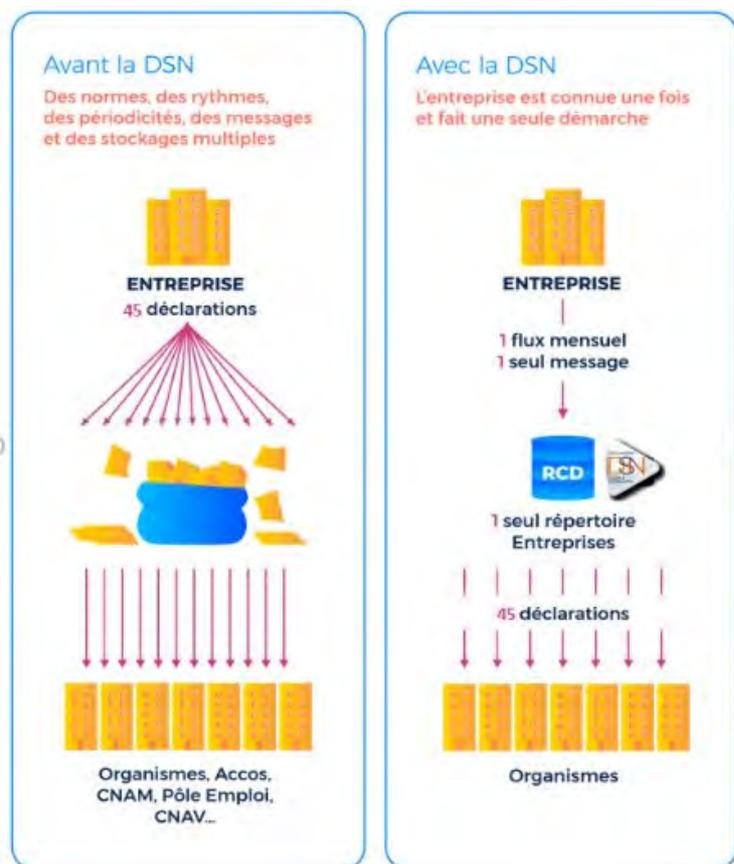
Les données transmises dans la DSN mensuelle sont le reflet de la situation d'un salarié au moment où la paie a été réalisée. En complément, la déclaration relate les événements survenus

32 Le taux de civisme fiscal des employeurs (déclarations effectivement déposées rapportées aux déclarations attendues) s'élève à 97,4 % en 2021, soit un taux de défaillance de 2,6 %.

33 D'après un sondage réalisé début 2021, 82 % des Français ne souhaitent pas revenir au système antérieur.

dans le mois (maladie, maternité, changement d'un élément du contrat de travail, fin de contrat de travail) ayant eu un impact sur la paie.

La DSN repose sur la transmission unique, mensuelle et dématérialisée des données issues de la paie et sur des signalements d'événements.



La Déclaration sociale nominative (DSN) remplace la déclaration annuelle de données sociales unifiée (DADS-U) dans la plupart des entreprises. Cependant, certains employeurs doivent continuer à souscrire la DADS-U.

Il s'agit :

- des employeurs souscrivant la DSN mais employant des populations hors périmètre DSN (exemples : marins-pêcheurs, dockers, fonctionnaires en détachement auprès d'un établissement privé...);
- des établissements souscrivant la DSN n'ayant pas pu transmettre, dans la déclaration, les données des Organismes complémentaires (OC) : mutuelle, assurance ou institution de prévoyance.

La déclaration PASRAU a été créée dans le cadre des travaux relatifs à la mise en oeuvre du prélèvement à la source pour les collecteurs hors champ de la DSN. Cette déclaration PASRAU, fondée sur la norme Norme d'échange optimisée pour les revenus autres (NEORAU), complète

donc la DSN fondée sur la norme d'échange optimisée des données sociales (NEODeS) pour les revenus de remplacement et les revenus d'activité hors champ de la DSN jusqu'au 1^{er} janvier 2022. Depuis cette date, l'ensemble des traitements et salaires a intégré le vecteur DSN.

La déclaration PASRAU, qui constitue le support du prélèvement à la source de l'impôt sur les revenus de remplacement (pensions de retraite, indemnités journalières de maladie, allocations chômage...), a été enrichie en 2020 de nouvelles informations (notamment sur le type de revenu versé). Cela permet d'en faire, à court terme, le vecteur de collecte des montants imposables relatifs aux revenus de remplacement, en lieu et place des collectes bilatérales jusqu'alors utilisées.

◇ L'accompagnement des usagers

L'accompagnement des usagers dans l'appropriation de la réforme a constitué un élément primordial dans la réussite de l'entrée en vigueur du PAS. Ainsi, les services déconcentrés de la DGFIP restent fortement mobilisés pour répondre aux questions des usagers et assurer la meilleure qualité de service possible, en particulier durant les périodes de campagne déclarative des revenus et d'émission des avis d'imposition, mais également durant toute l'année, pour assister les usagers dans l'utilisation du service « Gérer mon prélèvement à la source » (GestPAS), par lequel ils signalent leurs changements de situation (familiale, niveau de revenus) au plus près de leur survenance. Ainsi, durant l'année 2019, plus de 8 millions d'actions ont été enregistrées via le service « Gérer mon prélèvement à la source », dont 6 millions ont été réalisées par les usagers eux-mêmes (le reliquat ayant été généré par les agents des finances publiques à la suite d'un contact avec l'utilisateur). En 2020, 6,3 millions d'actions ont été enregistrées dans l'application GestPAS, dont 5,6 millions (89 %) effectuées par les usagers eux-mêmes, ce qui constitue un progrès par rapport à 2019, signe d'une meilleure appropriation du dispositif par les usagers. Près de 3 millions d'actions ont porté, en 2020, sur la modulation du taux ou des acomptes.

◇ La déclaration automatique

Depuis la mise en œuvre du PAS, l'ensemble des montants prélevés pendant l'année de réalisation des revenus est indiqué sur la déclaration de revenus pré-remplie des usagers, qui sont invités à vérifier ces informations et la correcte prise en compte des montants déjà prélevés, en contrôlant la cohérence des éléments pré-remplis par rapport aux bulletins de paie ou récapitulatifs annuels mis à disposition par les employeurs ou autres verseurs de revenus.

Les obligations déclaratives ont été simplifiées par la mise en place, depuis 2020, de la déclaration automatique. Les contribuables éligibles qui ont constaté que les informations de revenus et charges connues de l'administration fiscale présentées dans leur déclaration pré-remplie sont correctes et exhaustives, n'ont plus à déposer leur déclaration de revenus. Leur impôt est alors calculé automatiquement sur la base des informations connues. Ils reçoivent, au cours de l'été, leur avis d'impôt correspondant. Le succès de ce dispositif s'est confirmé en 2021, avec 11,1 millions de foyers bénéficiaires contre 10,7 millions en 2020, qui ont ainsi été dispensés de déposer leur déclaration de revenus.

Les avis d'impôt adressés aux contribuables tiennent compte désormais des montants prélevés au cours de l'année par les collecteurs et la DGFIP au titre du PAS. Leur présentation a été revue de manière substantielle dans le cadre de la réforme, afin de mettre en exergue les informations importantes, notamment l'éventuel montant restant à payer ou remboursé et d'identifier distinctement le montant de l'impôt. En outre, les informations utilisées par certains organismes pour l'octroi de prestations (revenu fiscal de référence et nombre de parts) figurent dès la première page de l'avis, facilitant ainsi leur utilisation.

Un foyer sera éligible à la déclaration automatique :

- s'il a été taxé au titre des revenus N-1 ;
- si la taxation a été réalisée exclusivement sur la base de codes revenus pré-remplissables, nonobstant l'existence de charges ou de dépenses ;

- et sous réserve d'exclusions additionnelles.

◇ La généralisation du crédit d'impôt des services à la personne à partir de 2022

Dans le prolongement de la logique du PAS, le Crédit d'impôt services à la personne (CI SAP) des dépenses réalisées par les ménages a également été rendu contemporain depuis le début de l'année 2022. Ce chantier constitue le volet fiscal du projet qui vise à faire bénéficier immédiatement les ménages des aides sociales et fiscales auxquelles ils ont droit dans le secteur des aides à la personne. Ces aides étaient jusqu'alors versées par des financeurs différents, selon des calendriers non coordonnés, et après la réalisation par les ménages des dépenses correspondantes. L'objectif est de permettre aux usagers de percevoir de manière immédiate une avance sur l'ensemble des aides aux services à la personne dont ils bénéficient, au lieu de devoir supporter la dépense complète avant d'obtenir les prestations sociales correspondantes, en différé, dans les mois qui suivent, et le crédit d'impôt l'année suivante. Ainsi, la dépense engagée sera directement diminuée des aides sociales et fiscales auquel le particulier a droit, et ce dernier n'aura plus qu'à régler le montant « net » restant à sa charge. Une expérimentation de ce dispositif, prévue et encadrée par la Loi de financement de la Sécurité sociale (LFSS) 2020, avait été mise en œuvre dès septembre 2020 pour une soixantaine de bénéficiaires dans le département du Nord et la ville de Paris. Son périmètre s'est progressivement élargi, pour être étendu, en juin 2021, à tous les particuliers-employeurs utilisateurs de « CESU+ » résidant dans le département du Nord ou la ville de Paris.

Organisation

► Au niveau central

La sous-direction GF-1 est chargée de l'animation et du pilotage de la gestion des impôts des particuliers :

- le bureau GF-1A est responsable de l'organisation, de l'animation et du bilan des campagnes d'assiette et de recouvrement des principaux impôts des particuliers. Il s'occupe également de la collecte des données permettant la déclaration pré-remplie, de même que la conception du moteur de calcul de l'Impôt sur le revenu (IR) pour la taxation primitive ;
- le bureau GF-1B est le bureau assurant la maîtrise d'ouvrage (MOA) des applications d'assiette (ILIAD) et de recouvrement forcé (RAR et SIRIUS REC) des impôts des particuliers. Il assure également la gestion de l'assiette, du contentieux et du recouvrement forcé des impôts des particuliers. Le bureau GF-1B est par ailleurs MOA des référentiels FIP et TOPAD. Il est enfin pilote en matière de taxes d'habitation [TH, CAP, Taxe sur les logements vacants (TLV), Taxe d'habitation sur les logements vacants (THLV)], de taxe de balayage et de taxes foncières.

► Au niveau local

La vocation du Service des impôts des particuliers (SIP) est d'offrir à l'utilisateur un accueil au guichet polyvalent sur les sujets d'assiette et de recouvrement des impôts dont il a la charge. Deux types d'accueil sont assurés au sein du SIP : l'accueil généraliste et l'accueil spécialisé.

L'accueil généraliste permet de répondre à la plupart des demandes courantes des usagers :

- remise de documents : imprimés, documentation, formulaires relatifs aux délais de paiement, copies d'avis d'impôts ;
- réponses rapides à des questions fiscales, foncières, de recouvrement et sur les moyens de paiement dématérialisés (promotion du compte fiscal en ligne) ;
- réalisation d'actes de gestion simples : non prise en compte d'un enfant à charge dans l'IR, paiement par carte bancaire d'un impôt, enregistrement d'un changement d'adresse, traitement d'un délai de paiement ;

- orientation des usagers vers d'autres services administratifs présents sur le site ou tout autre lieu.

Les questions qui, en raison de leur complexité ou de leur durée de traitement, ne peuvent pas être résolues au niveau de l'accueil généraliste sont traitées dans le cadre de l'accueil spécialisé. Il est assuré dans le respect de la dominante métier des agents qui l'exercent (assiette ou recouvrement).

◇ L'assiette

La gestion de l'impôt sur le revenu et de la Taxe d'habitation (TH) constitue la tâche essentielle en matière d'assiette.

Il s'agit notamment de :

- procéder à la validation ou à la saisie de l'ensemble des déclarations 2042 (IR et IFI) souscrites par les usagers ;
- retraiter certaines déclarations en ligne ;
- mettre à jour les changements d'occupation des locaux d'habitation.

L'objectif consiste à prendre en compte la majorité des usagers afin qu'ils s'acquittent au 15 septembre du solde de l'IR et au 15 novembre de la contribution à l'audiovisuel public et de la taxe d'habitation.

En cas de non-respect de leurs obligations déclaratives, les contribuables défailnants sont relancés en septembre.

La question de la taxe foncière consiste en la surveillance des changements affectant les immeubles bâtis ou non bâtis des particuliers, l'évaluation des locaux d'habitation et des terrains servant de base aux impôts locaux.

◇ Le recouvrement

Le secteur recouvrement est chargé du recouvrement de l'impôt ainsi que de la tenue de la comptabilité.

Il existe deux phases en matière de recouvrement :

- le recouvrement amiable, qui vise à permettre le paiement spontané des impôts directs des particuliers avant l'engagement de toute procédure de poursuite ;
- le recouvrement forcé, qui consiste dans la mise en œuvre des actions et procédures visant à recouvrer les sommes dues après le basculement en « reste à recouvrer » (sommes non payées à la date limite de paiement sur les impôts directs par les particuliers). Le service du recouvrement engage donc des poursuites (saisies administratives à tiers détenteur auprès des employeurs, des banques, des tiers, saisies mobilières ou immobilières...).

◇ La caisse

Le SIP encaisse les recettes dues au titre des impôts directs des particuliers. Le paiement en numéraire est limité à 300 euros maximum.

Gérant des deniers publics, le SIP est un poste comptable à part entière : on y réalise un arrêté comptable quotidien, mensuel et annuel. La tenue de la comptabilité n'est pas effectuée par le caissier, mais par un agent spécifiquement attaché à cette fonction.

Outils

Les applications utilisées dans la sphère des impôts des particuliers sont les suivantes :

▼ ILIAD

C'est l'application de gestion de l'assiette et du contentieux de l'IR, de l'IFI, de la TH, de la CAP, de la TLV et de la THLV déclinée en ILIAD IR-TH, ILIAD Contentieux et ILIAD Impositions supplémentaires.

▼ REC

REC est utilisé pour la gestion du recouvrement amiable des impôts sur rôles.

▼ SISPEO

Cet outil est utilisé pour la gestion des délais de paiement pendant la phase de recouvrement amiable des impôts sur rôle.

▼ RAR

RAR est utilisé pour la gestion du recouvrement forcé des impôts des particuliers.

▼ SIRIUS REC

SIRIUS REC est utilisé pour le suivi et le pilotage du recouvrement forcé des impôts des particuliers (application de requête).

▼ GESTPAS

GESTPAS est l'application de gestion du Prélèvement à la source.

◆ LES GRANDS PROJETS

► Étendre le périmètre des informations pré-remplies

À la suite de la mise en place du PAS et de la déclaration automatique, dans un souci constant de simplification de la déclaration de revenus au bénéfice de l'utilisateur, l'administration fiscale souhaite poursuivre dans les prochaines années l'extension du périmètre des informations pré-remplies dans la déclaration de revenus. Ainsi, la possibilité d'y faire figurer les dons réalisés est en cours d'expertise, en collaboration avec les représentants des associations et fondations concernées. L'amélioration progressive de l'exhaustivité des informations préremplies aura pour conséquence directe de permettre à davantage d'utilisateurs de profiter de la déclaration automatique.

LA GESTION DES IMPÔTS DES PROFESSIONNELS

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

► Le périmètre de la mission

La DGFIP assure la gestion, le calcul de l'assiette, le recouvrement (amiable et forcé) et le contentieux de l'ensemble des impôts des professionnels. On distingue les impôts d'État des impôts directs locaux. D'autres missions diverses relèvent aussi de la sphère des professionnels telles que la tutelle de l'ordre des experts-comptables et le suivi des Organismes agréés (OGA).

► Les impôts professionnels d'État

Il s'agit notamment de la Taxe sur la valeur ajoutée (TVA), de l'Impôt sur les sociétés (IS), des revenus catégoriels (BIC³⁴, BNC³⁵, BA³⁶, RF³⁷), des taxes assises sur les salaires, de la Taxe sur les véhicules de société (TVS), des Taxes sur les conventions d'assurance (TSCA). Ces impôts sont tous auto-liquidés (déclarés, calculés et acquittés par l'entreprise).

7 558 782 entreprises sont imposables à la TVA. Les recettes totales de la TVA s'élèvent à 242 876 millions d'euros.

2 849 947 entreprises imposables à l'impôt sur les sociétés génèrent 74 479 millions d'euros de recettes au profit de l'État.

► Les impôts directs locaux des professionnels

Il s'agit de la Contribution économique territoriale (CET), composée de la Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) et de la Cotisation foncière des entreprises (CFE), de l'Imposition forfaitaire sur les entreprises de réseaux (IFER) et de la Taxe foncière (TF). Ces impôts sont soit calculés par la DGFIP (CFE, IFER, TF), soit autoliquidés par les entreprises (CVAE). Ils sont collectés et redistribués aux collectivités locales par la DGFIP. Par ailleurs, certaines données d'assiette et de recouvrement sont également annuellement transmises aux collectivités locales concernées et à certains organismes attributaires d'utilité publique.

La CVAE a permis d'encaisser 9 083 millions d'euros de recettes en 2021, contre 16 129 millions en 2019.

5 757 132 avis d'imposition CFE + taxes annexes + IFER ont été émis en 2021, pour un montant de 10 170 millions d'euros de recette.

► Les téléprocédures

L'offre de service à destination des usagers professionnels est quasiment totalement dématérialisée. Cette action est relayée au sein des directions par les Services des impôts des entreprises (SIE) et les Centres de Contact des professionnels, mais également par les correspondants téléprocédures départementaux et régionaux, qui constituent un relais essentiel pour l'administration centrale.

34 Bénéfices industriels et commerciaux.

35 Bénéfices non commerciaux.

36 Bénéfices agricoles.

37 Revenu foncier

Les professionnels peuvent déclarer et payer la TVA, déposer des demandes de remboursement de crédit de TVA et payer l'impôt sur les sociétés, la taxe sur les salaires (TS), les prélèvements et retenues sur les revenus de capitaux mobiliers (RCM), la CVAE, la CFE et la TF, déposer leur déclaration de résultats et ses annexes selon deux procédures :

- en utilisant les services en ligne sur le site impots.gouv.fr, le professionnel effectue lui-même ses déclarations et ses paiements en ligne, dans son espace professionnel (Professionnels > Mon espace professionnel) ;
- en mode EDI (Échange des données informatisé), les démarches sont effectuées par l'intermédiaire d'un « partenaire EDI » (comptable ou prestataire) qui transmet à l'administration fiscale les données déclaratives et de paiement des impôts professionnels pour le compte de l'entreprise.

Du fait de leur généralisation, les téléprocédures sont devenues le canal principal d'échanges entre les redevables et l'administration fiscale.

L'obligation de recours aux téléprocédures professionnelles s'applique désormais à toutes les entreprises soumises à un régime réel d'imposition et concerne :

- la télédéclaration et le télépaiement des revenus catégoriels, de la TVA, de l'IS, de la TS, des RCM et de la CVAE³⁸. La dématérialisation concerne également les flux sortants : les entreprises soumises à l'IS peuvent obtenir, à partir de leur compte fiscal, des attestations de régularité fiscale et de résidence fiscale ;
- le télépaiement pour la CFE, l'IFER et la TF.

Ces obligations sont accompagnées systématiquement d'actions de communication ciblées (courriels personnalisés, communiqués de presse, échanges avec les partenaires institutionnels comme l'Ordre des experts comptables, le CNUPRO, etc).

Les DR/DDFiP peuvent également intervenir auprès des différents publics concernés (experts-comptables, organismes agréés...) à l'occasion de l'organisation de salons ou congrès ainsi que lors de la réunion des Comités locaux d'usagers professionnels (CLUPRO).

De même, afin d'accompagner les petites entreprises dans la transition numérique, des postes informatiques sont mis à disposition des usagers professionnels dans les SIE pour les guider dans leurs démarches, lorsque celles-ci ne sont pas familiarisées avec les téléprocédures.

Enfin, les mesures de tolérance qui subsistaient en matière de recours aux téléprocédures vis-à-vis des collectivités locales ont été supprimées. [La note n° 2014-10-11169 du 17 septembre 2015](#)³⁹ précise les conditions de cette suppression ainsi que le mode opératoire permettant aux collectivités locales et à leurs comptables de recourir aux téléprocédures pour les impôts professionnels.

► Les autres missions relevant de la sphère de la gestion fiscale des professionnels

La Direction des grandes entreprises (DGE), les Services des impôts des entreprises (SIE) et les Pôles de recouvrement spécialisé (PRS) participent à la qualité comptable. Le chef de poste, en tant que comptable public, est le garant de la qualité des procédures comptables et des comptes de l'État en vertu de [l'article 31 de la LOLF](#). Par ailleurs, les bureaux de la gestion fiscale sont parfois sollicités dans le cadre de la certification des comptes.

► La tutelle de l'ordre des experts-comptables

En application de l'article 56 de [l'ordonnance du 19 septembre 1945](#), le ministre chargé de l'économie, des Finances et de la relance exerce la tutelle de l'ordre des experts-comptables. Cette

³⁸ S'agissant de la CVAE, la télédéclaration et le télépaiement sont obligatoires quel que soit le régime d'imposition.

³⁹ La note n° 2014-10-11169 du 17 septembre 2015 relative à la « mise en œuvre de l'obligation de recours aux téléprocédures professionnelles par les collectivités territoriales ».

mission consiste à veiller au respect de la légalité et à garantir le bon usage des prérogatives dont l'ordre est investi et revêt un double aspect de contrôle et de partenariat.

La DGFIP reçoit délégation du ministre pour assurer la tutelle de cette profession réglementée.

À l'échelon national, dans le cadre de cette mission, le ministre est représenté par un commissaire du gouvernement auprès du Conseil national de l'ordre des experts-comptables. Il oriente, dirige, contrôle et coordonne l'action des commissaires régionaux.

À l'échelon régional, la mission de commissaire du gouvernement est confiée au DRFiP. En effet, [le décret n° 2009-707 du 16 juin 2009](#) relatif aux services déconcentrés de la DGFIP confie cette attribution aux directions régionales des Finances publiques. Toutefois, les commissaires peuvent déléguer, sous leur responsabilité, tout ou partie de leurs fonctions à l'un de leurs collaborateurs ayant de préférence au moins le grade d'administrateur des Finances publiques adjoint (AFIPA).

Le commissaire du gouvernement auprès du Conseil régional de l'ordre exerce des missions :

- d'administration générale de la profession : participation aux instances régionales de l'ordre (Conseil régional, Chambre de discipline, Assemblée générale), approbation et contrôle des décisions du Conseil régional de l'ordre ;
- en matière d'inscription au tableau de l'ordre des experts-comptables : de conventionnement avec le professionnel de l'expertise comptable demandeur, de procédure disciplinaire, de répression de l'exercice illégal de la profession comptable et de contrôle qualité sur la profession.

Un guide du commissaire du gouvernement auprès des Conseils régionaux de l'ordre des experts-comptables est à disposition sur la base documentaire NAUSICAA : [Fiscalité/Fiscalité professionnelle/Partenaires externes/experts-comptables / Guide du commissaire.](#)

Le suivi de la profession comptable relève, au niveau central, des attributions du Service de la gestion fiscale, Sous-direction des professionnels et de l'action en recouvrement, bureau GF- 2B.

► **Le suivi des Organismes agréés (OA)**

L'administration intervient au niveau départemental/régional et national.

◇ **Au niveau départemental/régional**

Le DDFiP reçoit les demandes d'octroi et de renouvellement d'agrément. Il participe notamment aux délibérations des organes dirigeants de l'OA en matière de budget et de conditions de fonctionnement. Il organise également des entretiens avec les dirigeants de l'OA. Enfin, il communique aux présidents des OA les renseignements nécessaires à ces organismes pour prononcer l'exclusion des adhérents qui ne respectent pas leurs obligations.

Le DRFiP suit l'ensemble des procédures d'octroi, de renouvellement et de retrait d'agrément. À cet égard, il met en œuvre les procédures de mise en demeure : injonction de remédier aux dysfonctionnements constatés sous peine d'être sanctionné par un retrait d'agrément ou un renouvellement sous condition d'un changement d'équipe dirigeante. Il délivre et renouvelle les agréments, anime et harmonise les conditions d'exercice de la mission et d'application de la réglementation des OA au niveau régional. Il gère la procédure de communication aux dirigeants de l'OA des manquements de leurs adhérents relevés lors d'un contrôle fiscal. La mission de contrôle qualité des OA est centralisée au siège de la DRFiP.

◇ Au niveau national

Le bureau GF-2B, au sein du Service de la gestion fiscale, Sous-direction des professionnels et de l'action en recouvrement, est chargé du suivi des OA.

Dans le cadre de la loi de finances pour 2021, la majoration de 25 % des revenus des professionnels pour non-adhésion à un OGA a été supprimée de manière progressive, sur trois années, afin notamment de permettre aux OGA de réorganiser leur modèle économique. Le décret n° 2021-1303 du 7 octobre 2021 relatif aux services fournis par les centres de gestion et associations agréés aux entreprises et professionnels non adhérents et adhérents, étend ainsi les compétences des centres de gestion et associations agréés auprès de tous les professionnels, qu'ils soient adhérents ou non, en leur permettant de fournir de nouveaux services d'assistance en matière de gestion dans plusieurs domaines.

Organisation

► Au niveau central

La sous-direction GF-2 est chargée de la gestion des redevables professionnels et de l'action en recouvrement. Plus spécifiquement, l'organisation est la suivante :

Le bureau GF-2A est chargé de l'animation, de la définition des méthodes de travail et du pilotage des services des impôts des entreprises (SIE) pour la fiscalité professionnelle (à l'exception de la cotisation foncière des entreprises et de la CVAE), de l'accompagnement de la direction des grandes entreprises (DGE), de la maîtrise d'ouvrage pour la maintenance des applications informatiques dédiées : Médoc, TP-CDA (pour la TaSCom), Rebeca, TDFC, Télé-TVA, en liaison avec la DPN pour les applications sous environnement Gespro (Surveillance-relance, Pilotage SIE, ACIS V2...). Il est chargé du suivi des mesures de modernisation, de simplification et de projets transverses.

Le bureau GF-2B a pour mission l'élaboration du droit du recouvrement et le pilotage du recouvrement forcé des impôts des particuliers et des professionnels et des Pôles de recouvrement spécialisé (PRS), l'assistance internationale au recouvrement, le traitement du contentieux du recouvrement et l'activité des huissiers des finances publiques.

Le bureau GF-2C est chargé de la conduite de projets de modernisation des méthodes et des outils de travail et des missions dans la sphère des professionnels, ainsi que de l'animation et du pilotage de la gestion de la CVAE, de l'IFER et de la CFE. Il pilote la gestion (assiette, recouvrement amiable) de ces impôts dans sa composante « entreprise » auprès des SIE (acquisition des informations, imposition, relance, etc) et dans sa composante « collectivités locales » auprès des SFDL (détermination des montants à verser aux collectivités locales (provisoire et définitif). Il assure également la maîtrise d'ouvrage (MOA) des applications d'assiette (TPCDA et TPCSI) des impôts de production des professionnels (CFE/CVAE) et de l'IFER. Il est également maître d'ouvrage de l'application ISTP-Web permettant la réalisation des correctifs de CFE et d'IFER. Il est par ailleurs compétent pour les évolutions du périmètre de la DGE.

La Mission rationalisation des réseaux publics du recouvrement (MRRPR) est chargée de mettre en œuvre l'unification de la gestion et du recouvrement fiscal autour de la DGFIP. À ce titre, elle est chargée de prévoir, mettre en œuvre et suivre les modalités déclaratives à la DGFIP des transferts inscrits en lois de finances de taxes douanières et de certaines taxes collectées par des opérateurs externes qui lui sont transférées.

► Au niveau national

Depuis le 1^{er} janvier 2002, la Direction des grandes entreprises (DGE) constitue le guichet unique des groupes et des grandes entreprises (dont le chiffre d'affaires ou le total d'actif brut est

supérieur à 400 millions d'euros) pour l'accomplissement de leurs obligations fiscales déclaratives et de paiement. Elle répond à la spécificité des grands groupes dont les problématiques sont complexes et la gestion fiscale souvent centralisée au sein de l'entreprise tête de groupe. Cette direction gère, en 2022, 49 556 entreprises.

S'inscrivant dans les orientations gouvernementales de relance des dynamiques territoriales locales, de nouveaux services ont été créés, au niveau national :

- le pôle national dédié à la TVA du commerce en ligne situé à Noyon est responsable, depuis le 1^{er} juillet 2021, de la gestion au niveau national du dispositif optionnel du guichet de TVA commerce en ligne (cf. ci-après dans la rubrique « grands projets » : « Mise en place du guichet unique TVA e-commerce »).
- le service national des quitus, poste comptable implanté depuis le 1^{er} janvier 2022 à Denain, est chargé de la délivrance, pour quatre départements expérimentateurs (Moselle, Nord, Bas Rhin et Pas-de-Calais), des quitus fiscaux nécessaires pour obtenir un certificat d'immatriculation lorsqu'un particulier ou un professionnel achète un moyen de transport dans un pays membre de l'Union européenne. À terme, ce service délivrera les quitus pour l'ensemble du territoire.
- le pôle national de soutien au réseau en matière de fiscalité des professionnels (PNSR PRO), créé à Pau depuis le 1^{er} septembre 2021, a pour mission d'assister aux plans techniques et juridiques les directions et les services sur les problématiques liées aux impôts et taxes relevant de la sphère des professionnels. Il sera toutefois chargé, dans un premier temps, de l'accompagnement du transfert des nouvelles taxes principalement en provenance de la Direction générale des douanes et des droits indirects (DGDDI), sous le pilotage de la Mission rationalisation des réseaux publics du recouvrement (MRRPR) rattachée à la Sous-direction GF2.

► Au niveau local

Le Service des impôts des entreprises (SIE) est devenu, à compter du 1^{er} janvier 2006, l'interlocuteur fiscal unique des petites et moyennes entreprises, des professions libérales, des artisans et des commerçants, pour l'ensemble de leurs démarches fiscales. À ce titre, il assure la gestion de l'assiette et du recouvrement amiable des impôts⁴⁰, ainsi qu'une partie du recouvrement forcé. Il traite également les remboursements forfaitaires agricoles. Enfin, le service assure la gestion et le recouvrement des impositions supplémentaires ainsi que l'ordonnement des dégrèvements en matière de CFE/IFER.

Le travail à distance entre plusieurs SIE d'un même département ou entre un SIE et son antenne géographiquement distante est possible depuis 2017 et déjà largement répandu.

Par ailleurs, dans le cadre des relocalisations de services engagées par la DGFIP sur la période 2021-2024, plusieurs nouvelles modalités d'organisation, qui viennent modifier le paysage des SIE, sont progressivement mises en place pour 17 métropoles bien identifiées :

- la création d'antennes extra-départementales de SIE implantées dans des villes de taille moyenne qui prendront en charge à distance une partie des missions des SIE : il pourra s'agir d'actes de gestion, de la surveillance et de la relance des défaillants, des procédures contentieuses et des remboursements, etc. Ces missions seront réalisées sous la responsabilité des directions exportatrices après avoir été choisies par ces dernières parmi un panel de processus. Ces missions pourront être réalisées pour le compte de tout ou partie des SIE du département. Les modalités d'organisation et les liaisons avec les directions d'accueil seront décrites dans une convention.
- la création de dix centres de contact des professionnels qui seront chargés de l'accueil à distance des usagers d'un ou plusieurs départements et qui s'inscrit dans une démarche

40 Taxe sur la valeur ajoutée (TVA), taxes recouvrées comme en matière de TVA, prélèvement à la source (PAS), Impôt sur les sociétés (IS), Taxe sur les salaires (TS), CFE, CVAE, Taxe sur les surfaces commerciales (TASCOM), IFER...

de professionnalisation de l'accueil des professionnels, dans la continuité de celle déjà réalisée pour les particuliers.

À l'instar de ce que réalise la DGE pour les entreprises relevant de sa compétence, les SIE :

- gèrent les remboursements de crédits de TVA, les restitutions d'excédent de versement d'IS, de CVAE et les demandes de restitution de crédit d'impôt ;
- assurent également l'exécution comptable des décisions de dégrèvement portant sur des impôts professionnels recouverts au profit du budget de l'État ou d'affectataires et réceptionnent les demandes de plafonnement de la CET en fonction de la valeur ajoutée.

Le Pôle de recouvrement spécialisé (PRS) est un poste comptable à compétence départementale [sauf exception concernant notamment le PRS chargé du recouvrement des créances de la Direction nationale des vérifications de situations fiscales (DNVSF)] chargés du recouvrement offensif, rapide et pugnace des créances des professionnels et des particuliers, dont le montant, le risque de non-recouvrement ou la complexité des procédures justifient l'intervention de spécialistes. Lorsque les créances des professionnels ou des particuliers remplissent un certain nombre de critères, définis nationalement mais déclinés au plan local, celles-ci sont transférées, par le poste comptable compétent, au PRS.

En outre, depuis 2014, la gestion des dossiers en procédure collective est centralisée au PRS, au sein de la cellule dédiée directement placée sous la responsabilité du comptable.

Au sein du Pôle de gestion fiscale des DR/DDFiP, une équipe est dédiée à l'animation et au pilotage du recouvrement forcé des impôts des particuliers et des professionnels. Le périmètre de ses missions a été défini par la note n° 2010-12-6750 du 21 décembre 2010. Cette équipe a vocation à décliner la politique de recouvrement que le DR/DDFiP met en place au sein de son département, sur la base des circulaires diffusées par l'administration centrale. Il lui appartient d'animer le réseau et d'apporter expertise et soutien à l'ensemble des postes comptables du département (soutien juridique et technique quant à l'opportunité de recourir à des actions lourdes et à l'engagement de ces actions). Elle est également chargée d'instruire les propositions d'admission en non-valeur et, de proposer les éventuelles mises en débet des comptables secondaires. Elle est l'interlocutrice privilégiée de la Direction des créances spéciales du trésor (DCST), notamment en matière d'assistance internationale au recouvrement.

Elle assure également le pilotage de l'activité des huissiers des finances publiques du ressort de la direction. L'huissier des finances publiques est un acteur majeur dans la chaîne du recouvrement forcé. Il est compétent, en phase judiciaire, pour signifier les titres exécutoires, les actes de poursuite et les actes judiciaires ou extrajudiciaires pour le recouvrement des créances dues à un comptable public. Il peut aussi procéder à la signification de propositions de rectification et exercer, à titre accessoire, d'autres activités liées au recouvrement (droit de communication sur place...).

Il n'est recouru aux huissiers de justice, au cours de la phase judiciaire du recouvrement forcé, qu'à titre exceptionnel.

Certaines directions ont fait le choix de créer une division autonome en étendant sa compétence à des produits non fiscaux.

Outils

▼ SIE En Ligne

Il permet à l'ensemble des services et acteurs de la sphère des professionnels de disposer désormais d'un site rénové et actualisé, destiné à répondre à l'ensemble des besoins (calendriers, missions, boîtes à outils, etc.) avec un fil d'actualité et la mise en ligne de lettres documentaires et de flash infos réalisés par les deux premiers CC Pros et utiles à tous.

✓ **Gespro**

Cette application permet la gestion de la population professionnelle et toutes ses obligations fiscales. Elle permet également la saisie des déclarations fiscales en cas de dépôt papier. Elle intègre le module ACIS V2 (Application de Contrôle de l'IS) de liquidation de l'impôt sur les sociétés. Cette application s'appuie sur des référentiels nationaux et offre une vision nationale des dossiers.

✓ **Gestamendes**

C'est un module de Gespro qui permet la gestion des amendes d'assiette appliquées aux collecteurs de PAS.

✓ **e-contacts**

Cet outil permet le traitement des messages AVISIR de création, déménagement, cessation des entreprises et des alertes PROCOL (Procédures collectives). Les demandes de remboursement de TVA déposées par les sociétés dans les conditions prévues par la directive 2008/9/CE sont désormais visualisables par les agents dans cette nouvelle application. Depuis le 1^{er} janvier 2020, le registre du contentieux des professionnels, créé au sein de l'application E-contacts, remplace Iliad-contentieux pour l'enregistrement du contentieux des services locaux qui gèrent les dossiers des usagers professionnels.

✓ **Surveillance-Relance**

Cet outil est utilisé pour la gestion de la défaillance déclarative (détection, relance, surveillance). Il gère la relance des déclarations des revenus professionnels (IS, BIC, BNC, BA, SCM, TS), des déclarations de TVA, des déclarations de taxe sur la valeur vénale des immeubles (TVVI), des déclarations de CVAE et des déclarations de Revenus fonciers des sociétés immobilières (RF).

✓ **Pilotage-SIE**

Cet outil permet aux chefs de service et aux directions de définir les critères de charges afin de répartir les travaux, mesurer l'avancement et la qualité des travaux pour la Contribution économique territoriale (CET), le résultat et la CVAE sous la forme de tableaux de bord.

✓ **IS-TP**

Cet outil est utilisé pour les correctifs (dégrèvements et rôles supplémentaires) en matière de Cotisation foncière des entreprises et d'Imposition forfaitaire sur les entreprises de réseaux (CFE-IFER), en cours de migration dans un nouvel environnement web dont l'expérimentation sera conduite dans quelques directions au cours de l'année 2023 ;

✓ **Médoc**

Cette application est utilisée pour le recouvrement amiable et forcé ainsi que la comptabilité des SIE. Depuis 2018, l'application Médoc est adaptée en format web.

✓ **RSP**

Il s'agit d'une aide au recouvrement forcé. Au cours des années 2016 et 2017, RSP a remplacé MIRIAM pour les services des professionnels (SIE et PRS). Le calendrier de déploiement de RSP dans les services des particuliers, en remplacement de RAR, sera défini courant 2022.

Depuis le printemps 2011, le recouvrement de la CFE/IFER par l'ensemble des SIE, a nécessité l'adaptation des applications suivantes :

✓ **Rec**

Application utilisée dans le cadre de la gestion du recouvrement amiable des impôts sur rôles (dont, pour les professionnels, la CFE et la TF).

✓ **Sispéo**

Outil de gestion des délais de paiement utilisé pour la phase de recouvrement amiable des impôts sur rôle (dont, pour les professionnels, la CFE et la TF) .

✓ **THEMIS 2 Thémis-DDFiP**

C'est un outil de gestion et de pilotage de l'activité des huissiers des finances publiques. Elle permet aux huissiers d'avoir accès à la réception automatisée des saisies interfacées, l'édition des documents destinés aux redevables, la mise à jour des dossiers, l'organisation des tournées et la confection des documents de suivi d'activité. Elle permet aux équipes dédiées d'avoir accès à la création des profils d'huissiers, l'affectation des dossiers de poursuites et le suivi rapproché de leur activité. Par ailleurs, cet outil offre la faculté aux comptables de suivre leurs demandes de poursuites ainsi que d'accéder aux données PVC et aux délégations interrégionales et au bureau métier d'obtenir des données d'activité et des statistiques globalisées en temps réel.

✓ **PVC**

Il s'agit d'un outil de gestion des procès-verbaux de carence, intégré dans Thémis 2, qui permet de rendre accessibles aux comptables publics les procès-verbaux de carence établis pour un redevable dans tous les postes comptables du département. L'objectif est d'éviter de faire une nouvelle demande de saisie-vente pour un redevable pour lequel un procès verbal de carence en cours de validité a déjà été établi.

✓ **Arpeje Web**

Outil utilisé dans le cadre de la gestion des factures et du suivi de l'activité des huissiers de justice.

◆ **LES GRANDS PROJETS**

▶ **Le Prélèvement à la source (PAS)**

Le Prélèvement à la source des collecteurs, au même titre que la TVA, a été exclu des mesures de report ou d'étalement des échéances prises pour soutenir les entreprises lors de la crise sanitaire.

Toutefois, la DGFIP a assuré son rôle d'aide aux entreprises en reportant l'application des amendes d'assiette et en neutralisant les majorations de recouvrement.

Les amendes de PAS ont été mises en œuvre à partir des déclarations du mois de septembre 2021 (dépôt attendu en octobre 2021). Toutefois, dans le souci d'accompagner au mieux les collecteurs lors de ce démarrage, des mesures de bienveillance spécifiques ont été mises en place jusqu'au mois de décembre 2022 (dépôt attendu en janvier 2023).

► L'unification du recouvrement fiscal au sein de la DGFIP

L'article 199 de la loi de finances pour 2019 a transféré la gestion, le contrôle et le recouvrement des contributions sur les boissons non alcooliques de la Direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI) à la DGFIP à compter du 1^{er} janvier 2019. L'article 193 de la même loi a transféré la gestion et le recouvrement de toutes les composantes de la Taxe générale sur les activités polluantes (TGAP), à compter du 1^{er} janvier 2020 pour les composantes émissions polluantes, lessives et matériaux d'extraction, et du 1^{er} janvier 2021, pour la composante déchets. En vertu des dispositions de ce même article, les deux opérations de déclaration de la TVA pétrole, TVA collectée et TVA déduite, sont portées sur la déclaration de TVA effectuée auprès de la DGFIP depuis le 1^{er} janvier 2021. Enfin, en vertu de l'article 181 de la loi de finances pour 2020, l'auto-liquidation de la TVA à l'importation est généralisée en 2022 : les montants de TVA collectée et déductible sont portées sur la déclaration de TVA effectuée auprès de la DGFIP. L'article 184 de cette même loi de finances a également transféré la gestion et le recouvrement à la DGFIP des trois taxes intérieures de consommation (TIC) sur l'électricité, le gaz et le charbon depuis le 1^{er} janvier 2022. Selon les dispositions de ce même article et à compter de la même date, la taxe annuelle à l'essieu et la taxe sur les produits phytopharmaceutiques sont gérées et recouvrées par la DGFIP.

► Le Portail Pro

Le 17 février 2022, la DGFIP, l'Urssaf et la DGDDI ont déployé un nouveau site, le portailpro.gouv.fr, qui permet aux entreprises et travailleurs indépendants de réaliser, dans un même espace, les déclarations et paiements de leurs impôts et cotisations (fiscales, douanières ou sociales).

Il s'agit d'un service en ligne permettant aux professionnels de réaliser facilement les déclarations et paiements pour les créances publiques de toutes natures.

► La facturation électronique

L'ordonnance n°2021-1190 du 15 septembre 2021 a introduit une obligation de facturation électronique pour toutes les entreprises assujetties à la TVA lors de leurs relations commerciales domestiques avec d'autres entreprises également assujetties à la TVA. Cette obligation fera l'objet d'une entrée progressive, selon la taille de l'entreprise, entre le 1^{er} juillet 2024 et le 1^{er} janvier 2026. Le projet de facturation électronique a pour principaux objectifs de simplifier la charge administrative pesant sur les entreprises (pré-remplissage des déclarations de TVA...), de mieux lutter contre la fraude fiscale et de connaître de façon instantanée la conjoncture économique.

► La réforme des impôts de production

Afin de favoriser la relance économique et de soutenir la compétitivité des entreprises, l'effort budgétaire de réduction des impôts de production se concentre essentiellement sur la CET.

La loi n° 2020-1721 du 29 décembre 2020 de finances pour 2021 prévoit, à compter du millésime d'imposition 2021, un abaissement du taux d'imposition à la CVAE à hauteur de la part affectée à l'échelon régional, soit 50 % du produit de la CVAE. Corrélativement, la part de CVAE revenant aux régions est compensée par une fraction de la TVA dès la répartition 2021.

Par ailleurs, pour ne pas pénaliser les entreprises dont la valeur ajoutée peut venir plafonner le montant de contribution économique territoriale (CET), le taux du plafonnement en fonction de la valeur ajoutée est abaissé de 3 % à 2 %.

L'art. 29 de la loi de finances 2021 (art 1499 du CGI) prévoit la modernisation des paramètres de la méthode d'évaluation de la valeur locative des établissements industriels en réduisant de moitié les taux d'intérêt applicables, depuis 2021, au prix de revient des différents éléments industriels. Les locaux industriels bénéficient ainsi d'une baisse de 50 % de leur imposition en matière de CFE.

Cette diminution est totalement compensée pour les communes et les EPCI.

Le pôle national de soutien au réseau (PNSR) « Actions lourdes » situé à Dax a pour rôle, depuis le 1^{er} septembre 2022, d'assister les directions qui le souhaitent dans la mise en œuvre des actions en recouvrement dans des dossiers complexes. Il pourra notamment mettre en œuvre, pour le compte des directions locales, des actions « lourdes » (actions en recouvrement nécessitant le recours au juge civil) et se voir confier la rédaction des écritures en justice, en lien avec leurs avocats. Il pourra également aider, de manière opérationnelle, les directions locales dans la conduite d'autres actions en recouvrement complexes (ne nécessitant pas le recours au juge).

◆ LES SUJETS D'ACTUALITÉ

► Dématérialisation des demandes de remboursement de TVA des assujettis établis hors de l'Union européenne (13^e directive)

Les assujettis établis hors de l'Union européenne qui ne réalisent pas de livraison de biens ou de prestation de services entrant dans le champ d'application de la TVA française peuvent obtenir le remboursement de la TVA ayant grevé leurs acquisitions faites en France à des fins professionnelles. Le décret n° 2021-507 du 27 avril 2021 modifie l'article 242-0 Z septies de l'annexe II au CGI relatif aux modalités de dépôt de ces demandes de remboursement de TVA.

Depuis le 1^{er} juillet 2021, la souscription, par voie électronique, des demandes de remboursement de TVA « 13^e directive » est obligatoire. Les pièces justificatives (coordonnées bancaires, factures et documents d'importation, lorsque la base d'imposition est égale ou supérieure à un montant de 1 000 € ou 250 € pour les dépenses de carburant) sont également transmises de manière dématérialisée en accompagnement de la demande.

Cette procédure vient en remplacement de l'actuel envoi papier du formulaire 3559-SD et de ses pièces justificatives au Service de remboursement de la TVA (SR-TVA) de la Direction des impôts des non-résidents (DINR). Les demandes de remboursement de TVA 13^e directive sont déposées par les représentants fiscaux des entreprises étrangères établies hors de l'Union européenne depuis la messagerie sécurisée E-contacts de leur espace professionnel sur impots.gouv.fr.

► Téléprocédure de la Taxe sur la valeur vénale des immeubles détenus en France (TVVI)

Depuis le 1^{er} janvier 2021, la souscription par voie électronique du formulaire n°2746-SD de TVVI est obligatoire. Le service de télédéclaration et de télépaiement de la TVVI est ouvert depuis le 1^{er} avril 2021, via les services en ligne. La date limite de dépôt est fixée au 15 mai.

Cette téléprocédure revêt plusieurs aspects :

- une mise en œuvre complexe pour les entreprises étrangères. L'accès à la téléprocédure requiert en effet des démarches complexes pour les entreprises étrangères : immatriculation au répertoire SIRENE, création de l'espace professionnel, adhésion aux services donnant accès à la télédéclaration et au télépaiement de la TVVI ;
- des mesures de tempérament pour la campagne déclarative 2021. Eu égard aux difficultés rencontrées par les redevables étrangers pour accéder à la téléprocédure, des mesures de tempérament ont été mises en place uniquement pour l'année 2021. La date limite de dépôt au 15 mai 2021 a été maintenue, mais une tolérance pour le dépôt des déclarations au format papier sans pénalisation est appliquée sous conditions.

À ce jour, plus de 10 000 entités sur 15 000 redevables recensés en 2020 sont immatriculées. Près de 7 000 entreprises ont télédéclaré la taxe lors de la campagne déclarative 2021.

Des entreprises continuent de déposer leur déclaration au format papier. Ainsi, les campagnes de sensibilisation et d'immatriculation des entreprises étrangères menées par les SIE depuis mai 2020 (notes 2020-02-3891 du 11/05/2020 et 2020-10-5081 du 29/12/2020) se sont poursuivies.

Depuis 2021 et la mise en place de la téléprocédure de la TVVI, la gestion de la défaillance déclarative est assurée dans l'outil Surveillance-Relance.

► Mise en place du Guichet des formalités des entreprises (GFE)

Les articles 1 et 2 de la loi n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises (PACTE) visent à simplifier les formalités des entreprises :

- en mettant en place un Guichet des formalités des entreprises (GFE) ayant vocation à remplacer tous les Centres de formalités des entreprises (CFE) existants ;
- en créant un registre unique, dénommé Registre national des entreprises (RNE).

La transition progressive vers le GFE a été réalisée de la manière suivante :

- à compter du 1^{er} avril 2021, une première version du GFE a été ouverte à un panel de mandataires afin de réaliser des tests et d'expertiser les évolutions logicielles nécessaires pour le dépôt de liasses. Les mandataires retenus pour cette phase ont un portefeuille majoritairement composé d'entreprises individuelles et plus particulièrement de micro-entrepreneurs ;
- dès le 1^{er} juillet 2021, une nouvelle version du GFE a été rendue accessible pour tous les mandataires qui souhaitent l'utiliser pour déposer leurs liasses CFE ;
- à compter du 1^{er} janvier 2022, l'ouverture à tous les déclarants. Les déclarants peuvent néanmoins continuer à déposer leurs formalités auprès de leur CFE compétent qui conservera temporairement ses attributions. En cas de dépôt d'une formalité auprès d'un SIE, la saisie dans l'application Atene reste inchangée ;
- à compter du 1^{er} Janvier 2023, le GFE devient l'interface unique entre les acteurs économiques et les administrations. Le réseau des CFE disparaît avec la généralisation du GFE.

Les SIE, pour leur rôle de valideur des formalités d'immatriculation des entreprises étrangères sans établissement en France non redevables de PAS et ayant l'obligation de désigner un représentant fiscal, et pour leur rôle d'inscripteur d'office, traiteront les formalités via le portail du GFE.

► Mise en place du guichet unique TVA e-commerce

Depuis le 1^{er} juillet 2021, le dispositif paquet e-commerce est entré en vigueur.

Afin de simplifier les démarches des opérateurs et leur éviter de devoir s'immatriculer et payer dans chaque État membre (EM) de consommation concerné, un dispositif communautaire de guichet unique est proposé sur option.

Le dispositif de guichet unique permet de payer et de déclarer, auprès d'un seul État membre d'identification (MSID), la TVA ayant grevé les opérations entrant dans le champ du paquet TVA e-commerce. L'EM d'identification se charge ensuite de transmettre les déclarations et de transférer la TVA correspondante aux États membres de consommation (MSCON).

Le régime OSS-UE (pour One-Stop-Shop UE) s'adresse :

- à tous les opérateurs, établis ou non dans l'UE, pour les ventes à distance (VAD) intracommunautaires ;
- aux opérateurs établis dans l'UE pour la taxation de l'ensemble des prestations de service taxées dans le pays de consommation.

Ainsi, le siège de l'activité est soit l'EM d'identification, soit un des EM d'établissement stable ou un des EM de départ des VAD intracommunautaires.

Le régime OSS non-UE s'adresse uniquement aux opérateurs non établis dans l'UE pour la taxation des prestations de service éligibles. Au titre du régime non UE, l'opérateur conserve le libre choix de l'EM d'identification avec une période d'engagement.

L'IOSS (pour Import One-Stop-Shop) permet aux opérateurs qui y adhèrent de ne plus avoir à s'immatriculer dans chaque EM de consommation afin de déclarer et payer la TVA due. L'opérateur fait le choix d'un État membre d'identification dans lequel il détient un établissement et s'enregistre auprès de son administration fiscale qui lui attribue un numéro IOSS unique, valable dans toute l'Union européenne. Ainsi, c'est uniquement auprès de l'administration fiscale de l'État membre où il se sera inscrit à l'IOSS que l'opérateur déclarera et reversera mensuellement, via le guichet unique, la TVA qu'il aura collectée.

Si l'assujetti est établi dans un pays tiers avec lequel l'Union n'a pas conclu d'accord d'assistance mutuelle en matière de recouvrement de TVA, il devra désigner un intermédiaire aux fins de l'utilisation du régime d'importation. Cet intermédiaire sera redevable de la TVA et s'acquittera des obligations en matière de TVA prévues par le régime d'importation au nom et pour le compte d'un autre assujetti qui l'a désigné comme intermédiaire.

Les opérations d'importation résultant de ventes à distance réalisées dans le cadre de l'IOSS sont exonérées de TVA à l'importation. Seule la TVA sur la vente à distance collectée lors de la vente par l'opérateur est reversée à l'administration fiscale.

► FIBEN

Un accord d'échange de données entre la DGFIP et la Banque de France (BDF) a été conclu le 22 février 2021. Il prévoit que la DGFIP envoie de manière automatisée les données des liasses fiscales des entreprises à la Banque de France afin d'alimenter une base de données d'analyse financière et de cotation des entreprises (fichier bancaire des entreprises : « Fiben »). En échange, la Banque de France donne accès à son fichier à la DGFIP.

Pour la DGFIP, l'accès au FIBEN permet d'améliorer ses missions en matière de prévention des difficultés des entreprises lors des Commissions des chefs des services financiers (CCSF), des Comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI), et de recouvrement des dettes fiscales effectuées par son réseau infra-départemental des SIE et des PRS.

Les données du FIBEN seront également intégrées dans les travaux de modélisation mesurant la probabilité de défaillance des entreprises.

LES AMENDES

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

La DGFIP assure le recouvrement forcé des Amendes forfaitaires majorées (AFM) et des condamnations pécuniaires (décisions de justice des juridictions). Ce recouvrement est assuré au plan local par les comptables amendes, dans des trésoreries mixtes ou spécialisées.

Le paiement spontané de l'amende forfaitaire s'effectue, soit de manière dématérialisée (Internet, serveur vocal, smartphone), soit par des moyens non dématérialisés (timbre amende, chèque, espèces), soit auprès de tiers (régies de recettes, réseau des buralistes).

Le taux de paiement dématérialisé des amendes forfaitaires est très élevé (+ de 50 % de paiements réalisés par internet ou par smartphone).

L'absence de paiement de l'amende forfaitaire est sanctionnée par l'émission par l'officier du ministère public d'une amende forfaitaire majorée.

► Les enjeux et particularités du recouvrement forcé des amendes

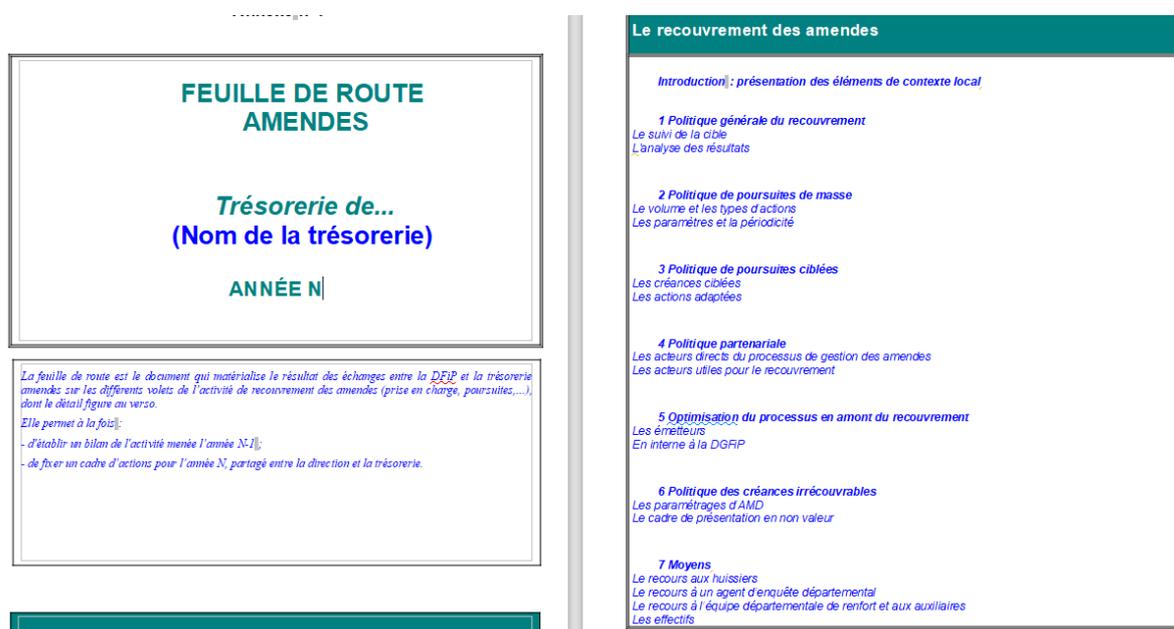
Chaque année, entre 12 et 14 millions d'amendes et condamnations pécuniaires sont émises par les ordonnateurs – officiers du ministère public, tribunaux – et prises en charge par les comptables, pour plus de 2 Md€. Le recouvrement de ces titres par la DGFIP est l'ultime maillon de la chaîne contraventionnelle et pénale. Son efficacité conditionne la réalité de la répression financière des infractions et détermine la crédibilité de l'ensemble du dispositif.

Le comptable chargé du recouvrement des amendes et condamnations pécuniaires est ainsi le bras armé du procureur ou du juge pour l'application de décisions de justice. Il s'agit, plus fondamentalement, de garantir l'effectivité de l'application des peines prononcées par l'autorité judiciaire et, en définitive, l'égalité des citoyens devant le droit.

Le métier des amendes présente de réelles spécificités, en particulier au regard des caractéristiques des émissions :

- plus de 90 % des créances prises en charge font suite à une absence de paiement spontané en amont ;
- en 2016, près des trois quarts d'entre elles sont d'un montant inférieur à 300 €. Bien que certaines décisions de justice atteignent plusieurs millions, voire plusieurs dizaines de millions d'euros, la grande majorité des créances est donc de faible montant ;
- les émissions sont massives : un flux de 12 à 14 millions de titres émis tout au long de l'année. Elles proviennent d'émetteurs extérieurs multiples (ministère de l'Intérieur, ministère de la Justice, sociétés de transports publics par l'intermédiaire des officiers du ministère public, etc).

En 2021, 7 404 766 saisies à tiers détenteurs ont été réalisées dans le cadre du recouvrement des amendes et des condamnations pécuniaires.



► L'activité d'une trésorerie amendes

Les missions de la trésorerie amendes sont celles d'un service de recouvrement, à savoir, l'accueil du public, l'encaissement des paiements, les procédures de recouvrement forcé et la comptabilité.

La création des centres d'encaissement ainsi que l'ouverture des sites internet de télépaiement des amendes et des forfaits de post-stationnement simplifient les démarches des usagers tout en allégeant le travail des agents.

Organisation

► Au niveau central

Le bureau GF-1C est chargé de la réglementation du recouvrement des amendes et condamnations pécuniaires. Il organise et anime les services chargés de leur recouvrement et assure le pilotage de l'activité. Il est chargé de la Maîtrise d'ouvrage (MOA) des applications informatiques correspondantes.

► Au niveau local

Le recouvrement des amendes est confié à un poste comptable dans chaque département. Suivant les enjeux financiers, ce poste comptable est, soit spécialisé dans le recouvrement des amendes (Nice, Lille, par exemple), soit il exerce une activité mixte (la gestion de collectivités territoriales et des amendes à Limoges Banlieue par exemple).

Outils



Cet outil vise à unifier le recouvrement de l'ensemble des créances du secteur public.

✓ AMD

Il s'agit d'une application dédiée au recouvrement des amendes. Si la banque destinataire adhère au dispositif, les mainlevées saisies par les utilisateurs lui sont envoyées automatiquement par flux dématérialisé, aussi bien pour les oppositions administratives automatiques (code action 40) que pour les oppositions administratives manuelles (code action 49). Ces mainlevées ne sont donc plus mises à disposition dans l'application PDFEDIT. Les mainlevées destinées à des banques n'adhérant pas au dispositif des mainlevées dématérialisées continueront d'être mises à disposition dans PDFEDIT pour impression et mise sous pli par les postes comptables.

◆ LES GRANDS PROJETS

► L'expérimentation du recouvrement forcé au sein d'une même structure

Elle consiste à confier à une même structure (trésorerie amendes, trésorerie mixte ou SIP) l'ensemble des actions en recouvrement forcé à l'encontre des redevables « multi-produits » (impôts/amendes, amendes/produits locaux) : recherche de renseignements, poursuites et traitement consolidé des demandes du débiteur notamment.

► Le partenariat avec la SNCF

Afin de renforcer le dispositif de lutte contre la fraude dans les transports publics et d'améliorer significativement le recouvrement des amendes forfaitaires majorées (AFM), la DGFIP s'est engagée dans un partenariat avec la SNCF. Dans les 17 postes amendes qui en bénéficient, grâce à l'appui des 18 agents mis à disposition par la SNCF, il a été possible d'atteindre, sur un panel d'amendes, un paiement intégral ou partiel de 34 % des AFM dudit panel. Ce taux est très supérieur à la moyenne habituellement enregistrée (évaluée à 7 %).

► Le Centre de contact « amendes » (CCA) implanté à Épinal

Un centre de contact, ayant vocation à couvrir la région Grand-Est, a été mis en place le 1^{er} septembre 2022 à Épinal.

► L'Assistant digital (AD) « Relevé Banque de France »

L'Assistant digital « Relevé Banque de France » est un outil permettant l'imputation automatique dans l'application AMD d'une partie des virements reçus sur le compte Banque de France des postes comptables. Il analyse les virements reçus à partir des libellés d'opération figurant sur les états COMPAS.

Les résultats obtenus sont actuellement très positifs, avec un niveau d'imputations automatiques variable selon les services concernés mais déchargeant les agents d'une partie de ce travail chronophage de mise en concordance.

► L'interfaçage de CASSIOPEE avec AMD

Concernant le partenariat fondamental avec le ministère de la Justice et les Parquets, la principale avancée à venir est l'interfaçage de CASSIOPEE avec AMD qui permettra de traiter automatiquement l'enregistrement de 600 000 titres actuellement pris en charge manuellement.

◆ LES SUJETS D'ACTUALITÉ

► L'apposition d'un datamatrix sur les relevés de condamnation pénales

La DGFIP souhaite apposer un datamatrix sur les Relevés de condamnations pénales (RCP) transmis par les Bureaux de l'exécution (BEX) et qui peuvent faire l'objet d'un paiement immédiat auprès de ces derniers. Cela permettrait d'assurer la gestion et le suivi du paiement, prioritairement à la généralisation des Terminaux de paiement électroniques (TPE). À l'heure actuelle, les retards de transmission des RCP pouvant atteindre plusieurs mois voire plusieurs années, les paiements auprès des BEX par carte bancaire ou chèque génèrent de lourdes difficultés comptables que seule l'accélération de la transmission et du traitement des RCP pourrait corriger.

LE CADASTRE

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

Les services du cadastre de la DGFIP sont chargés du recensement de toutes les propriétés bâties et non bâties, de la recherche de leur propriétaire, de la définition des limites cadastrales des propriétés, de leur description et de leur évaluation fiscale.

Le cadastre recoupe essentiellement quatre missions :

- la mission *fiscale*, qui comprend l'évaluation de toutes les propriétés bâties et non bâties en vue d'établir les valeurs locatives cadastrales servant à la détermination des bases des taxes foncières, de la taxe d'habitation et de la cotisation foncière des entreprises ;
- la mission *foncière*, avec l'identification et la description de tous les immeubles bâtis et non bâtis en leur attribuant un numéro de parcelle ;
- la mission *topographique*, qui repose sur la confection du plan cadastral et sa maintenance par la prise en compte des documents modificatifs du parcellaire cadastral établis par des géomètres-experts ;
- la mission *documentaire*, qui consiste en la délivrance des documents cadastraux.

► La mission fiscale

L'exploitation des déclarations souscrites par les propriétaires ou les évaluations d'office effectuées par les services, permettent de mettre à jour les valeurs locatives des biens nécessaires pour établir les bases foncières d'imposition des impôts locaux (taxes foncières, taxe d'habitation et cotisation foncière des entreprises). Les bases d'imposition sont calculées après la prise en compte des délibérations des collectivités locales relatives aux exonérations et/ou aux majorations.

Le dispositif de la nouvelle offre de services aux collectivités locales, qui se traduit par une information plus rapide et plus complète, consiste à :

- communiquer les bases prévisionnelles et les allocations pour le 20 février au lieu de mi-mars N et transmettre l'évolution prévisible des bases professionnelles des établissements dominants début septembre au lieu de novembre N+1, dans le cadre d'un objectif global fixé à 90 % depuis 2011, afin de faciliter la préparation des budgets primitifs pour les collectivités ;
- renforcer et mieux coordonner la participation de l'administration aux Commissions communales des impôts directs (CCID) et aux Commissions intercommunales des impôts directs (CIID), par une participation systématique depuis 2011 aux CCID des communes de plus de 10 000 habitants et aux CIID des communautés urbaines et des communautés d'agglomération⁴¹;
- fiabiliser et optimiser les bases de fiscalité directe locale dans le cadre de partenariats avec les collectivités⁴².

► La mission foncière

La mission foncière permet d'identifier les immeubles et les terrains en leur attribuant un numéro de parcelle et, le cas échéant, un numéro de lot. Elle permet également d'identifier les propriétaires de ces biens ainsi que leurs droits sur les immeubles bâtis et non bâtis. Elle s'appuie essentiellement sur le régime de la publicité foncière et sur la concordance existant entre le cadastre et le fichier immobilier détenu par les Services de la publicité foncière.

41 Depuis le 1^{er} janvier 2017, les CIID n'ont plus d'avis à donner sur les modifications d'évaluation relatives aux locaux professionnels révisés.

42 Cf [note n° 2012/06/11526 du 30 novembre 2012 et circulaire GF-3 /CL du 24 mai 2017](#).

Le rôle de vérification de la régularité foncière des travaux de modification du parcellaire ainsi que la parfaite attribution des nouvelles identifications des parcelles par les services du cadastre contribuent à la sécurité juridique de la propriété.

► La mission topographique

La confection et la maintenance du plan cadastral constituent la mission technique fondamentale du cadastre. La mise à jour du plan cadastral recouvre deux notions bien distinctes : l'actualisation du parcellaire cadastral, qui traduit l'évolution de la propriété foncière (représentation et identification des parcelles), et la mise à jour des autres éléments du plan, tels que les bâtis, qui conforte les travaux fiscaux des services.

Les travaux topographiques s'insèrent dans le Plan d'action cadastral départemental (PACD) qui est la déclinaison locale des orientations nationales en matière de tenue du plan cadastral. La note d'orientation pour le PACD 2019-2020 a été diffusée le 30 octobre 2018.

S'agissant des relations avec les partenaires extérieurs, un plan cadastral à jour et disponible dans un format exploitable par un système d'informations géographiques permet d'offrir aux collectivités locales une cartographie fiable indispensable à la gestion de leur territoire.

Depuis 2010, la DGFIP, le Ministère de la transition écologique et solidaire (MTES) et l'Institut national de l'information géographique et forestière (IGN) travaillent à un projet commun de convergence entre le plan cadastral de la DGFIP et la Base de données parcellaire (BD Parcellaire) de l'IGN, appelé Représentation parcellaire cadastrale unique (RPCU), qui deviendra à terme le nouveau plan cadastral français, géré et mis à jour par la DGFIP. Après une expérimentation en 2012 menée dans sept départements, les travaux de constitution de la RPCU ont démarré en 2015 avec une pré-généralisation qui s'est poursuivie en 2017. La généralisation a débuté en 2018.

► La mission documentaire de délivrance des documents cadastraux

Les informations détenues par les services du cadastre sont de deux natures :

- le plan cadastral, qui représente le morcellement de la propriété foncière en France ;
- les données cadastrales littérales, qui recensent et répertorient toutes les informations relatives à l'identification, la description et l'évaluation fiscales des parcelles et des locaux ainsi que l'identité et l'adresse des redevables de la taxe foncière bâtie et non bâtie.

En 2021, 26 510 009 informations cadastrales ont été délivrées par les services de la publicité foncière.

Organisation

► Au niveau central

Le bureau GF-3A est chargé du pilotage de la mission topographique, de la gestion du plan cadastral et de la diffusion de la documentation cadastrale, de l'animation ainsi que de la maîtrise d'ouvrage et du suivi d'activité de la mission fiscale du cadastre.

► Au niveau local

Les missions topographique et cadastrale étaient gérées par un service spécifique, le Centre des impôts fonciers (CDIF) ou le Bureau antenne du cadastre (BANT), avant d'être transférées aux Centres des impôts (CDI), dans le cadre des opérations de rapprochement entre CDI et CDIF de 2006 à 2008. Les CDI ont été transformés en SIP qui gèrent désormais ces missions sauf dans les cas où elles sont confiées au Pôle de topographie et de gestion cadastrale (PTGC) en charge de la

mission topographique et des relations avec les usagers professionnels du plan (géomètres experts, notaires ...) ou bien au pôle d'évaluation des locaux professionnels (PELP), compétent en matière de gestion des locaux commerciaux et des établissements industriels.

Outils

✓ Mise à jour des informations cadastrales (MAJIC)

Base de données qui renseigne sur les parcelles, les locaux et leurs propriétaires avec pour objectif le calcul de la taxe foncière et l'envoi des avis d'imposition.

✓ Logiciel d'aide à la surveillance des changements et à la programmation des opérations de terrain (LASCOT)

Logiciel dédié au suivi du dépôt, par les propriétaires, des déclarations de propriétés bâties.

✓ Plan cadastral informatisé (PCI)

Le plan cadastral est un assemblage d'environ 600 000 feuilles ou planches représentant chacune une section ou une partie d'une section cadastrale.

✓ L'Intranet Cadastral d'Accueil et de diffusion (ICAD)

L'application ICAD est le principal vecteur interne de consultation et de commande du plan cadastral.

◆ LES GRANDS PROJETS

► La révision des valeurs locatives

La Révision des valeurs locatives des locaux professionnels (RVLLP) prévue par [l'article 34 de la loi n°2010-1658 du 29 décembre 2010 de finances rectificative pour 2010](#), s'applique depuis le 1^{er} janvier 2017 en matière de Taxe foncière (TF), de Taxe d'enlèvement des ordures ménagères (TEOM) et de Cotisation foncière des entreprises (CFE) et, depuis 2018, en matière de Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE).

Les dispositions de l'article 34 précité ont ensuite été transposées dans le Code général des impôts (CGI) par l'article 30 de la Loi de finances rectificative pour 2017 (LFR 2017) du 29 décembre 2017. Cet article prévoit également la mise à jour permanente des seuls coefficients de localisation pour 2018.

EN SAVOIR PLUS

L'ensemble des notes relatives à la révision des valeurs locatives des locaux professionnels sont disponibles sur Nausicaa sous [Accueil>Fiscalité>Cadastre>Révision des valeurs locatives des locaux professionnels>Généralisation>Notes.](#)

► Le service Gérer mes biens immobiliers (GMBI)

Il s'agit d'un nouveau service en ligne proposé aux propriétaires (particuliers et entreprises) avec, en cible, l'affichage de tous les biens immobiliers de la personne physique ou morale concernée ainsi que la possibilité d'effectuer différentes actions (consulter/déclarer).

Ce projet comprend plusieurs volets :

- l'allègement des tâches de mise à jour de la TH (volet agents) ;
- la dématérialisation des déclarations des propriétés bâties ;
- la collecte des loyers dans le cadre de la révision des valeurs locatives des locaux d'habitation.

Le déploiement de GMBI se déroule en plusieurs étapes :

- depuis novembre 2020, ouverture de l'espace GMBI (« Consulter ses biens et leurs descriptifs ») et possibilité de déclarer les loyers des locaux d'habitation (révision des valeurs locatives des locaux d'habitation) dans l'espace « Gérer mes biens immobiliers » ;
- au cours du premier semestre 2021, un nouvel outil de surveillance (SURF) a été déployé et l'accès aux déclarations de propriétés bâties dans l'espace « Gérer mes biens immobiliers » a été ouvert.

► Le projet Foncier innovant

Il s'agit de recourir au data mining et à l'intelligence artificielle, pour renforcer l'exhaustivité et la fiabilité des bases fiscales et topographiques, dans l'objectif de :

- détecter les biens potentiellement taxables à l'aide d'algorithmes (bâties, piscines...) et de rapprocher avec les données présentes dans le système d'information de la DGFIP ;
- d'identifier les biens dont la valeur locative est minorée ou majorée.

À la fin du second semestre 2020, ce dispositif a été mis en place dans quelques départements. La généralisation de cet outil est échelonnée à l'ensemble des départements sur les exercices 2021 et 2022.

LA PUBLICITÉ FONCIÈRE ET L'ENREGISTREMENT

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

► La publicité foncière

La publicité foncière est un service public assuré par la DGFIP. Sa finalité est de garantir la sécurité des transactions immobilières en les portant à la connaissance de tous et en rendant opposables les droits exercés sur les immeubles.

Il s'agit principalement de :

- publier au fichier immobilier les actes et bordereaux dans l'ordre de leur réception tel qu'il est consigné au registre des dépôts, en veillant à cette occasion au respect du formalisme nécessaire pour fiabiliser le contenu du fichier ;
- délivrer, notamment aux rédacteurs d'actes, des renseignements certifiés sur les immeubles avec une profondeur de 50 ans et dans un délai de 10 jours (Code civil, art. 2449).

Lors du dépôt des formalités à publier, des impôts et taxes sont recouverts.

Chaque année, plus de 13 millions d'opérations sont réalisées par les Services de publicité foncière (SPF), 57% concernant des réponses aux demandes de renseignements. 87,5 % des formalités sont télé@cées.

La responsabilité civile attachée à l'exécution de la mission est assumée depuis cette date par l'État. Cette évolution majeure place désormais le service comme un poste comptable à part entière dans le pilotage des directions locales. Les activités contentieuses et doctrinales attachées à la mission de publicité foncière, jusqu'alors assurées par l'Association mutuelle des conservateurs (AMC), ont été reprises par l'administration centrale de la DGFIP.

Au 1^{er} janvier 2022, 3 233 emplois (chefs de service compris) permettent de couvrir cette mission. Les services comptent de 7 à 58 agents.

► L'enregistrement

La mission d'enregistrement recouvre la réception des actes et déclarations (déclarations de succession, déclarations de don...), leur analyse, la liquidation des droits qui en découlent (droits d'enregistrement à titre onéreux ou gratuit, impôt sur la plus-value des résidents et non-résidents) et la ventilation comptable de ces impôts.

Les actes soumis à enregistrement sont de nature très diverse et peuvent revêtir des formes variées : notariées, sous seing privé, judiciaire ou extra-judiciaire. Ils sont établis et les droits sont acquittés, soit par des professionnels (officiers ministériels, notaires, huissiers de justice, greffiers...), soit par des sociétés, soit par des particuliers.

Les travaux d'enregistrement consistent dans l'analyse juridique des actes et des déclarations, puis dans leur enregistrement dans l'application Fidji Enregistrement (Services de publicité foncière et d'enregistrement et Service départementaux d'enregistrement).

L'enregistrement est réalisé en deux temps :

- pour la délivrance de la formalité de l'enregistrement, après saisie des données d'identification des documents, une date d'enregistrement est attribuée valant date certaine et dans la plupart des cas, une liquidation automatique de la taxation est réalisée ;

- la numérisation des actes qui vont enrichir les applications BNDP (Base nationale des données patrimoniales) ou TSE (Transparence des structures écran), bases indispensables au contrôle fiscal et, parfois, à la rédaction des extraits.

Le service effectue un suivi des paiements différés ou fractionnés, régime permettant aux contribuables remplissant certaines conditions de reporter et d'échelonner le paiement de leurs droits d'enregistrement ou taxe de publicité foncière en utilisant l'application GOLD.

2 389 971 enregistrements ont été réalisés en 2021 (40 % de déclarations de successions et 16 % de déclarations de dons). Ce service a recouvré 836 M€ de droits de mutation à titre onéreux et 18,7 Md€ de droits de mutation à titre gratuit en 2021.

EN SAVOIR PLUS

Toutes les notes relatives à la publicité foncière sont publiées sur Ulysse : <http://ulyse.dgfip/metier/fiscalite-du-patrimoine-et-publicite-fonciere-accueil>, bloc Bleu « Notes »

Chiffres clés

		2019	2020	2021
Enregistrement (en millions d'euros)				
Taxe spéciale sur les conventions d'assurance	perçue par les collectivités territoriales	7 602	7 916	8 262
	au profit d'organismes divers	1 032	1 062	1 066
	au profit de l'État	222	336	353
Mutations à titre onéreux		783	642	836
Mutations à titre gratuit : donations		2 998	2 488	3 877
Mutations à titre gratuit : successions		12 314	12 620	14 807
Taxe de publicité foncière	droits de mutation à titre onéreux perçus par les collectivités	12 851	12 555	15 640
	au profit de l'État	542	515	615
Autres recettes et pénalités		661	489	708
TOTAL		39 005	38 623	46 164

Organisation

► Au niveau central

Le bureau GF-3B est chargé de l'animation de la publicité foncière, de l'enregistrement et de la fiscalité du patrimoine, ainsi que de la maîtrise des ouvrages des applications afférentes (FIDJI, Patrim, Télé@ctes, BNDP).

► Au niveau local

Les SPF assurent la mission de publicité foncière en tenant à jour le fichier immobilier qui recense les éléments juridiques relatifs à l'ensemble des propriétés bâties et non bâties. Ils garantissent ainsi la sécurité juridique des transactions immobilières. Ils enregistrent également les actes notariés, perçoivent les impôts relatifs à ces formalités, et répondent aux demandes d'information des usagers.

Les services de l'enregistrement sont les interlocuteurs des notaires, des particuliers, ou des entreprises, pour l'enregistrement des actes (déclarations de successions, donations, actes des sociétés...).

Outils

▼ FIDJI (Fichier informatisé des données juridiques immobilières)

Cette application informatique permet notamment de mettre à jour le fichier immobilier. Elle enrichit également différentes bases de la DGFIP comme la Base nationale des données patrimoniales (BNDP).

▼ BNDP (Base nationale des données patrimoniales)

Toutes les informations « patrimoniales » consignées dans les actes enregistrés par les Services de publicité foncière et de l'enregistrement composent cette base nationale.

▼ GOLD

Outil de suivi des paiements fractionnés et/ou différés des droits d'enregistrement et de la taxe de publicité foncière.

▼ PATRIM

Base de données appartenant au gouvernement, qui recense toutes les transactions immobilières enregistrées par l'administration.

▼ Télé@ctes

Procédure en vigueur dans les études notariales depuis 2007 permettant la réquisition des états hypothécaires (télérequisition) et la publication des actes assujettis à publicité foncière (télépublication) par voie électronique.

◆ LES GRANDS PROJETS

► La simplification des échanges avec les notaires en matière de publicité foncière (Télé@ctes, ANF1)

Télé@ctes est une application conçue en partenariat avec le Conseil supérieur du notariat (CSN) pour permettre la dématérialisation des échanges entre les offices notariaux et les SPF. Ouverte fin 2005 dans sa première version, son périmètre et son utilisation effective ont été progressivement élargis.

Afin de promouvoir la dématérialisation, des engagements de télétransmission avaient été arrêtés avec le CSN pour l'ensemble des réquisitions et actes aujourd'hui télé-transmissibles. Depuis le 1^{er} janvier 2018, la transmission des documents par Télé@ctes est devenue obligatoire pour les notaires (décret n° 2017-770 du 4 mai 2017).

Des travaux sont menés depuis 2016 afin de permettre aux offices notariaux d'accéder directement à une copie du fichier immobilier pour leurs demandes de renseignements. Depuis le premier semestre 2019, l'outil est développé progressivement dans l'ensemble des départements. En supprimant des tâches répétitives et chronophages, ANF permettra aux SPF/SPFE de se consacrer à leur cœur de métier, la tenue du fichier et les publications.

Les objectifs de la mission sont d'assurer une grande qualité de service aux usagers. Celle-ci est mesurée au travers de l'indicateur « délai de publication au fichier immobilier (GF-27) » et du repère d'activité GF-24, qui identifie le pourcentage de renseignements délivrés dans les 10 jours.

Ces repères d'activité sont restitués mensuellement et accessibles dans l'application Opéra ainsi que sur ULYSSE Cadres.

En fonction des spécificités du fichier et de l'effectif de chaque service, il appartient au pôle en charge de la fiscalité de :

- prendre en compte les besoins en formation selon le taux de rotation des effectifs ;
- mutualiser le savoir-faire et les bonnes pratiques entre les services du département ou au sein de chaque inter-région ;
- suivre la progression du recours à Télé@ctes et d'identifier les éventuels freins locaux ;
- prendre en charge le suivi du flux des formalités, fortement variable selon les services et directement lié à la conjoncture immobilière. Des contacts peuvent également être engagés avec les préfetures afin d'identifier, par anticipation, les futurs travaux de remaniement et de remembrement ;
- renforcer les bureaux en difficulté par des moyens locaux (Equipe de renfort, auxiliaires) ou en demandant le soutien de la Brigade nationale d'intervention en publicité foncière (BNI-PF) ;
- mettre en place des relations et des échanges réguliers avec la Chambre départementale (ou interdépartementale) des notaires : le développement des échanges dématérialisés entre offices et SPF constitue un enjeu important pour la mission.

Les rencontres locales avec les représentants du notariat, qui s'appuient notamment sur la convention qualité signée entre la direction et la Chambre, doivent permettre de promouvoir le développement de Télé@ctes et d'améliorer la qualité des actes transmis aux services de la DGFIP par une analyse conjointe des taux et des causes de refus et de rejet.

► Projets en enregistrement : e-Enregistrement

Dès 2018, des travaux ont été engagés afin de dématérialiser progressivement l'ensemble des procédures liées à l'enregistrement, jusqu'alors réalisées uniquement au format papier. L'objectif est d'offrir aux particuliers la possibilité de déclarer et de payer par carte bancaire ou prélèvement, depuis leur espace « impots.gouv.fr », les droits relatifs à un don manuel ou à une cession de droits sociaux non constatée par un acte. Le service en ligne des déclarations de dons souscrites par les

particuliers a été ouvert en 2021, puis étendu aux déclarations de cessions de droits sociaux non constatées par un acte pour les particuliers (le même dispositif sera offert ensuite aux professionnels).

À cette fin, des modifications juridiques sont intervenues avec la loi de finances 2020 afin de rendre les obligations déclaratives compatibles avec la dématérialisation et de rendre obligatoire, à terme, la déclaration et le paiement en ligne.

◆ LES SUJETS D'ACTUALITÉ

► Chantiers en cours dans les services de la publicité foncière

À la fois civiliste et fiscale, les missions de publicité foncière et d'enregistrement sont exercées par les Services de publicité foncière (SPF), les Services de publicité foncière et d'enregistrement (SPFE) et les Services départementaux d'enregistrement (SDE). Un mouvement de fusion des SPF, initié en 2018, est en cours. Le réseau des 354 SPF devrait ainsi être ramené à terme à quelque 120 structures, une par département dans la plupart des cas, deux ou trois dans les départements aux enjeux les plus importants.

► Création des Services d'appui à la publicité foncière (SAPF) et d'un Pôle national de soutien au réseau (PNSR)

Pour soutenir et renforcer la mission, la DGFIP a créé des SAPF, qui traitent à distance une partie de l'activité des services de publicité foncière, permettant ainsi d'homogénéiser la qualité du service rendu, d'accompagner le dynamisme du marché immobilier et de réduire les délais de publication. Ces SAPF ont notamment une mission de production, en participant à la mise à jour, à distance, du fichier immobilier de SPF et une mission de soutien et d'expertise, à distance également, sur les formalités estimées complexes. Un Pôle national de soutien au réseau (PNSR), créé le 1^{er} septembre 2021 à Chateauroux, a été intégré à l'un des deux premiers SAPF.

► Création d'un Service national de l'enregistrement (SNE)

Ce service, implanté à Roanne depuis le 1^{er} mars 2021, a pour fonction de traiter les données dématérialisées concernant les donations, mais aussi les apports d'immeubles, de fonds de commerce, de parts sociales ou d'actions qui sont actuellement publiés, sous forme papier, au service de la publicité foncière. Le SNE a pour objectif de traiter les déclarations dématérialisées liées aux dons de sommes d'argent, aux cessions de droits sociaux et à la transmission dématérialisée par les notaires des déclarations de succession.

3.4 – LES MISSIONS RELATIVES A LA GESTION PUBLIQUE DE L'ÉTAT

LA TENUE DES COMPTES DE L'ÉTAT

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

► La tenue des comptes est répartie sur l'ensemble du territoire

Les comptables publics ont l'obligation d'assurer la tenue des comptes de l'État et la production des informations budgétaires et comptables.

La tenue des comptes de l'État correspond à l'enregistrement comptable de l'ensemble des opérations budgétaires et financières.

La DGFIP est chargée de restituer aux autorités l'ensemble des informations comptables et financières en cours et en fin d'exercice.

La production des comptes de l'État repose sur un processus de centralisation des écritures comptables dans les comptes des comptables.

Les centres des finances publiques sont des postes comptables non centralisateurs. Répartis sur l'ensemble du territoire national, ils exercent des missions diverses et sont dits de niveau infra-départemental, car ils sont systématiquement rattachés à une direction locale : Direction départementale des finances publiques (DDFiP) ou Direction régionale des finances publiques (DRFiP). Les opérations de l'État réalisées dans ces postes comptables sont suivies dans différentes applications (MEDOC, RSP MEDOC, MEDOC web, DDR3,...) et centralisées par la DR/DDFiP avant d'être contrôlées puis intégrées dans la comptabilité de l'État (tenue dans le progiciel CHORUS).

Les comptables des postes comptables non centralisateurs sont garants de la qualité des enregistrements comptables qu'ils réalisent. Les opérations de l'État qu'ils comptabilisent sont obligatoirement transférées à un comptable dit « principal ». L'unique comptable principal de l'État dans le département est le DR/DDFiP. Il est, à ce titre, le seul habilité à centraliser leurs opérations comptables.

La centralisation comptable consiste à intégrer une comptabilité de niveau inférieur dans une comptabilité de niveau supérieur par un jeu d'écritures comptables faisant intervenir des comptes de liaison. Elle s'effectue de manière quotidienne et automatisée à l'échelon déconcentré, entre les postes comptables non centralisateurs et les DR/DDFiP. L'objectif est d'intégrer dans la comptabilité CHORUS, tenue par le comptable centralisateur, les opérations de chaque poste comptable non centralisateur.

La comptabilité du DR/DDFiP intègre les opérations de caisse, de recettes et de dépenses spécifiques à la DR/DDFiP, mais également les opérations transférées par les postes comptables non centralisateurs rattachés. Le DR/DDFiP enregistre les opérations d'inventaire (rattachement des charges et des produits à l'exercice, comptabilisation des provisions et des engagements hors bilan par exemple) pour que la comptabilité de l'État soit exhaustive et donne une image fidèle de sa situation patrimoniale. Parallèlement au service comptabilité, d'autres services des DR/DDFiP passent des opérations générant des écritures comptables (exemples : services dépense, produits divers, liaison-rémunération, dépôts et services financiers...).

Les opérations de recettes et de dépenses effectuées à l'échelon central par les ministres (ordonnateurs principaux de l'État) sont comptabilisées par des services comptables particuliers rattachés à la DGFIP : les Services de contrôle budgétaire et comptable ministériel (SCBCM).

L'ensemble des opérations des comptables de l'État est retracé dans le compte général de l'État, qui est annexé au projet de loi de règlement et fait l'objet d'un avis de la Cour des comptes dans le cadre de la certification des comptes de l'État.

Chaque compte des comptables publics de l'État est scellé informatiquement, pour valoir signature électronique, par le comptable en fonction, ayant recueilli le cas échéant les procurations de ces prédécesseurs.

Le compte d'un exercice N est composé :

- d'un compte dit sur « chiffres » : balance des comptes généraux, annexe I - développement des recettes budgétaires et annexe II - développement des dépenses budgétaires ;
- d'un compte dit sur « pièces » avec :
 - les pièces justificatives des dépenses déposées trimestriellement ;
 - les pièces justificatives des recettes et les pièces générales déposées annuellement.

L'intégralité de ces pièces doit être produite au plus tard le 30 juin N+1 sous peine d'une amende dans le régime de responsabilité des gestionnaires publics infligée par la Cour des comptes.

La production de l'ensemble des documents du compte des comptables publics de l'État s'effectue dans l'application CDG-D/ÉTAT. La Cour des comptes accède directement dans l'application CDG-D/ÉTAT, aux pièces justificatives des dépenses trimestriellement, et après scellement par le comptable aux autres documents annuels.

Chaque compte annuel déposé par une direction locale est susceptible d'être examiné par la Cour des comptes dans le cadre de ses contrôles juridictionnels. Les questions relatives à la constitution ou aux modalités de reddition des comptes annuels relèvent du Service de la fonction financière et comptable de l'État (bureau 2FCE-1D) chargé des relations avec la Cour des comptes en ce domaine.

► L'environnement comptable

La mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) du 1^{er} août 2001 avait conduit à adapter les systèmes d'information existants aux exigences de la comptabilité d'exercice dans le cadre du Palier-LOLF. Ces évolutions a minima avaient permis de mettre en œuvre l'essentiel de la LOLF dès l'exercice 2006, mais ne constituaient qu'une solution transitoire.

Des travaux ont en conséquence été menés en parallèle pour concevoir, développer et déployer le nouveau système d'information financière et comptable de l'État : Chorus. Fondé sur un progiciel de gestion intégrée, Chorus met à disposition des acteurs financiers de l'État un outil partagé de gestion financière, budgétaire et comptable couvrant les domaines suivants : la mise à disposition des ressources, la dépense, les recettes, les actifs et la tenue des comptabilités.

Initié en 2006 et déployé par vagues successives, Chorus permet la tenue de la comptabilité générale de l'État depuis le 1^{er} janvier 2012, selon deux processus distincts :

- les processus dits natifs (dépenses, actifs immobilisés, stocks et recettes non fiscales) : les opérations de gestion sont initiées directement dans Chorus, dans les modules de comptabilités auxiliaires, et génèrent au fil de l'eau, en temps réel et automatiquement, les écritures correspondantes en comptabilité générale ;
- les processus dits externes (gestion de la dette, recettes fiscales, opérations de trésorerie notamment) : les opérations de gestion sont gérées hors Chorus, au moyen d'applications métiers externes dédiées, qui adressent à Chorus les informations nécessaires à la tenue de la comptabilité de l'État.

Au total, 29 applications métiers sont interfacées à Chorus. Pour limiter les développements demandés aux applications remettantes, certaines d'entre elles continuent à livrer des écritures au format Palier-LOLF, mais l'objectif est bien que l'ensemble des applications métier soit interfacé en format CRE (Compte rendu d'évènement). Aujourd'hui, neuf d'entre elles sont interfacées au format CRE :

- l'application COLBERT, pour le versement des dotations et compensations de l'État aux collectivités territoriales ;
- l'application SLAM, dans le cadre des versements des avances de fiscalité directe locale ;
- l'application ALICE, pour le versement du fonds de compensation pour la TVA ;
- l'application REP, pour la comptabilisation des recettes non fiscales ;
- l'application BACEA, pour la tenue de la comptabilité du budget annexe de la Direction générale de l'aviation civile ;
- l'application SIFT/MUREX, pour les données relatives à la trésorerie de l'État ;
- l'application SATURNE, pour la tenue de comptes mis à la disposition des services CDC en DR/DFiP et des CSB ;
- l'application CADRAN, pour la gestion des flux avec la Banque de France ;
- l'application CROCUS, pour la comptabilisation des opérations à l'étranger.

Le système d'échange de Chorus assure la charge de la « traduction comptable », au moyen de tables de transcodification.

La mise en œuvre de Chorus permet :

- une alimentation simultanée et automatique des trois composantes de la comptabilité de l'État prévues par la LOLF (générale, budgétaire et analytique), à partir d'une même saisie ;
- une meilleure fiabilité de la comptabilité, en supprimant les écritures manuelles au profit d'une automatisation des écritures comptables à chaque fois que cela est possible (rattachement des charges et produits à l'exercice, comptabilisation des écarts de réévaluation pour les immobilisations par exemple) ;
- un renforcement de l'auditabilité et de la traçabilité des comptes : l'auditabilité est améliorée par un contrôle à la saisie, évitant les erreurs, fondé sur l'utilisation des listes de référentiels et des règles de gestion ; la traçabilité est alors assurée par la pièce comptable qui retrace toutes les étapes du processus de traitement d'une opération ;
- la possibilité de produire des états financiers et des restitutions à tout moment, à la demande, et dans tous les cas à un rythme infra-annuel ;
- une réduction importante du nombre de comptes figurant au Plan de comptes de l'État (PCE), et une meilleure stabilité de celui-ci, compte tenu de l'utilisation des potentialités offertes par l'outil, dont le recours à des axes d'analyse.

► La production et la valorisation des comptes

En fin de gestion, chaque comptable centralisateur doit produire le « compte du comptable public », anciennement dénommé « compte de gestion », à la Cour des comptes. Les DR/DDFiP rendent donc compte de leurs propres opérations ainsi que des opérations des postes comptables non centralisateurs qu'ils ont centralisées tout au long de l'année. Il en est de même pour les SCBCM pour les opérations des ministères placés sous leur responsabilité.

Le Service de la fonction financière et comptable de l'État est responsable de la production et de la valorisation des comptes. Le responsable de ce service assure la fonction de comptable centralisateur des comptes de l'État (3CE).

Organisation

► Au niveau central

Le bureau 2FCE-1A organise le pilotage de la clôture et produit le compte général de l'État, ainsi que les documents d'information financière qui l'accompagnent (rapport de présentation, 4 pages). Il produit, en lien étroit avec la direction du budget, le projet de loi de règlement du budget et d'approbation des comptes (PLR). Il réalise également des documents de reporting budgétaire : situations hebdomadaires (« tableaux de bord » budgétaires à l'attention des ministres) et situations mensuelles (à l'attention du grand public) et détermine le solde budgétaire de l'État annoncé par le ministre dans la première quinzaine de janvier. Il élabore également des tableaux de bord et analyses thématiques dédiés au suivi de sujets particuliers présentant de forts enjeux (fonds de solidarité, prélèvement à la source).

Le bureau assure par ailleurs l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de valorisation et de communication financière sur les comptes de l'État. La production anticipée des informations issues de la comptabilité générale (voir « L'avancement du calendrier ») constitue un progrès structurant pour l'utilisation effective de ces informations dans le processus parlementaire d'analyse de l'exécution et de budgétisation. En complément du compte général de l'État, le bureau 2FCE-1A produit ainsi une information synthétique sur les comptes (rapport de présentation, « 4 pages »). En 2020, le « 4 pages Covid » consacré aux divers effets de la crise sanitaire sur les comptes (mesures du plan d'urgence, impact sur la dette, les recettes) a inauguré une série de « 4 pages » thématiques ayant vocation à présenter des sujets à enjeux. La valorisation des comptes se fait également au travers du numérique avec la mise à disposition du grand public des balances comptables de l'État dans le cadre de l'open data. Ces données exploitées dans le cadre d'un hackathon ont notamment permis le développement d'un outil de data visualisation présentant les comptes de l'État à différentes mailles, dont la mission budgétaire. Le bureau 2FCE-1A participe par ailleurs aux démarches de développement de la comptabilité analytique, en grande partie issue du retraitement de données de comptabilité générale.

Le bureau 2FCE-1B est chargé de réglementer l'ensemble des opérations comptables de l'État. Il expertise toutes les réformes en préparation sous l'angle comptable. Il assure la mise à jour de la réglementation et des référentiels permettant d'assurer la production de données comptables de qualité. Il anime le réseau des services comptabilité des DD/DRFiP et des DCM. Chargé des relations avec la Cour des comptes dans le cadre de la certification des comptes de l'État, il met en œuvre et suit les actions permettant d'améliorer la qualité des comptes de l'État.

Le bureau 2FCE-1C «Comptes nationaux des administrations publiques» établit pour l'INSEE, la dette et le déficit au sens de Maastricht (annuels et trimestriels), pour lesquels il rédige une note d'information trimestrielle au ministre.

► Au niveau local

Le réseau des comptables publics de la DGFIP repose sur une organisation à la fois déconcentrée et pyramidale :

- *déconcentrée* : les structures comptables « de gestion » sont réparties sur l'ensemble du territoire, aux niveaux local, départemental, régional et central ;
- *pyramidale* : chaque comptable public local a l'obligation de transférer ses opérations à un comptable de niveau supérieur, afin qu'elles soient ensuite agrégées au niveau national.

Les postes comptables non centralisateurs en charge des impôts sont les Services des impôts des entreprises (SIE), les Services des impôts des particuliers (SIP), les Services de la Publicité Foncière (SPF), les Services de l'enregistrement (SDE) et les Pôles de recouvrement spécialisés (PRS). D'autres postes comptables non centralisateurs sont spécialisés dans la gestion du Secteur public local (SPL). Les postes comptables non centralisateurs mixtes sont ceux qui exercent simultanément une activité « SPL » et une activité « impôts » pour le compte de l'État. Les postes comptables non centralisateurs à compétences spécifiques sont ceux qui ne relèvent ni de l'impôt ni du secteur

public local. Il s'agit essentiellement des trésoreries spécialisées dans le recouvrement des amendes et des condamnations pécuniaires.

Les opérations des comptables du réseau de la Direction générale des douanes et des droits indirects (DGDDI), suivies dans l'application INTERCOM, sont également centralisées dans les écritures de la direction locale dans le ressort duquel figure au moins une recette des douanes.

Les DR/DDFiP sont les comptables centralisateur des opérations de l'État. Ils sont les seuls habilités à enregistrer les opérations dans la comptabilité de l'État. Cette mission est assurée dans tous les départements de métropole et d'outre-mer, ainsi que dans toutes les directions locales des collectivités d'outre-mer.

Le DR/DDFiP est le comptable centralisateur de l'État : il produit un compte annuel accessible au juge des comptes. Il intègre les opérations des comptables non centralisateurs du département dans la comptabilité de l'État.

Outils

▼ CHORUS

L'application Chorus est un progiciel de gestion intégrée (PGI) qui se fonde sur le logiciel SAP, dont les fonctionnalités ont été adaptées pour mettre en œuvre la loi organique relative aux lois de finances du 1^{er} août 2001 (LOLF). Chorus permet ainsi d'améliorer le pilotage de la gestion publique et facilite les contrôles en assurant la traçabilité des données financières. Cet outil est partagé par l'ensemble des acteurs financiers des services centraux et déconcentrés de l'État.

▼ MEDOC

Cette application de gestion et de recouvrement des impôts et taxes des professionnels assure la comptabilité auxiliaire du recouvrement et des dépenses sans ordonnancement (dégrèvements) des impôts des professionnels. Elle est dorénavant déployée dans les SIP pour la comptabilisation des opérations des particuliers (4 bascules de DDR3 vers MEDOC en 2021 et 2022).

L'application MÉDOC remet à CHORUS les flux d'écritures comptables émanant des applications suivantes, non interfacées à CHORUS : FIDJI, RÉBÉCA, GOLD. Par ailleurs, l'application MÉDOC transmet à CHORUS les écritures comptables relatives à la prise en compte des opérations de gestion du recouvrement contentieux suivies dans l'application RSP depuis juin 2018.

▼ L'application DDR3 remplacée par l'application web D2C (2023) : application de comptabilité générale en Postes Non Centralisateurs (SGC, trésoreries SPL et trésoreries Amendes)

Ces applications assurent la tenue de la comptabilité et la centralisation des écritures des directions territoriales de la DGFIP, d'environ 1400 trésoreries du secteur public local et 100 trésoreries amendes.

C'est l'application web D2C qui remplacera les applications DDR3 et SCR3 au regard notamment de leur environnement applicatif incompatible avec Windows 10. Cette nouvelle application qui reprend les périmètres fonctionnels de ces deux applications à compter de 2023, a pour objectif de moderniser la tenue de la comptabilité générale en postes non centralisateurs et de permettre la centralisation des écritures comptables dans CHORUS.

À terme, l'application D2C sera interfacée avec d'autres applications dont DÉMÉTER en charge de la tenue de la caisse et HELIOS, afin d'automatiser la centralisation des opérations de trésorerie effectuées pour le compte des collectivités locales.

◆ LES GRANDS PROJETS

► Avancement du calendrier de clôture des comptes de l'État

L'objectif de cette réforme est d'avancer la production des états financiers afin de permettre l'examen en conseil des ministres et le dépôt du projet de loi de règlement (et de ses annexes : compte général de l'État, rapport sur le contrôle interne, rapports annuels de performance) à mi-avril depuis les comptes de l'exercice 2020.

Elle repose sur l'adaptation des échéances des travaux à réaliser : arrêt des comptes par agrégats pour permettre à la Cour des comptes d'auditer au fil de l'eau les comptes de fin décembre à début mars, de recevoir et de prendre en compte les observations d'audit sur les comptes de manière glissante et de produire et auditer l'annexe des comptes au fil de l'eau, raccourcissement des délais de production des documents d'information financière (compte général de l'État, rapport de présentation, plaquette 4 pages) et du projet de loi de règlement.

► Nouvelle rédaction de la norme 6 relative aux immobilisations

Le Comité de normalisation des normes comptables (CnoCP) a adopté une nouvelle rédaction de la norme 6 relative aux immobilisations qui entrera en vigueur au 1^{er} janvier 2024 et qui emporte des modifications substantielles dans la valorisation du parc immobilier de l'État :

- les catégories d'immobilisations seront mises en cohérence avec leur présentation à l'actif du bilan ;
- les terrains d'assiette seront distingués des bâtiments et des autres infrastructures ;
- les bureaux et logements actuellement évalués à la valeur vénale seront valorisés au coût amorti.

Pour le parc situé à l'étranger, la valeur des actifs sera figée au 1^{er} janvier 2025 sur la base de la valeur vénale arrêtée au 31 décembre 2024.

► S4/HANA et « Chorus 2025 »

Le système d'information financière de l'État (SIFE), défini comme l'ensemble des systèmes d'information utiles ou nécessaires à la fonction financière dans ses différentes missions, repose d'une part sur un socle comptable et budgétaire, Chorus, et d'autre part sur un ensemble d'applications interfacées avec ce lui. La construction, la mise en œuvre et le maintien en condition opérationnelle de Chorus est assuré par l'Agence pour l'informatique financière de l'État (AIFE), service à compétence nationale rattachée au ministre chargé du budget. La mission Chorus est MOA déléguée et fait le lien avec l'ensemble des bureaux de la DGFIP sur tous les chantiers en lien avec Chorus. Ainsi, le cœur Chorus repose, aujourd'hui, sur une version du progiciel de gestion (ERP SAP) dont la maintenance ne sera plus assurée par l'éditeur à partir de 2027. Deux grands chantiers doivent être menés en parallèle :

- les travaux de montée de version vers la nouvelle version du progiciel proposée par SAP (et nommée S/4HANA) qui ont débuté début 2022 en lien avec l'ensemble de la communauté interministérielle et l'AIFE pour un atterrissage courant 2024 ;
- une réflexion en cours plus globale issue de l'étude de la mission « Chorus 2025 », consistant à définir la feuille de route pluriannuelle des évolutions du SIFE cohérente avec les évolutions souhaitées de la fonction financière dans l'État.

► Automatisation des états financiers

Dans le cadre du Comité d'orientation stratégique du système d'information financière de l'État (COS SIFE) ainsi que du plan d'action partagé entre la DGFIP et la Cour des comptes relatif à la simplification de la production et à la valorisation des comptes, un chantier structurant comprenant une évolution informatique ainsi que des travaux réglementaires a été initié en juillet

2020 par le bureau 2FCE-1A et la Mission Chorus de la DGFIP afin d'automatiser la production des états financiers lors de la constitution du compte général de l'État (CGE).

Mis en œuvre en deux étapes lors des exercices 2020 et 2021, et accompagnés d'une sensibilisation de tous les acteurs de la fonction financière et comptable impliqués, ces travaux ont permis de sécuriser le processus et d'alléger les travaux de production en supprimant progressivement l'ensemble des retraitements manuels.

Depuis 2021, les états financiers peuvent être produits sans intervention manuelle, ce qui permet d'envisager les travaux en vue de la dernière étape de ce chantier, à savoir la mise à disposition « en temps réel » des états financiers dans Chorus.

► Valorisation des comptes de l'État

En matière de valorisation de la comptabilité générale, l'année 2021 est marquée par la remise du rapport du président du Conseil de normalisation des comptes publics au sujet de la « Valorisation des données de la comptabilité générale des administrations publiques », qui constitue un nouveau point d'étape sur l'action de l'État en la matière. Il dresse un bilan positif des résultats obtenus depuis les rapports de la Cour des comptes et de la DGFIP (rapport interne) sur le sujet en 2016, et conclut à l'achèvement du plan d'action de 2017 adopté par la DGFIP et la DB, et de celui signé en 2019 entre la DGFIP et la Cour des comptes qui en ont découlé. Il dégage également plusieurs pistes d'action, qui constituent une base générale pour élaborer une stratégie de valorisation des comptes sur les prochaines années.

► Datavisualisation

Enfin, en matière d'open data et de datavisualisation, en décembre 2021, un tableau de bord interactif du compte général de l'État a été mis en ligne sur le site budget.gouv.fr.

Ce projet résulte d'une démarche de renforcement de la transparence sur les données financières de l'État, entamé en 2018 par la mise en ligne par la DGFIP des données du compte général de l'État, à une maille très fine et avec une profondeur historique importante (depuis 2012), publiées annuellement sur data.gouv.fr et data.economie.gouv.fr depuis lors, et poursuivi par l'organisation d'un hackathon, prolongé par des rendez-vous mensuels « #dataFin » permettant de réunir des spécialistes de la donnée et des membres de la société civile autour des usages de ces données. La data visualisation est issue des besoins exprimés lors de ces travaux : elle permet de visualiser de manière directe la composition par postes et sous-postes du bilan (actif et passif) et du compte de résultat (produits et charges) qui composent le compte général de l'État, ainsi que leur évolution entre 2012 et 2021. Outre une vision globale des comptes de l'État, l'outil propose également leur visualisation à la maille des missions.

◆ LES SUJETS D'ACTUALITÉ

► Réingénierie des processus comptables suite aux transferts du recouvrement de taxes douanières

Les transferts du recouvrement de taxes douanières inscrits dans les lois de finances pour 2019 à 2021 donnent lieu à une réingénierie des processus comptables.

► Le projet ROCSP

Le projet ROCSP de rénovation du système d'information du recouvrement forcé des impôts des particuliers et des amendes modifie les circuits comptables correspondants.

► **Le chantier d'automatisation des écritures comptables dans CHORUS se poursuit**

Le déploiement de l'application ALICE permet ainsi d'automatiser le versement du FCTVA et l'interface CHORUS-HELIOS permet d'enregistrer automatiquement, dans les comptes des collectivités locales, les dotations et avances, recettes de taxe d'aménagement ainsi que, dans un second temps, les prélèvements sur recettes.

► **La loi organique du 28 décembre 2021 relative à la modernisation de la gestion des finances publiques**

La loi organique du 28 décembre 2021 relative à la modernisation de la gestion des finances publiques, réformant la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), consacre l'avancement du calendrier de production du projet de loi de règlement, dénommée à compter de 2023 loi relative aux résultats de la gestion et portant approbation des comptes de l'année», et des documents annexés, parmi lesquels figure le compte général de l'État. Elle intègre cette échéance dorénavant commune au projet de loi de règlement et au programme de stabilité au sein d'un nouveau calendrier budgétaire et comptable organisé entre deux grands temps forts du débat parlementaire : un temps d'évaluation des résultats de la gestion et de respect de la trajectoire au printemps, en amont du temps d'adoption de la nouvelle loi de finances à l'automne, conformément au cycle vertueux souhaité par les créateurs de la LOLF. Elle consacre également la comptabilité analytique comme troisième comptabilité que doit tenir l'État en complément des comptabilités budgétaire et générale.

DOCTRINE, NORMES COMPTABLES ET QUALITÉ DES COMPTES

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

► La doctrine et la réglementation comptables

Avec le vote de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) le 1^{er} août 2001, le Parlement a souhaité renforcer la transparence et la performance de la gestion publique avec une double réforme budgétaire et comptable qui permet de rendre des comptes réguliers, sincères et qui donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'État (article 27 de la LOLF).

La LOLF affirme la complémentarité d'une comptabilité générale (comptabilité en droits constatés) fortement enrichie d'une comptabilité budgétaire (comptabilité de caisse) adaptée aux enjeux de la nouvelle gestion publique et d'une comptabilité analytique destinée à participer à l'analyse des coûts des actions et des services ainsi qu'à l'évaluation de leur performance.

La comptabilité budgétaire retrace l'exécution des dépenses budgétaires, au moment où elles sont payées et l'exécution des recettes, au moment où elles sont encaissées.

La comptabilité générale vise à décrire la situation patrimoniale de l'État, c'est-à-dire l'ensemble de ce qu'il possède (terrains, immeubles, créances...) et de ce qu'il doit (emprunts, dettes...). Fortement enrichie, la comptabilité générale dite « en droits constatés » apporte une vision patrimoniale de l'État : il ne s'agit pas seulement de savoir ce que l'État a dans ses caisses à un instant « T », mais d'apprécier ce que sont ses biens, ses dettes et les engagements qu'il peut être amené à honorer afin de mieux appréhender la situation à moyen/long terme des finances publiques. La comptabilité générale décrit ainsi ce que l'État contrôle (terrains, immeubles, routes, créances, stocks, logiciels, matériels militaires...), ce qu'il doit (les dettes) et ce qu'il peut être amené à payer dans le futur comme les charges à payer, les provisions ou encore les engagements hors bilan (retraites des fonctionnaires par exemple). Dans la comptabilité générale, les charges et les produits sont comptabilisés au moment du service fait et font l'objet d'un rattachement à l'exercice, alors que la comptabilité budgétaire enregistre uniquement les flux financiers (encaissements et décaissements). La synthèse des informations contenues dans la comptabilité générale figure dans le compte de résultat et le bilan.

La comptabilité d'analyse du coût des actions ne doit pas être confondue avec une comptabilité analytique des services de l'État. Elle est plus spécialement destinée à compléter l'information du Parlement sur les moyens budgétaires affectés à la réalisation des actions prévues au sein des programmes. Elle permet également de mesurer la performance des administrations.

Depuis plus de quinze ans, l'État publie chaque année un bilan et un compte de résultat détaillé, permettant à chacun (parlementaires, magistrats, observateurs des finances publiques, citoyens, contribuables...) de disposer d'une vue précise sur son patrimoine, son parc immobilier, ses infrastructures routières, ses stocks, son actif circulant, mais également son passif, sa dette, ses participations financières, ses recettes et ses dépenses. La tenue d'une comptabilité patrimoniale a amené l'État à recenser et évaluer les obligations potentielles susceptibles de s'imposer à lui, puis à les traduire en comptabilité sous forme de provisions ou d'engagements hors bilan selon leur probabilité de réalisation. Elle est également à l'origine d'une amélioration sans précédent de la transparence financière relative aux risques supportés par l'État. La formalisation de ces informations au sein d'un document normé, le compte général de l'État, a amélioré la lisibilité de la situation financière de l'État. Le recensement des actifs de l'État a mis à jour leur potentiel économique (parc immobilier, concessions, spectre hertzien, patrimoine immatériel...). L'établissement d'une comptabilité générale en droits constatés a également eu des effets bénéfiques sur la gestion publique, notamment en fournissant un éclairage sur des enjeux financiers qui échappent pour partie aux instruments budgétaires : actifs immobilisés pour mener à bien

l'activité, charges à payer, risques financiers à la réalisation probable. Parallèlement, le déploiement d'une comptabilité générale en droits constatés a accéléré la diffusion d'une culture de maîtrise des risques au sein de l'administration : formalisation des circuits d'information et de gestion, identification des responsabilités, hiérarchisation des contrôles, mise en place d'inventaires réguliers, renforcement du contrôle interne.

Inspirées par les normes IPSAS (International Public Sector Accounting Standards), des normes IFRS (International Financial Reporting Standards) et des normes françaises de comptabilité applicables au secteur privé (plan comptable général), dix-neuf normes comptables ont été élaborées pour constituer le référentiel comptable de l'État. Le Conseil de normalisation des comptes publics (CNoCP), composé d'experts reconnus et qualifiés, a été créé pour en assurer la qualité et la pertinence. La DGFIP est membre de droit du CNoCP et est représentée au sein des différentes instances par le chef de service de la fonction financière et comptable de l'État (2FCE) et par la Mission Responsabilité, Doctrine et Contrôle interne comptables (Mission RDCIC). Les différents bureaux métiers de la DGFIP et notamment ceux en charge de la réglementation comptable des différents sous-secteurs publics (2FCE-1B pour l'État, 2FCE-2B pour les organismes publics nationaux, CL-1B pour le secteur public local) participent également aux réflexions dans le cadre de groupes de travail constitués par le CNoCP.

► De hauts standards de qualité comptable

L'article 47-2 de la Constitution et LOLF disposent que les comptes de l'État et de ses administrations publiques doivent être réguliers, sincères et donner une image fidèle du résultat de leur gestion, de leur patrimoine et de leur situation financière. Ces dispositions ont renforcé les exigences de fiabilité comptable et de transparence financière. Elles ont été déclinées par le décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) qui définit notamment les règles comptables applicables à la gestion publique. Il précise en outre le rôle du comptable qui, en « vue de garantir la qualité des comptes de l'État, et sans préjudice des compétences de l'ordonnateur, s'assure par ses contrôles sur les biens, droits et obligations qui doivent être enregistrés dans le compte général de l'État, de la qualité du contrôle interne comptable (...) ».

L'arrêté du 31 décembre 2013 relatif aux contrôles des comptables publics de l'État fixe les conditions de mise en œuvre de ces contrôles et de leurs conséquences. Pour s'assurer du respect des critères de qualité comptable, le décret GBCP prévoit la mise en place, dans chaque ministère, d'un dispositif de contrôle interne comptable. Au-delà du comptable, le périmètre du contrôle interne comptable concerne également l'ensemble des acteurs qui interviennent en amont de l'enregistrement comptable, dans la mesure où leurs opérations ont vocation à être retracées dans les comptes de l'État.

En conséquence, la qualité des procédures mises en œuvre par chaque comptable et du partenariat noué avec les ordonnateurs est déterminante pour assurer la qualité des comptes de l'État et leur certification par la Cour des comptes. Elle conditionne également la justesse du calcul par le Service de la fonction financière et comptable de l'État (bureau 2FCE-1C) des « critères de Maastricht » (dette publique et déficits publics) et des comptes de l'ensemble des administrations publiques qui seront transmis à l'Institut national des statistiques et des études économiques (INSEE) pour notification à la Commission européenne.

► Le pilotage et l'animation de l'activité des comptables

La Cellule qualité comptable (CQC), qui conserve une identification propre au sein de la Mission départementale risques et audit (MDRA), assure, pour le compte du pôle en charge de la gestion publique, le pilotage de la fonction comptable et bancaire de l'État et garantit la qualité de ses comptes (cf. article 4-2-1-C du cadre de référence du contrôle interne comptable de l'État). Dans ce cadre, elle est chargée du suivi de la réalisation des contrôles comptables inscrits au plan

départemental de contrôle interne (PDCI) et formalisés dans l'application AGIR, qu'elles administrent localement.

La clôture des comptes s'effectue dans le cadre rigoureux de procédures et dans le respect d'un calendrier précis diffusé aux directions locales. Depuis la clôture 2015, ces instructions sont centralisées et harmonisées au sein d'un « kit de clôture comptable » diffusé et mis en ligne sur NAUSICAA.

Chaque année, un retour d'expérience (via une enquête "bilan de clôture" ou lors des journées interrégionales de juin) est réalisé par le Service de la fonction financière et comptable de l'État auprès des comptables pour préciser les conditions de tenue des comptes de l'État ainsi que les modalités de clôture de ceux-ci (rappel des points d'attention et nouvelles procédures au titre de la clôture à venir) et préparer les étapes concernant la clôture des prochains comptes.

La clôture des comptes de l'État s'effectue ainsi dans un cadre strictement organisé afin d'établir les comptes dans les délais fixés par la LOLF tout en permettant à la Cour des comptes de rendre son avis sur leur qualité.

Depuis la clôture 2015, un calendrier unique est établi, par grandes phases puis au niveau des processus et enfin, en détaillant les opérations. Des modes opératoires, établis par le Service de la fonction financière et comptable de l'État, complètent ces informations.

Pour donner au Parlement un réel temps de débat sur les résultats de la gestion révolue et sur les comptes de l'État en amont des travaux sur la loi de finances, le Ministre de l'Action et des Comptes publics a fixé l'objectif à horizon 2021 d'avancer à la mi-avril, le dépôt au Parlement du projet de loi de règlement et de ses annexes, parmi lesquelles, figure le compte général de l'État.

Pour y répondre, le calendrier de clôture des comptes de l'État a été avancé à compter de l'exercice 2019 et leur transmission au certificateur se fait désormais au fil de l'eau, par sous-agrégat et agrégat de fin décembre N à février N+1. Les agrégats voire sous-agrégats correspondent à des regroupements de comptes par nature d'opérations comptables (stocks, immobilisations corporelles).

Le respect de ces nouvelles échéances est piloté par le Service de la fonction financière et comptable de l'État.

Le calendrier fixe plusieurs dates clefs :

- arrêté du solde budgétaire : mi-janvier N+1 ;
- fin de comptabilisation des opérations d'inventaire par les comptables : mi-février N+1 ;
- remise de la balance générale des comptes de l'État au certificateur : fin février N+1 ;
- principales dates de comptabilisation des opérations d'inventaire mises en œuvre au niveau central ;
- clôture des comptes : mi-mars ;
- remise du compte général de l'État (CGE) définitif à la Cour des comptes et aux Assemblées : mi-avril N+1.

À partir de décembre N jusqu'en février de l'année N+1, le Service de la fonction financière et comptable de l'État (bureau 2FCE-1A), en charge du pilotage de la clôture des comptes, transmet chaque semaine à l'ensemble du réseau des comptables et des ordonnateurs un flash info « clôture » reprenant les principales échéances et travaux associés.

► Le contrôle interne et la responsabilité personnelle et pécuniaire

L'article 27 alinéa 3 de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) dispose que les « comptes de l'État doivent être réguliers, sincères, et donner une image fidèle de son patrimoine et de sa situation financière ».

Ce principe renforce l'exigence de qualité comptable qui a toujours été une préoccupation du comptable public, mais dont le législateur a précisé le rôle en prévoyant qu'il veille au respect des principes comptables et s'assure notamment de la sincérité des enregistrements comptables et du respect des procédures.

Pour veiller au respect des critères de qualité comptable, le décret GBCP prévoit la mise en place, dans chaque ministère, d'un dispositif de contrôle interne comptable.

Le contrôle interne comptable recouvre l'ensemble des dispositifs organisés, formalisés et permanents mis en œuvre par l'ensemble des acteurs, pour maîtriser le fonctionnement des activités financières de l'État et donner ainsi une assurance raisonnable sur la qualité des comptes, c'est-à-dire, leur fidélité à la réalité économique, patrimoniale et financière. Le contrôle interne intègre un audit interne comptable et financier, à la charge d'un service distinct des acteurs opérationnels, permettant d'évaluer périodiquement l'efficacité du dispositif.

Il repose sur une démarche permanente et itérative dans le sens où, pour maîtriser les risques, il doit être constamment adapté aux évolutions de l'environnement de travail et réajusté en fonction de l'évaluation des risques par nature mouvants.

Le contrôle interne comptable est abordé de façon plus détaillée dans la fiche relative aux missions rattachées aux directeurs.

Comme pour tout agent public, les agissements d'un comptable public dans le cadre de ses fonctions peuvent relever de trois types de responsabilités :

- *une responsabilité civile*, qui sera mise en jeu en cas de faute personnelle détachable de l'exercice de ses fonctions ;
- *une responsabilité pénale*, qui sera mise en jeu en cas d'infractions sanctionnées pénalement ;
- *une responsabilité administrative*, qui peut entraîner des sanctions disciplinaires, en cas de faute personnelle, mise en jeu par le supérieur hiérarchique.

Par ailleurs, en tant que comptable public, il est également soumis à un autre type de responsabilité qui lui est spécifique : **la responsabilité personnelle et pécuniaire amenée à être supprimée au 1^{er} janvier 2023.**

Modèle unique de responsabilité, la responsabilité personnelle et pécuniaire des comptables publics s'ajoute à la responsabilité de droit commun (responsabilité civile et pénale) qu'encourt tout individu et à la responsabilité disciplinaire commune à tous les fonctionnaires. Il s'agit d'une responsabilité sans faute fondée sur le constat objectif d'une carence, d'un manquement dans le cadre des obligations qui incombent aux comptables publics. Elle s'explique par le fait que les comptables publics sont les seuls fonctionnaires habilités à manier les fonds publics tant en termes de recettes que de dépenses.

L'ordonnance n°2022-408 du 23 mars 2022 relative au régime de responsabilité financière des gestionnaires publics abroge les différents régimes de responsabilité personnelle et pécuniaire des comptables à compter du 1er janvier 2023.

Elle préserve le principe de séparation ordonnateur/comptable notamment au travers de la procédure de réquisition dont la portée est réaffirmée au-delà du secteur public local et de l'infraction de gestion reprise dans le cadre de cette réforme (voir paragraphe « sujets d'actualité »).

S'agissant des collectivités d'outre-mer régies par l'article 74 de la Constitution et de la Nouvelle-Calédonie, la suppression de la responsabilité personnelle et pécuniaire des comptables publics sera menée dans le cadre d'une loi organique future.

Un point spécifique sur ce volet est développé dans les sujets d'actualité du présent chapitre.

Outre les contrôles en matière de recettes et de dépenses, prévus dans les conditions du décret GBCP, les comptables sont tenus également d'assurer :

- la tenue de la comptabilité ;
- le maniement des fonds et les mouvements de comptes de disponibilité ;
- la conservation des pièces justificatives des opérations transmises par les ordonnateurs et des documents de comptabilité ;
- la conservation des fonds et valeurs appartenant ou confiés aux collectivités dont ils tiennent les comptes ;
- en matière patrimoniale, la conservation des droits et les contrôles réglementaires.

Organisation

► Au niveau central

La réglementation comptable de l'État est élaborée et diffusée aux ordonnateurs et aux comptables par le Service de la fonction financière et comptable de l'État (bureau 2FCE-1B). Ce bureau est également l'interlocuteur de la Cour des comptes pour la justification des opérations comptables enregistrées au plan local et au plan national dans le cadre de la certification des comptes de l'État.

Rattachée au Service des collectivités locales et au Service de la fonction financière et comptable de l'État, la Mission Responsabilité, Doctrine et Contrôle interne comptables (Mission RDCIC) est chargée, en lien avec les bureaux de ces deux services, de :

- la responsabilité personnelle et pécuniaire des comptables publics et des régisseurs ;
- la doctrine comptable du secteur public (État, établissements publics nationaux et de santé, collectivités territoriales) et des organismes de Sécurité sociale pour le compte de la DGFIP, en liaison avec les instances nationales et internationales compétentes ;
- le suivi des escroqueries aux faux ordres de virement (FOVI) ainsi que l'accompagnement du réseau et les actions de prévention en la matière ;
- la conception de la démarche de contrôle interne comptable et bancaire dans le secteur public ;
- l'animation de la démarche de maîtrise des risques financiers et comptables au sein de l'État et de ses organismes publics.

Le bureau de Contrôle de la Qualité des Comptes (2FCE-1D), structure nationale du dispositif de contrôle interne comptable de la DGFIP, contribue à l'objectif de qualité comptable assigné par la LOLF. À ce titre, il assure un rôle de surveillance des opérations comptables en tant que responsable du 3^{ème} niveau du contrôle interne comptable de l'État (CICE). Les anomalies comptables potentielles qu'il détecte lors de ses contrôles nationaux sont communiquées aux CQC. Il apporte ainsi la preuve de l'efficacité du dispositif de CICE et donne une assurance raisonnable sur la qualité des comptes à la Cour des comptes en sa qualité de certificateur.

Le bureau 2FCE-1D est également pilote de la reddition des comptes annuels des comptables de l'État et des actions de dématérialisation liées. Il est, s'agissant de l'accès aux données comptables, l'interlocuteur de la Cour des comptes intervenant dans ce cadre en sa qualité de juge des comptes.

Outils

✓ CQC des fiches de signalements

Le bureau 2FCE-1D met à disposition des CQC des fiches de signalement tout au long de l'année. Afin d'améliorer l'identification des anomalies comptables, une hiérarchisation des signalements selon leurs impacts est mise en place⁴³.

Un récapitulatif de ces anomalies potentielles signalées et non encore régularisées est adressé à chaque direction locale début décembre juste avant la clôture comptable. L'objectif consiste à régulariser le maximum d'anomalies avant d'aborder la période plus contrainte de la clôture.

En période de clôture, en amont de la fermeture d'un sous agrégat, le bureau 2FCE-1D adresse les anomalies classées en impact dit « significatif » et « de présentation » et dont les enjeux financiers sont supérieurs à un seuil qui diffère selon la nature de l'impact. Le but est de tendre vers le zéro anomalie résiduelle sur ces anomalies à impact élevé.

◆ LES SUJETS D'ACTUALITÉ

► Les travaux sur « la responsabilité des gestionnaires publics »

Traduisant les engagements pris par le gouvernement lors du 5^{ème} comité interministériel de la transformation publique du 5 février 2021, l'ordonnance n°2022-408 du 23 mars 2022 relative au régime de responsabilité financière des gestionnaires publics vise à remédier aux limites des régimes actuels de responsabilité (responsabilité personnelle et pécuniaire et Cour de discipline budgétaire et financière) tout en favorisant la responsabilisation de tous les gestionnaires publics.

Ce nouveau régime de responsabilité vise à sanctionner les gestionnaires publics qui, par une infraction aux règles d'exécution des recettes et des dépenses ou à la gestion des biens, ont commis une faute grave ayant causé un préjudice financier significatif et à moins sanctionner les fautes purement formelles ou procédurales. L'ordonnance modernise également d'autres infractions dont sont actuellement passibles les justiciables de la Cour de discipline budgétaire et financière (CDBF), notamment la faute de gestion et l'avantage injustifié, ainsi que le régime spécifique de la gestion de fait.

Au cours de l'année 2022, plusieurs textes réglementaires viendront préciser les modalités de mise en œuvre de ce nouveau régime applicable au 1^{er} janvier 2023.

Dans ce cadre, la responsabilisation accrue des gestionnaires publics induit une importance réaffirmée de la démarche de maîtrise des risques tant côté ordonnateur que comptable.

43 Impact dit « significatif » liés au résultat comptable, impact dit « de présentation » qui modifie les comptes de l'État mais pas son résultat et l'impact dit « autres ».

LES DÉPENSES PUBLIQUES DE L'ÉTAT

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

► Les dépenses hors rémunération

Les services « dépense » au sein des DR/DDFiP et les départements comptables ministériels (DCM) jouent un rôle central dans l'exécution de la dépense publique :

- ils exercent, conformément à la réglementation, le contrôle des dépenses de l'État et les mettent en paiement ;
- ils veillent à une organisation optimisée de la dépense : service facturier/centre de gestion financière, recours aux moyens modernes de règlement et de fluidification de la chaîne de la dépense (carte d'achat, service fait présumé ...) ;
- ils s'assurent que les délais de paiement des dépenses publiques sont maîtrisés. Pour les dépenses de commande publique, ce délai doit être inférieur à 30 jours (délai réglementaire), et pour l'ensemble des dépenses, il doit respecter l'objectif national de 20 jours défini dans le contrat d'objectifs et de moyens (COM).

Par ailleurs, les pôles chargés de la gestion publique en DR/DDFiP sont amenés à effectuer des opérations de dépenses sans ordonnancement à leur initiative (DSO-CO). Il s'agit principalement de dépenses de quasi-intervention, comme le remboursement d'accises aux agriculteurs, ou le remboursement de taxes relatives à l'immatriculation des véhicules au profit de familles nombreuses.

L'organisation générique de la chaîne de la dépense de l'État fait intervenir trois catégories d'acteurs :

- les services prescripteurs (SP), services qui ordonnent la dépense ;
- les centres de services partagés (CSP), prestataires qui traduisent les actes de l'ordonnateur dans Chorus ;
- les comptables publics qui mettent en paiement ces dépenses.

Cette organisation se modernise et évolue progressivement afin de permettre une plus grande fluidité dans le traitement des dépenses. Actuellement, trois types d'organisation de la dépense existent :

- *le mode classique* : la demande de paiement est créée par les services de l'ordonnateur et le comptable public la met en paiement après réalisation des contrôles (articles 19 et 20 du décret GBCP) ;
- *le mode facturier* : la demande de paiement est créée par le service facturier afin de supprimer une partie des contrôles redondants ;
- *le mode CGF*, expérimental et en cours de déploiement : tous les actes de gestion, de l'engagement juridique à la mise en paiement, sont réalisés par un même service, prestataire pour le compte de l'ordonnateur qui dispose d'une vision globale de la chaîne de la dépense.

Ces dernières évolutions organisationnelles ne remettent pas en cause la séparation ordonnateur/comptable, les services prescripteurs conservant leurs prérogatives. L'objectif est de recentrer les ordonnateurs sur leurs missions principales. Dans ce cadre, les comptables publics ont vocation à accompagner davantage l'ordonnateur dans sa maîtrise de la chaîne de la dépense. La mise en œuvre des centres de gestion financière doit permettre de renforcer le rôle de conseil des comptables publics auprès des services prescripteurs.

Ainsi, les comptables exercent un rôle essentiel dans le pilotage de la dépense de l'État au niveau déconcentré et au niveau central, dans le contexte actuel de fortes évolutions techniques (déploiement d'outils de simplification et de modernisation de la chaîne de la dépense comme le service fait présumé, la comptabilisation automatique) et organisationnelles (déploiement des centres de gestion financière).

Les contrôles sélectifs de la dépense permettent de personnaliser les contrôles, d'améliorer l'efficacité des contrôles dévolus aux comptables, de réduire le délai global de paiement et enfin de renforcer l'offre de services de la DGFIP aux ordonnateurs, en menant une campagne annuelle de restitutions des résultats des contrôles.

Trois modes de contrôle sélectif coexistent : le contrôle hiérarchisé de la dépense, le contrôle allégé en partenariat et le traitement automatisé d'analyse prédictive⁴⁴.

◇ Le Contrôle hiérarchisé de la dépense (CHD)

Déployé depuis 2004, le CHD vise à améliorer l'efficacité des contrôles et la régularité de l'exécution de la dépense. Ainsi, seules les dépenses dont les risques opérationnels et enjeux financiers sont les plus importants font l'objet d'un contrôle a priori de la comptabilisation et de la mise en paiement. Les contrôles sont effectués par le comptable selon un plan de contrôle établi annuellement en fonction de l'importance du risque.

Le périmètre du CHD correspond aux dépenses traitées en circuit facturier et CGF (les dépenses traitées en mode classique relevant du TAAP). Des guides méthodologiques dédiés, définissant les modalités d'élaboration des plans de contrôle par les comptables, sont produits par le bureau 2FCE-2A.

◇ Le Contrôle allégé en partenariat (CAP)

Le CAP est un mode de contrôle de la dépense exercé par le comptable public en partenariat avec l'ordonnateur afin de s'assurer de la maîtrise des risques. Il permet au comptable de faire un contrôle a posteriori et par sondage des dépenses, à condition que :

- les dépenses concernées soient répétitives, barémées et/ou de faible montant ;
- les procédures de l'ordonnateur aient été estimées fiables après qu'une mission d'audit partenarial a évalué le dispositif de contrôle interne ;
- une convention ait été signée entre l'ordonnateur et le comptable afin de mettre en œuvre ce type de contrôle.

Ce dispositif entraîne un allègement des tâches des services concernés et contribue ainsi à l'amélioration des délais de paiement.

◇ Le traitement automatisé d'analyse prédictive par l'intelligence artificielle (TAAP)

Le TAAP vise à diminuer le nombre de demandes de paiement (DP) contrôlées par les comptables tout en maintenant, voire en améliorant, la détection des erreurs. Pour ce faire, il concentre les contrôles des comptables sur les DP présentant les probabilités de risques les plus importantes.

Le TAAP repose sur une combinaison de règles métiers et d'intelligence artificielle (IA) :

- les règles métiers permettent de garantir le contrôle systématique des DP pour lesquelles il existe d'importants risques d'erreur ou impacts financiers ;
- l'IA analyse les données historiques des contrôles effectués par les comptables selon différents axes en vue d'identifier les risques d'anomalie. L'IA s'enrichit à intervalles réguliers des nouveaux contrôles codifiés dans Chorus.

Le TAAP a été expérimenté en 2019 par la DRFiP d'Ille-et-Vilaine, puis généralisé à l'ensemble du périmètre des dépenses de l'État exécutées en circuit classique (hors centre de gestion financière ou service facturier) en deux vagues (2020 et 2021).

⁴⁴ Ils sont encadrés par l'article 42 du décret GBCP, l'arrêté du 25 juillet 2013 modifié portant application du 1er alinéa de cet article 42, l'arrêté du 25 juillet 2013 relatif au contrôle allégé en partenariat et l'arrêté du 29 janvier 2010 portant création d'un traitement automatisé d'analyse prédictive.

Un guide méthodologique dédié a été produit par le bureau 2FCE-2A.

► Les dépenses de rémunérations

Le versement des rémunérations est opéré dans le cadre du paiement sans ordonnancement préalable ou PSOP2. S'il modifie la répartition traditionnelle des tâches entre les ordonnateurs et les comptables, le paiement sans ordonnancement préalable ne porte pas atteinte au principe même de la séparation de leurs fonctions. Il s'agit d'adopter une organisation plus rationnelle du travail en confiant aux comptables la liquidation et le paiement de la dépense.

L'ordre de payer (ou de mise en paiement) est toujours appuyé des pièces justificatives, mais il est transmis à l'aide de supports spécifiques (supports magnétiques et listages du contenu de ces supports, documents de liaison), sur lesquels sont portées et certifiées par l'émetteur les bases de liquidation de la dépense. Le comptable contrôle les éléments constitutifs des droits à rémunération et, après validation, prend en charge la liquidation consistant en l'application de barèmes réglementaires (valeur du point d'indice, taux des cotisations et des contributions, quotité saisissable).

Cette procédure permet un renforcement et une exhaustivité des contrôles s'appuyant sur des fichiers informatiques, réduisant ainsi le nombre de régularisations ultérieures induites par la prise en compte d'informations erronées.

En outre, le contrôle de la liquidation proprement dite peut être limité à un échantillon de cas afin de s'assurer de la correcte prise en compte des paramètres de calcul.

La liquidation des rémunérations est réalisée à partir d'une application informatique dont la conception centralisée garantit le respect de la réglementation sur tout le territoire. Cette organisation entraîne une unicité des modes de calcul, de la date d'application de mesures nouvelles et de la date de remise des virements aux organismes financiers chaque mois.

Les intervenants dans le processus de PSOP sont : le service gestionnaire de personnels, le service délégataire des crédits (ordonnateur secondaire) et le DR/DDFiP de la direction assignataire, siège du service liaison-rémunérations. Ce dernier assure :

- le contrôle de la dépense (contrôles de payeur et de caissier) ;
- la collecte des prélèvements obligatoires d'ordre social et fiscal ainsi que les déclarations mensuelles correspondantes ;
- l'ensemble des liaisons avec les services gestionnaires de personnel et les organismes bénéficiaires des cotisations et contributions (sécurité sociale, retraites complémentaires, mutuelles) ou de versements divers (cessions et oppositions de toute nature) ;
- les liaisons internes à la DR/DDFiP avec divers services (comptabilité, caisse des dépôts et consignations, recouvrement produits divers, dépôts de fonds, dépense).

Pour le service liaison-rémunérations (SLR), la première étape de la préparation de la paie, consiste à recevoir et traiter les demandes émises par les gestionnaires, dès lors que les paramètres propres à la paye du mois ont été mis à jour. Le mode d'échange d'informations le plus fréquent consiste à recevoir un support magnétique sur lequel figurent les demandes du gestionnaire sous une forme codée. En complément du support magnétique, le gestionnaire transmet une liste récapitulative des mouvements (qui est une copie du contenu du fichier) signée et appuyée des pièces justificatives. Ces données sont contrôlées avant mise à jour des fichiers de base.

Dès que la mise à jour est intervenue, l'information du gestionnaire est assurée par la transmission d'un état ou d'un fichier magnétique lui indiquant les modifications apportées à ses demandes initiales. Le gestionnaire peut ainsi mettre à niveau ses propres fichiers afin de les rendre concordants avec ceux de la paye.

Enfin, intervient la liquidation proprement dite, qui porte sur l'ensemble des éléments susceptibles d'affecter le montant à servir à l'agent, y compris donc l'exécution des retenues ou oppositions

notifiées au service liaison-rémunérations, qui sont intégrées dans la paye sans intervention du gestionnaire.

Les résultats de la liquidation sont ensuite soumis au service liaison-rémunérations selon plusieurs critères et donnent lieu à contrôles.

La production des résultats de la paye comporte l'émission des relevés récapitulatifs des sommes mises en paiement, les virements à remettre à la Banque de France, la production mensuelle des bulletins de paye et le versement de retenues diverses au profit de créanciers sociaux (cotisations, contributions) ou de tiers (PAS, retenues, oppositions contentieuses).

Pour assurer le traitement de la paye, outre les 29 services liaison-rémunérations (SLR), interviennent pour les bureaux d'administration centrale, 2FCE-2A en tant que maîtrise d'ouvrage (MOA), BSI-6 en tant que maîtrise d'œuvre (MOE), les ESI de Grenoble (développement et programmation), de Tours (intégration et exploitation), de Chalons et de Rouen (exploitation).

Les dépenses de personnel représentent 24,2 % des dépenses de l'État payées par la DGFIP, soit presque 135 000 millions d'euros en 2021.

	2019	2020	2021
Ventilation des dépenses			
Budget général (en millions d'euros) dont :	476 272	540 834	557 257
Dépenses d'intervention	48,9 %	52,9 %	53,1 %
Dépenses de personnel	27,7 %	24,6 %	24,2 %
Charges de la dette	8,5 %	6,7 %	6,9 %
Dépenses de fonctionnement	11,9 %	12,8 %	12,2 %
Dépenses d'investissement	2,6 %	2,5 %	2,9 %
Pouvoirs publics	0,2 %	0,2 %	0,2 %
Dépenses d'opérations financières	0,3 %	0,3 %	0,5 %
Comptes spéciaux dotés et non dotés (en millions d'euros)	239 274	248 941	238 608
TOTAL (en millions d'euros)	715 546	789 775	795 865

Organisation

► Au niveau central

Le bureau 2FCE-2A est en charge de la dépense de l'État, dans toutes ses composantes (dépenses de personnel, commande publique, dépenses d'intervention, frais de justice, fonds européens, etc.), ainsi que des recettes non fiscales. Le bureau 2FCE-2A anime le réseau à travers son expertise juridique et sa maîtrise des outils mis à disposition. Il est composé de quatre pôles dédiés à :

- la réglementation et la modernisation de la dépense de l'État ;
- le pilotage et l'animation du réseau de la dépense ;
- les rémunérations ;
- les recettes non fiscales.

► Au niveau local

Le chef de service dépense au sein d'une direction locale, du service facturier (SFACT) ou le chef du centre de gestion financière a pour mission essentielle d'assurer le suivi et le pilotage de l'activité de son service. À ce titre, il lui appartient de mettre en œuvre une démarche séquentielle en 3 temps :

- le diagnostic de la situation du service et le suivi au quotidien de la gestion assurée par les agents ;

- la mise en œuvre d'un pilotage stratégique et dynamique spécifiquement adapté au contexte local, reposant sur un certain nombre d'outils dédiés ;
- les contrôles internes réguliers et formalisés des opérations effectuées.

Outils

✓ Les plans de contrôle hiérarchisé de la dépense

Tout budget émettant plus de 300 mandats par an doit faire l'objet d'un plan de contrôle hiérarchisé de la dépense.

◆ LES GRANDS PROJETS

► La généralisation des Centres de gestion financière (CGF)

Le centre de gestion financière (CGF) est un nouveau service regroupant les attributions précédemment dévolues à un centre de service partagé (CSP), placé auprès d'un ordonnateur, et à un service facturier (SFACT) rattaché à une direction régionale ou départementale des finances publiques ou à un service de contrôle budgétaire et comptable ministériel.

La mise en œuvre de cette nouvelle structure doit permettre de poursuivre la modernisation de la chaîne de la dépense à travers :

- une amélioration du service rendu aux services prescripteurs et aux fournisseurs qui ont désormais un interlocuteur unique depuis la création de l'engagement juridique (EJ) jusqu'à la validation de la demande de paiement (DP) dans Chorus. Les CGF permettent ainsi de renforcer le conseil offert aux services prescripteurs ;
- une fluidification de la chaîne de la dépense en supprimant les contrôles redondants entre l'ordonnateur et le comptable public et en repositionnant certains contrôles en amont du traitement de la facture, permettant ainsi d'anticiper de potentielles difficultés de mise en paiement d'un acte (modélisation inadaptée d'un EJ ou manque de pièces justificatives) ;
- un enrichissement des missions des agents chargés de la gestion des actes, lesquels bénéficient d'une vision globale de la chaîne de la dépense, en traitant un dossier de bout en bout.

Au 1^{er} janvier 2019, deux premiers CGF ont été créés : l'un en administration centrale, au sein du service de contrôle budgétaire et comptable ministériel (SCBCM) des ministères économiques financiers et l'autre à l'échelon déconcentré, à la DRFiP de Bretagne. Ils ont ensuite été déployés auprès des autres directions assignataires des ministères dits du bloc 3 (ministères sociaux, Culture et Finances) en deux vagues (1^{er} janvier 2020 puis 1^{er} avril 2021). Deux CGF ont également été créés en octobre 2020 auprès du comptable spécialisé du domaine à la direction nationale d'interventions domaniales (DNID) et du CBCM des services de la Première ministre.

La circulaire du Premier ministre pour accélérer la déconcentration de la gestion budgétaire et des ressources humaines et renforcer la capacité d'action de l'État dans les territoires du 10 mars 2021 acte la généralisation de ce nouveau modèle d'organisation. Dans le cadre de la professionnalisation de la fonction financière locale, elle précise que l'année 2022 devra voir la mise en place par chaque ministère d'au moins un CGF en administration centrale ou en services déconcentrés. Puis, sur la base d'un bilan partagé de son fonctionnement, ce modèle d'organisation sera ensuite généralisé à partir de 2023. En 2022, les ministères de la Transition écologique (en administration centrale et en déconcentré conjointement avec le ministère de l'Agriculture), de l'Éducation nationale, de l'Intérieur, de la Justice et les ministères sociaux (en administration centrale) expérimenteront ainsi des CGF.

Ces expérimentations ont été autorisées, pour une durée maximale de quatre ans, soit jusqu'au 31 décembre 2022, par l'article 37 du décret du 24 septembre 2018 modifiant le décret GBCP et autorisant diverses expérimentations. Afin d'accompagner cette généralisation, le décret GBCP sera modifié d'ici 2023 pour pérenniser ces nouvelles structures.

► Modernisation de l'exécution des dépenses de l'État

Impulsée par le programme Action Publique 2022, plusieurs chantiers de modernisation de l'exécution financière des dépenses de l'État ont été l'occasion de définir un processus de service fait présumé et d'ordres de payer périodiques visant à fluidifier le paiement de certaines dépenses récurrentes (fluides, télécoms, locations, carte d'achat...). Une comptabilisation automatisée de ces dépenses est possible, en contrepartie d'une organisation des contrôles a posteriori, tant du côté du service prescripteur que du comptable.

► La carte d'achat

La carte d'achat est un moyen de paiement intégré à l'exécution de marchés publics et de certaines dépenses spécifiques. Son usage simplifie le cycle de l'achat et la comptabilisation de ces dépenses. Il accélère significativement le délai de paiement des fournisseurs. Des développements dédiés au paramétrage de ce processus sont désormais intégrés dans l'outil Chorus.

► Chorus Déplacements Temporaires

Chorus Déplacements Temporaires est une application interministérielle de gestion des déplacements temporaires des agents de l'État et des intervenants ponctuels. Cet outil, intégrant l'ensemble du processus de gestion administrative des missions y compris la commande des prestations de voyage associées, repose sur des échanges entièrement dématérialisés. Son utilisation permet le remboursement des personnels et le règlement des prestataires.

► La carte voyageur

La carte voyageur est un moyen de paiement qui facilite l'exécution des marchés publics d'agences de voyages et des marchés de prestations. Elle accélère le traitement de la facturation des fournisseurs et leur délai de règlement. Ce dispositif est associé à l'application Chorus Déplacements Temporaires.

► Modernisation de la chaîne RH/paye : le projet PAYSAGE

La nouvelle application PAYSAGE, qui remplace l'application PAY, est entrée progressivement en production depuis la paye de septembre 2018. Après la comptabilité, les bulletins de paye, les habilitations et la traçabilité (2018), les retenues et les paiements (2019) et les corrections indemnitaires post calcul (2020), de nouveaux modules applicatifs ont été mis en production courant 2021 : la recherche de données au sein de la base locale, la production des fichiers retours à destination des ordonnateurs en début d'année, et enfin, la partie la plus délicate constituant le cœur de l'application, l'intégralité des calculs en novembre 2021.

La prochaine étape du projet portera sur le module de visa dans une perspective d'amélioration et de simplification du processus de contrôle des mouvements par les agents des services liaison-rémunérations. C'est la partie du projet qui aura les impacts les plus importants sur les services. Son déploiement interviendra courant 2023 et donnera lieu à un accompagnement des services par le bureau 2FCE-2A.

Si la période transitoire entre PAY et PAYSAGE est porteuse de contraintes organisationnelles, la cible applicative doit permettre aux agents des SLR de recentrer leur activité sur le métier de la

paye, les aspects les plus techniques de la liquidation des rémunérations étant pris en charge par les outils applicatifs.

Le projet s'appuie depuis l'origine sur les utilisateurs de l'application. Leur contribution au projet a déjà été importante, tant au travers du groupe utilisateurs PAYSAGE que de l'accès anticipé de certains SLR aux fonctionnalités PAYSAGE en double commande, qui ont permis une meilleure compréhension des besoins et la fiabilisation des différents traitements développés dans le cadre du projet. Ces rôles perdureront pour les prochaines étapes du projet PAYSAGE.

◆ LES SUJETS D'ACTUALITÉ

► La déclaration sociale nominative (DSN)

Au 1^{er} janvier 2022, la déclaration sociale nominative (DSN) qui permet d'unifier et de simplifier les obligations déclaratives fiscales et sociales des employeurs a été étendue à l'ensemble de la fonction publique d'État (FPE) et aux organismes publics sous convention de paye à façon ce qui représente environ 2,1 millions d'agents déclarés pour plus de 296 millions d'euros collectés au titre du prélèvement à la source et plus de 3,5 milliards d'euros de recettes au titre du CAS Pensions.

Dans cette perspective, les données nécessaires à l'établissement de la déclaration sociale nominative (DSN) sont transmises au concentrateur traducteur DSN exploité par le CISIRH et utilisé par les SLR dans leur mission de tiers déclarant. Compte tenu des volumes et pour faciliter le traitement des DSN par le GIP « Modernisation des Déclarations Sociales », la DGFIP s'est engagée à un dépôt des DSN au plus tard le 3 du mois suivant la paie, soit deux jours avant l'échéance officielle prévue par les textes. Ainsi, les SLR sont amenés à réaliser tous les mois les contrôles et corrections qui leur incombent en tant que tiers-déclarants dans un délai particulièrement court.

► Le service fait présumé (SFP) et l'automatisation de la chaîne de la dépense

L'arrêté du 12 mars 2020 relatif à la procédure de service fait présumé (SFP) mise en œuvre par les ordonnateurs de l'État s'est traduit par de nouvelles fonctionnalités dans le progiciel Chorus à compter de début 2021.

Le SFP vise à moderniser la chaîne de l'exécution financière de l'État en fluidifiant le paiement de certaines dépenses (fluide, télécom, locations...) et à faciliter l'accès au service fait.

À compter du 1^{er} janvier 2022, les fonctionnalités mises en œuvre ont été complétées par un adossement du SFP à une automatisation complète de la chaîne de la dépense. La validation et la comptabilisation des demandes de paiement dématérialisées en SFP et exécutées selon la procédure de dépense sans ordonnancement préalable (DSOP) ont été automatisées dans le cas où l'ensemble des informations ne nécessite pas de complément.

► La mise en œuvre opérationnelle et fonctionnelle des aides aux entreprises

Depuis mars 2020, le pilotage du fonds de solidarité et des dispositifs « coûts fixes », destinés à prévenir la cessation d'activité des entreprises particulièrement touchées par les conséquences économiques liées à la crise sanitaire du Covid 19, a été assuré par la Mission CHORUS, avec l'appui du bureau 2FCE-2A. A partir de mars 2022, il a été décidé que la Mission CHORUS conserve cette fonction dans le cadre de la mise en œuvre de certaines des aides prévues par le plan de résilience (aide aux entreprises de travaux public et aide aux entreprises énérgo-intensives).

LA GESTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE DES ORGANISMES PUBLICS

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

Les enjeux actuels des organismes publics, et notamment pour leurs agents comptables très souvent issus de la DGFIP, concernent principalement :

- la mise en œuvre du décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique dans toutes ses composantes y compris budgétaires à compter du 1^{er} janvier 2016, ce qui nécessite à la fois une modification des systèmes d'information mais également des procédures de gestion ;
- la poursuite de l'amélioration de la qualité des comptes comprenant notamment le déploiement des dispositifs de contrôle interne budgétaire et comptable dont les principes directeurs ont été déclinés dans un arrêté du 17 décembre 2015 portant cadre de référence des contrôles internes budgétaire et comptable et l'achèvement du chantier de fiabilisation de la comptabilisation du parc immobilier ;
- la mise en place de nouvelles procédures dans la chaîne de la dépense et de la recette : service facturier, dualité de fonctions, contrôle hiérarchisé de la dépense, contrôle allégé en partenariat, groupements comptables ;
- la mise en place depuis le 1^{er} janvier 2019 au bénéfice des comptables publics d'une procédure de Saisie administrative à tiers détenteur (SATD) pour le recouvrement des créances de leurs organismes dès lors qu'elles font l'objet d'un titre exécutoire. La SATD permet de saisir entre les mains d'un tiers (établissement bancaire, employeur...) les sommes qu'il détient pour le compte du débiteur ;
- le déploiement de la dématérialisation des factures, du compte financier et des pièces justificatives. La dématérialisation des factures a été engagée avec l'ordonnance du 26 juin 2014 et son décret d'application du 2 novembre 2016 ;
- la mise en œuvre du nouveau cadre réglementaire comptable. Ce cadre, composé du Recueil des normes comptables pour les établissements publics (RNCEP), de l'Instruction comptable commune (ICC) et du plan de comptes commun associé, est applicable à tous les organismes soumis au titre III du décret GBCP depuis le 1^{er} janvier 2020.

La DGFIP continue d'accompagner les agents comptables notamment avec :

- la publication annuelle de l'instruction juridique commune ;
- la publication d'un flash d'actualité mensuel ;
- l'organisation de journées d'études, avec une session annuelle pour les nouveaux agents comptables ;
- la mise à disposition d'une documentation complète sur Budget+, plateforme dédiée aux organismes publics nationaux et l'animation de cette plateforme ;
- la mise à disposition de guides méthodologiques et de fiches techniques ;
- la diffusion de webinaires sur tous les sujets d'actualité en lien avec la direction du budget ;
- la réponse à leurs questions via le Pôle national de soutien au réseau (PNSR) en charge des Organismes publics nationaux (OPN), via Budget + en lien avec la direction du budget ;
- la co-signature avec les ordonnateurs des lettres de mission à l'attention des agents comptables nommés dans les organismes à enjeux.

Organisation

► Au niveau central

Le bureau 2FCE-2B (Opérateurs de l'État) est chargé de définir et d'accompagner la mise en œuvre du cadre juridique et comptable de la gestion financière des établissements publics nationaux, des groupements d'intérêt public nationaux et des établissements publics locaux d'enseignement (en lien avec les ministères chargés de l'éducation nationale, de l'agriculture et de la mer).

Il veille à favoriser l'amélioration de la qualité des comptes de ces organismes ainsi que la qualité du service rendu par les agents comptables, en matière de procédures de gestion comptable et financière.

Les missions principales du bureau sont les suivantes :

- le conseil et l'assistance aux agents comptables dans les domaines comptable, juridique et informatique ;
- la production de textes législatifs et réglementaires et de procédures en matière financière et comptable, répondant aux besoins exprimés notamment par les agents comptables et les organismes.

◆ LES GRANDS PROJETS

► Le développement de l'infocentre

Depuis 2016, la DGFIP développe l'infocentre OPN permettant à ces derniers de déposer mensuellement leur balance et de mettre à disposition, notamment du juge des comptes, de manière dématérialisée leur compte financier ainsi que la liasse budgétaire.

Le projet d'évolution de l'infocentre EPN porté par la DGFIP, lauréate à ce titre du Fonds de la transformation de l'action publique (FTAP), tend à simplifier et fiabiliser la collecte et la publication des données financières relatives aux opérateurs de l'État et à développer l'open data des données financières entreposées dans cet outil.

Les évolutions visent ainsi, notamment par l'élargissement des données collectées, à :

- i. Fiabiliser les données financières en assurant notamment l'éditique du compte financier et de la liasse budgétaire ;
- ii. Simplifier et fiabiliser la collecte des données financières relatives aux opérateurs d'État publiées à destination du Parlement et des citoyens dans le cadre des lois de finances ;
- iii. Fiabiliser dans les comptes de l'État, la part relative aux administrations publiques contrôlées ;
- iv. Simplifier le pilotage des opérateurs par les ministères de tutelle en leur mettant à disposition des données financières et comptable pouvant contribuer à l'élaboration de leur analyse financière ;
- v. Mettre à disposition en open data certaines données financières relatives aux organismes d'État.

Ce projet élargit ainsi le périmètre des établissements et des données, crée un flux continu entre l'Infocentre et les systèmes d'information financière des organismes, pour alimenter « en direct » l'outil, qui produira ensuite tous les documents budgétaires et comptables du compte financier et de la liasse budgétaire actuellement réalisés par les établissements et transférés dans l'Infocentre. Il sera mis en production pour les comptes financiers 2023.

LA GESTION DES RECETTES NON FISCALES

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

► Le périmètre d'activité

La sphère Recettes non fiscales (RNF) est composée de près de 400 produits divers représentant environ 8 Mds € , incluant notamment certaines créances fiscales, des produits locaux, des recouvrements pour le compte de tiers, des taxes parafiscales, des redevances domaniales, des indus variés. Dès lors, les types de créances mises en recouvrement d'un département à un autre varient sensiblement. L'action en recouvrement doit être adaptée en fonction des enjeux et des types de créances.

Le périmètre est en croissance constante, en raison de la création et de la mise en œuvre de nouveaux dispositifs par les ordonnateurs de l'État et de la montée en charge de certains produits (par exemple, la taxe d'aménagement). La complexité des produits, y compris dans la conduite de l'action en recouvrement, est elle aussi très variable.

L'analyse et le traitement d'un dossier relatif au recouvrement d'une taxe d'aménagement ne peuvent être identiques à celui d'une créance sociale, d'un indu sur rémunération ou d'un fond de concours.

La performance du recouvrement varie très fortement selon la nature de la créance. Les créances de masses liées à la fiscalité de l'aménagement (taxe d'aménagement et redevance d'archéologie préventive) présentent des taux de recouvrement très satisfaisants (de l'ordre de plus de 90 % pour les créances émises en N-1). À l'inverse, les créances de nature sociale (expulsions locatives, contributions forfaitaires ou spéciales de réacheminement prononcées par l'Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII), pensions alimentaires...) sont plus complexes à recouvrer.

Dans l'application Chorus, le processus varie selon la nature des redevables et le moment de l'encaissement. Les recettes encaissées peuvent ainsi faire l'objet de factures internes (entre services de l'État), de recettes au comptant ou de factures externes. Seules ces dernières donnent lieu à l'émission de titres de perception, pris en charge et recouverts dans l'application REP.

► Le circuit de gestion des RNF : émission, recouvrement et apurement des titres de perception

◇ L'émission des créances

En matière de recettes non fiscales, les titres de perception sont émis par un ordonnateur de l'État (article 11 du décret GBCP) qui « constate les droits et les obligations, liquide les recettes et émet les ordres de recouvrer ». Les ordonnateurs de droit commun peuvent être principaux (ex : le ministre), secondaires (ex : le préfet), ou secondaires délégués (ex : DDT, DIRECCTE...).

Le titre de perception est émis par un ministre, préfet, ou chef de service de l'État par délégation puis pris en charge et recouvé par le comptable public compétent. 13 millions de titres sont émis chaque année.

Le comptable assignataire de la recette est habilité à prendre en charge et à recouvrer les titres émis par l'ordonnateur accrédité auprès de lui. Cela se traduit le plus souvent par une validation de la facture externe (titre de perception) ou interne après réalisation des contrôles relevant de sa compétence (prévus aux articles 19 et 77 du décret GBCP).

Sauf disposition contraire attribuant la prise en charge et le recouvrement des créances à deux comptables distincts, le recouvrement est assuré par le comptable assignataire.

◇ Le recouvrement des créances

Les recettes non-fiscales s'inscrivent pleinement dans la démarche d'harmonisation des procédures de recouvrement. Ainsi, les RNF bénéficient de la saisie administrative à tiers détenteur. Par ailleurs, la prescription de l'action en recouvrement, très variable jusqu'en 2022, est fixée désormais à 4 ans, sauf quelques exceptions résiduelles, et l'hypothèque légale du Trésor peut être pratiquée pour toutes les RNF.

Le recouvrement des RNF se modernise, avec depuis 2020 / 2021 l'ouverture d'une offre de paiement en ligne via PAYFIP, la création d'un automate des poursuites et d'un outil de gestion des délais de paiement, ainsi que la dématérialisation des SATD.

En cas de défaillance de paiement du redevable à la date limite de paiement mentionnée sur les titres de perception, les comptables de la DGFIP chargés du recouvrement des produits divers disposent d'un schéma de relance des défaillants qui dépend du montant de la créance⁴⁵. Il s'accompagne de l'envoi d'une lettre de relance et d'une mise en demeure de payer sans frais au redevable.

Ces deux documents sont produits automatiquement via les chaînes mensuelles de poursuites issues de l'appli REP. Comme le titre de perception, ils sont envoyés par un centre éditique.

◇ L'apurement des créances

La principale procédure d'apurement d'une créance consiste dans son recouvrement, consécutivement à un paiement du redevable lors de la phase amiable ou à la suite de procédures contentieuses.

Les créances peuvent toutefois être apurées par d'autres moyens : la remise gracieuse, l'admission en non valeur ou l'annulation du titre.

Les remises gracieuses

L'octroi d'une remise gracieuse se fonde sur la situation personnelle du redevable. Il résulte de l'article 120 du décret GBCP que les remises gracieuses peuvent être prononcées soit par le comptable chargé du recouvrement, soit par le ministre du Budget, seul ou après avis du Conseil d'État et publication au Journal officiel, dans les limites de compétence fixées par ce même article.

Aucune remise gracieuse ne peut être consentie par un ordonnateur, cette procédure relevant de la compétence exclusive du comptable.

Si une demande de remise gracieuse est déposée auprès d'un ordonnateur, il appartient donc à ce dernier de la transmettre au comptable chargé du recouvrement. Lorsque le comptable estime qu'une remise peut être accordée pour un montant supérieur à son seuil de compétence (76 000 euros), il transmet la demande, appuyée de son avis motivé et, le cas échéant, de celui de l'ordonnateur au ministre du Budget.

Les décisions sur les demandes en remise gracieuse sont notifiées aux requérants par les comptables chargés du recouvrement.

L'admission en non-valeur

L'admission en non-valeur est une mesure purement comptable, qui fait disparaître la prise en charge, sans modifier les droits de l'État à l'encontre du débiteur. Si celui-ci revient ultérieurement à meilleure fortune, le recouvrement doit être repris.

⁴⁵ Le montant de la créance s'apprécie par titre de perception.

L'admission en non-valeur peut être demandée par le comptable lorsqu'il est en mesure de prouver l'irrécouvrabilité de la créance (pièce justifiant de l'insolvabilité du débiteur, de sa disparition ou de l'impossibilité d'opérer le recouvrement).

Elle est prononcée par l'ordonnateur, sauf dispositions contraires donnant cette compétence au comptable public de l'État, dans les conditions fixées par l'article 124 du décret GBCP.

L'annulation de la créance

L'annulation d'une créance relève de la compétence de l'ordonnateur. Elle ne peut être décidée qu'en cas d'absence de bien fondé de la créance ou en cas d'erreur de liquidation. Elle doit être motivée.

► La justification des opérations de recettes

◇ Les justifications à fournir par le comptable de la prise en charge

L'« état récapitulatif des créances pour mise en recouvrement », issu de Chorus et signé par l'ordonnateur, constitue la pièce justificative de référence en matière de prise en charge de titres.

Depuis l'exercice 2016, suite à la mise en place d'une mesure de simplification⁴⁶, les états récapitulatifs des créances pour mise en recouvrement ne sont plus produits au juge des comptes. L'original de ces états est conservé dans les services, leur copie devant pouvoir être produite en cas de contrôle.

◇ Les justifications à fournir par le comptable chargé du recouvrement

Depuis 2020, les pièces à produire sont allégées.

Les décisions de remises gracieuses, signées du comptable chargé du recouvrement (dans la limite du seuil de montant fixé par l'article 120 du décret précité), ainsi que les états d'admission en non-valeur « UP REP 297 » au format papier, signés par le gestionnaire et par le comptable chargé du recouvrement, et annotés le cas échéant des refus éventuels, qui sont conservés dans les services doivent désormais être conservés par le comptable et pourront être demandés par la Cour des comptes (documents dits quérables).

Seuls doivent être déposés dans le module de dépôt de l'application CDG-D/État : l'état « UP REP 325 » justifiant les remises gracieuses, désormais annuel, ainsi que les états mensuels d'admission en non-valeur « UP REP 297 ». Il n'est pas nécessaire de signer ces états avant leur dépôt.

En outre, une refonte des indicateurs de performance a été entreprise avec la mise à disposition périodique sur NAUSICAA des taux de recouvrement et d'apurement pour les principaux types de produit (taxe d'aménagement, redevance d'archéologie préventive, indus de rémunération...).

Organisation

► Au niveau central

Au sein de l'administration centrale, la mission « Recettes non fiscales » est rattachée au bureau 2FCE-2A.

⁴⁶ [Note de service CE-1D n° 2016-09-571 du 07 septembre 2016.](#)

► Au niveau local

Les services de Recettes non fiscales (RNF), également désignés services des « Produits divers » sont des services de direction rattachés au pôle en charge de la Gestion Publique, division « Comptabilité et autres opérations de l'État ». Le DR/DDFiP, comptable principal, est responsable des créances RNF qu'il prend en charge dans ses écritures (Chorus et/ou REP- Recouvrement des produits divers).

La gestion des RNF est dorénavant fondée sur la spécialisation de directions et de services, regroupant les fonctions de Prise en charge (PEC) et de recouvrement. Cette nouvelle organisation est adaptée à la diversité des produits, ce qui a conduit à :

- la création de treize pôles interrégionaux (11 métropolitains et 2 en Outre-mer) depuis le 1er septembre 2018, chargés de la gestion comptable (prise en charge et recouvrement notamment) des titres de la fiscalité de l'aménagement : taxe d'aménagement et redevance d'archéologie préventive - part Logement. Ce nouveau mode d'organisation a permis d'améliorer les conditions de gestion de ces titres de perception compte tenu de leur volumétrie et de leurs caractéristiques (complexité des règles de gestion, spécialisation des ordonnateurs, enjeux en termes de relations avec les redevables) ;
- la spécialisation de la gestion des créances sensibles ou spécifiques avec la constitution de plusieurs pôles spécialisés :
 - un pôle spécialisé dans les indus de solde militaire auprès de la DDFiP de Moselle ;
 - un pôle dédié aux redevances domaniales auprès de la Direction nationale des interventions domaniales (DNID), comptable assignataire spécialisé du Domaine ;
 - un pôle spécialisé dans le "recouvrement des ordonnateurs principaux" auprès de la DDFiP de l'Essonne.

La Direction des créances spéciales du Trésor (DCST) continue, quant à elle, à être chargée des taxes, sanctions et redevances émises par les autorités administratives indépendantes (AAI), des créances résultant de la procédure de sanctions financières prononcées par l'Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé (ANSM) et les agences régionales de santé ainsi que des créances résultant des sanctions administratives prononcées par le DGCCRF. Elle a vu son champ de compétence s'élargir avec la taxe annuelle sur les engins maritimes à usage personnel.

Les directions non assignataires de RNF ne reçoivent par conséquent plus de titres à recouvrer (hors titres d'annulation). Elles doivent cependant assurer le recouvrement du stock de titres de perception jusqu'à son apurement.

Outils

✓ CHORUS

CHORUS permet la prise en charge des titres et le suivi des opérations comptables.

✓ REP

Cette application de recouvrement des recettes non fiscales, permet de suivre l'avancement des dossiers, de lancer des poursuites à travers son automate, de gérer les délais de paiement à travers l'outil intégré de gestion des délais, de suivre les recouvrements, de produire des états.

✓ RPI

L'infocentre des RNF, permet un suivi des résultats des services, l'édition de listes de travail, de rapports d'activité personnalisable et la consultation de dossiers, y compris les plus anciens.

✓ Assistants digitaux

Les services RNF bénéficient en 2022 de 3 assistants digitaux : un assistant d'aide à l'imputation des virements reçus, un assistant permettant de ré-expédier des plis pour lesquels une nouvelle adresse est identifiée, un assistant permettant d'aider à la saisie administrative des remboursements de crédits de TVA à destination de débiteurs de RNF.

◆ LES GRANDS PROJETS

► Impact des centres de gestion financière sur la sphère RNF

Dans le cadre de la création des CGF en dépense, la DGFIP s'engage à reprendre également l'activité RNF au fil des bascules en CGF. Différentes modalités de reprise sont envisagées, et seront testées en fonction d'éléments conjoncturels (calendrier, RH) et structurels (nature des recettes, volumétrie...). L'objectif est d'identifier la ou les solutions les plus pertinentes à l'issue d'un bilan des différentes expérimentations.

◆ LES SUJETS D'ACTUALITÉ

► Les indus du fonds de solidarité

Les contrôles a posteriori sur les paiements d'aide au titre du fonds de solidarité ont permis de détecter des indus, recouverts par les services RNF assignataires du bloc 1. Les indus sont centralisés dans un outil ad hoc et mis en recouvrement mensuellement par un processus géré en administration centrale. Entre décembre 2020 et mars 2022, plus de 92 000 titres d'indus pour plus de 344 M€ ont été mis en recouvrement.

► La refonte de la chaîne de liquidation de la taxe d'aménagement

À partir de mi-2022, les pôles de fiscalité de l'aménagement travailleront avec de nouveaux ordonnateurs, les CDIF, qui assureront la liquidation de la taxe d'aménagement à la place des DDT.

3.5 – LES MISSIONS RELATIVES AU SECTEUR PUBLIC LOCAL

LA TENUE DES COMPTES LOCAUX

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

► La tenue des comptes locaux

Les Services de gestion comptables (SGC) et les trésoreries tiennent la comptabilité des collectivités locales, qui décrit les résultats budgétaires et comptables annuels, ainsi que la situation patrimoniale et de trésorerie de ces dernières. Dans ce cadre, le comptable remet à l'ordonnateur local, avant le 1^{er} juin de l'année qui suit la clôture de chaque exercice, un compte de gestion [ou un Compte financier unique (CFU) pour les collectivités participant à l'expérimentation] qui retrace toutes les opérations comptables et budgétaires en dépenses et en recettes conduites par l'ordonnateur. Près de 90 % des comptes sont produits avant le 15 mars. Ce compte de gestion (ou CFU) comporte notamment un bilan de la collectivité, décrivant de façon synthétique son actif et son passif, une balance comptable de tous les comptes utilisés et un compte de résultat.

Prioritairement, la division Secteur public local (SPL) intervient dans le processus de la façon suivante :

- planification, promotion et aide au déploiement de la dématérialisation complète des organismes publics locaux : passage au Protocole d'échange standard (PES), signature électronique des bordereaux et dématérialisation des pièces justificatives, validation électronique des comptes de gestion/financiers sur chiffres et sur pièces, dématérialisation des factures (Chorus Pro), des Avis de sommes à payer (ASAP) ainsi que la commande publique (correspondant dématérialisation désigné au sein de la division SPL⁴⁷) ;
- conseils pour une utilisation optimale des outils informatiques HELIOS, CDG-D SPL et DELPHES (correspondant HELIOS désigné au sein de ces services et [Guide de l'organisation et du pilotage d'une trésorerie du secteur public local](#)⁴⁸) ;
- soutien dans les démarches de fiabilisation des comptes publics locaux : mise en œuvre des leviers de la qualité des comptes comme le plan d'action inventaire, le pilotage des Contrôles comptables automatisés (CCA), de l'Indicateur de pilotage comptable (IPC) et des actions de contrôle interne ainsi que la promotion de la boîte à outils mise à disposition des ordonnateurs et des comptables par le comité national relatif à la fiabilité des comptes locaux⁴⁹ ;
- visa par le directeur des comptes de gestion et financiers sur chiffres, après la clôture des comptes publics locaux ;
- organisation, avec la Chambre régionale des comptes (CRC) et le Pôle national d'apurement administratif (PNAA), des modalités de dépôt des pièces résiduelles des comptes de gestion des comptables du département, la quasi-totalité des pièces étant dématérialisées et consultables depuis les applications CDG-D SPL et ORC, ainsi que du suivi des décisions des juridictions financières.

47 Cf. documentation disponible sur NAUSICAA selon le plan de classement suivant : Accueil >Gestion publique >Secteur public local >Système d'information >Dématérialisation >Cadre général.

48 Ce guide diffusé en 2010 est en cours de réécriture.

49 Cf. documentation disponible sur NAUSICAA selon le plan de classement suivant Accueil >Gestion publique >Secteur public local >Fiabilité des comptes locaux.

► Les mesures de continuité budgétaire et financière

La DGFIP a accompagné les collectivités et les Établissements publics de santé (EPS) sur le plan budgétaire et financier pendant la crise sanitaire. La loi n°2020-290 du 23 mars 2020 d'urgence pour faire face à l'épidémie de COVID-19 prévoit des dérogations à certaines dispositions législatives et réglementaires pour assurer la continuité du service public. Des ordonnances sont venues préciser les dispositions de cette loi. Des notes interministérielles et des fiches ont été élaborées pour expliquer les mesures de continuité budgétaires et financières propres au Secteur public local et aux Établissements publics de santé.

Organisation

► Au niveau central

Le service des collectivités locales est en charge du pilotage et de l'animation du réseau des DR/DDFiP et des comptables publics locaux, tant sur les plans réglementaire qu'applicatif.

Le bureau CL-1B « Comptabilités locales » est en charge, en relation avec les administrations concernées, de la définition de la réglementation budgétaire et comptable ainsi que du pilotage et de l'animation des services déconcentrés (délégations, DR/DDFiP, comptables publics locaux). Il pilote également plusieurs chantiers comptables d'envergure (déploiement du référentiel M57 au 1^{er} janvier 2024, expérimentation du Compte financier unique, suivi de l'expérimentation des dispositifs de certification des comptes locaux).

Au sein du Service des collectivités locales, le bureau CL-2C « Maîtrise d'ouvrage des applications du SPL », rattaché à la Sous-direction du conseil fiscal, financier et économique, est en charge :

- de la maîtrise d'ouvrage déléguée de l'application Hélios (application de gestion comptable et financière des collectivités territoriales, de leurs établissements publics et des EPS) ;
- de la maîtrise d'ouvrage déléguée de l'application Héra (application de rapprochement automatique et d'épargne des virements reçus par les EPS) ;
- de la maîtrise d'ouvrage des applications CDG-D SPL, XéMélios, SEIF, ROXi et ORC SPL ;
- de la maîtrise d'ouvrage de l'application Delphes qui permet de centraliser l'ensemble des informations décisionnelles du réseau de la DGFIP, grâce à la création d'un entrepôt de données comptables et financières dédié à l'application Hélios.

La Mission responsabilité, doctrine et contrôle interne comptables (MRDCIC) assure le suivi de la norme comptable dans le cadre du Conseil de normalisation des comptes publics (CnoCP) dont les travaux concernent le SPL.

► Au niveau local

Le DR/DDFiP est le supérieur hiérarchique des comptables publics de son département qui tiennent la comptabilité et exécutent les opérations financières des collectivités territoriales (les communes, le département, la région), des établissements publics qui leur sont rattachés (diverses formes d'intercommunalités, offices publics de l'habitat, établissements sociaux et médico-sociaux, Services publics industriels et commerciaux) et des Établissements publics de santé⁵⁰.

En cette qualité, il anime le réseau départemental des comptables publics en s'appuyant sur le directeur du pôle en charge de la gestion publique auquel est rattachée la division chargée du SPL.

50 [Cf. Instruction n°2011/12/9095 du 30 janvier 2012 relative à l'animation et à la coordination par les responsables de division SPL en DR/DDFiP des différents chantiers concernant les établissements publics de santé.](#)

◆ LES GRANDS PROJETS

► Un nouvel indicateur de qualité comptable : l'Indicateur de pilotage comptable (IPC)

L'Indicateur de la qualité des comptes locaux (IQCL) a été remplacé, depuis l'exercice 2021, par l'Indicateur de pilotage comptable basé sur les Contrôles comptables automatisés (CCA), issus de l'application HELIOS. Ce nouvel indicateur, n'intégrant aucun élément d'environnement de contrôle interne, est basé sur un panier de 35 points de contrôle répartis sur sept thématiques (immobilisations, provisions et dépréciations, fonds propres et subventions, stocks, trésorerie, comptes de tiers, produits et charges).

► La fiabilité et l'expérimentation de la certification des comptes

Les grandes étapes concernant la certification des comptes locaux sont les suivantes :

2015 : texte définissant l'expérimentation de certification ;

2016 : arrêté interministériel fixant la liste des collectivités et des groupements participant à l'expérimentation ;

2018 : bilan intermédiaire remis par le Gouvernement au Parlement ;

2020 : premier exercice de certification des comptes ;

2022 : remise du bilan définitif du Gouvernement au Parlement.

Ce chantier stratégique s'inscrit dans le cadre de l'exigence posée par l'article 47-2 de la Constitution : « 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 ».

Outre la certification des comptes de certains Établissements publics de santé initiée depuis 2014, l'article 110 de la loi sur la Nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) du 7 août 2015 a prévu l'expérimentation d'une certification des comptes des collectivités et de leurs groupements.

Cette expérimentation, débutée en 2018 pour une durée de cinq ans, se déroule sur la base du volontariat. Sur avis du Premier président de la Cour des comptes, la liste des collectivités locales retenues pour participer à l'expérimentation de certification des comptes a été fixée par [arrêté interministériel du 10 novembre 2016](#). Afin de pouvoir proposer un accompagnement de qualité, le choix de 25 collectivités expérimentatrices a été guidé par le souci de disposer d'un échantillon représentatif, à la fois en termes de nature juridique, de taille et de répartition sur le territoire.

Le réseau des 23 DR/DDFiP concernées fait l'objet d'un dispositif de pilotage et d'animation ad hoc assuré par le bureau CL-1B.

Piloté par la Cour des comptes, le projet fait également l'objet d'une offre de service de la DGFIP auprès des collectivités expérimentatrices, tant en termes de formation que d'outils mis à la disposition. Le réseau est fortement impliqué dans ces évolutions qui nécessitent un partenariat renforcé avec les entités publiques et ordonnateurs concernés.

Les diagnostics d'entrée ont été réalisés en 2017 auprès des 25 collectivités afin d'apprécier le caractère « auditable » des états financiers, d'identifier les processus susceptibles de présenter un risque de ce point de vue et d'adresser à chaque entité des recommandations pour qu'elle engage des actions d'amélioration de la fiabilité de ses comptes afin de la préparer à la certification expérimentale en 2020. Ce chantier a permis d'engager une dynamique de changement auprès des collectivités expérimentatrices et d'insuffler une culture de maîtrise des risques pour bâtir et consolider un dispositif de contrôle interne efficace.

De 2018 à 2020, des audits ciblés ont ainsi été organisés. La certification expérimentale des comptes s'étend sur la période 2020 à 2022 selon les modalités définies dans les conventions signées au printemps 2016 et un cahier des charges élaboré par la Cour des comptes au début de

l'année 2020. Les travaux ainsi que leurs conclusions seront présentés par les prestataires à la Cour des comptes et aux Chambres régionales des comptes.

En application des dispositions de l'article 110 de la loi Notré, le Gouvernement doit présenter, fin 2022, le bilan définitif de cette expérimentation au Parlement. Pour favoriser le bon déroulement de l'expérimentation de la certification des comptes, il est nécessaire d'actualiser progressivement l'instruction budgétaire et comptable M57 (cadre comptable retenu pour l'expérimentation de la certification). Elle vise à remplacer les instructions M14, applicable aux communes et EPCI, M52 applicable aux départements et M57, applicable aux régions. La DGFIP a diffusé, le 1^{er} janvier 2021, une nouvelle version qui remplace celle de 2019. La transcription de l'ensemble des projets de normes validés par le Conseil de normalisation des comptes publics (CNoCP) n'interviendra que dans une version ultérieure prévue à compter du 1^{er} janvier 2023.

► L'application généralisée du référentiel M57

Dans le cadre des chantiers de qualité des comptes locaux, la généralisation du référentiel M57 au 1^{er} janvier 2024 constitue un projet important :

- d'une part, comme réforme des Instructions budgétaires et comptables (IBC) du Secteur public local⁵¹, à savoir la suppression des actuelles IBC M14, M52, M61, M71, M831 et M832 ;
- d'autre part, comme condition préalable au déploiement éventuel, en 2024, du Compte financier unique, voire du processus de certification des comptes des collectivités locales.

Le référentiel M57 est l'Instruction budgétaire et comptable la plus récente, mise à jour par la Direction générale des collectivités locales et la DGFIP, en concertation étroite avec les associations d'élus et les acteurs locaux. Il permet le suivi budgétaire et comptable d'entités publiques locales variées, appelées à gérer des compétences relevant de tous les niveaux : bloc communal, départemental et régional, tout en conservant les principes budgétaires communs aux référentiels M14, M52 et M71.

Sur le plan budgétaire, il étend à toutes les collectivités les règles budgétaires assouplies dont bénéficient déjà les régions, qui offrent une plus grande marge de manœuvre aux gestionnaires (gestion pluriannuelle des crédits, fongibilité des crédits, etc.).

Il est le référentiel le plus avancé en termes de qualité comptable puisque c'est la seule instruction intégrant, depuis 2018, les dernières normes comptables examinées par le CnoCP.

La généralisation de ce référentiel, au 1^{er} janvier 2024, s'appuie sur un dispositif de mise en œuvre anticipé au 1^{er} janvier 2022 et au 1^{er} janvier 2023 auprès de collectivités volontaires, piloté par le bureau CL-1B et animé, au plan local, par les Délégations et les DR/DDFiP.

► L'expérimentation d'autres modes d'appréciation de la fiabilité des comptes (2020-2022)

En parallèle de la certification conventionnelle des comptes, certaines collectivités testent un autre mode d'appréciation de la fiabilité des comptes, conformément aux termes de l'article 110 de la loi NOTRé, qui évoque « une expérimentation de dispositifs destinés à assurer la régularité, la sincérité et la fidélité des comptes », de manière générique.

En effet, l'appréciation de la fiabilité des comptes peut être opérée en mettant en place des dispositifs adaptés à chaque collectivité. Compte tenu de la grande hétérogénéité des collectivités territoriales et des enjeux financiers qu'elles couvrent, il ne serait pas justifié de ne proposer à toutes les collectivités que la voie de la certification pour apprécier la fiabilité de leurs comptes. L'avantage de proposer plusieurs modes opératoires dès la phase d'expérimentation est aussi d'éviter, pour les collectivités locales, la situation qui a finalement prévalu pour les Établissements publics de santé en dessous du seuil de la certification légale, pour lesquels il n'existe aucun mode

51 Hors Services publics industriels et commerciaux (M4), Établissements publics de santé (M21) et Établissements publics socio et médico-sociaux (M22).

alternatif d'appréciation de la fiabilité des comptes. Ainsi, il leur est proposé d'expérimenter deux formules de fiabilisation des comptes : l'attestation de fiabilité et la synthèse sur la qualité des comptes.

L'« attestation de fiabilité » a pour objectif de formuler une attestation d'assurance de la qualité des comptes, délivrée par un professionnel du chiffre, comprenant un volet « conformité au référentiel comptable » et un volet « contrôle interne ». Ainsi, un diagnostic conjoint de la qualité des comptes est réalisé par un auditeur de la DGFIP et un auditeur de la collectivité, dont les résultats sont présentés à l'assemblée délibérante. La collectivité devra ensuite bâtir un plan d'actions à l'issue duquel elle s'engage à demander soit une attestation de fiabilité à un expert-comptable (ou un commissaire aux comptes), soit un audit conjoint de suivi conduit selon la même méthode que le diagnostic initial (ne valant pas « attestation de fiabilité »).

Au 31 décembre 2021, 47 collectivités se sont engagées dans l'expérimentation de l'attestation de fiabilité.

Le bilan de cette expérimentation, pilotée par la DGFIP, est intégré au rapport définitif du Gouvernement remis au Parlement, en application des dispositions de l'article 110 de la loi Notré.

La « synthèse sur la qualité des comptes » consiste en une présentation orale devant l'assemblée délibérante (ou la commission des finances) dans le cadre de l'approbation du compte de gestion et du compte administratif (et, en cible, du Compte financier unique). Le comptable public (ou le Conseiller aux décideurs locaux) s'attache à expliciter les enjeux et, dans la mesure du possible, à proposer une démarche de progrès pour les thèmes dont la qualité comptable demeure perfectible (proposition des « axes de progrès »).

D'exigence moindre que l'attestation de fiabilité (cf. supra), ce dispositif traduit la place centrale qui est donnée à la qualité comptable dans la démarche d'amélioration de la fiabilité des comptes locaux et le renforcement du partenariat ordonnateur / comptable.

Limitée à six collectivités locales en 2020 (comptes 2019), l'expérimentation a été élargie à un panel de 74 collectivités (dont dix EPCI et la commune de Fournels⁵²) en 2021.

La poursuite de l'expérimentation en 2021 a confirmé l'appréciation positive portée sur le dispositif tant par les ordonnateurs que par les comptables. Elle permet, en outre, de renforcer le partenariat ordonnateur – comptable sur les sujets d'amélioration de la qualité des comptes ainsi que de valoriser l'expertise de la DGFIP dans un cadre élargi à l'organe délibérant.

En 2022, l'expérimentation a été reconduite sur une base élargie et renouvelée :

- elle concerne 182 collectivités et intègre, pour la première fois, des communes et EPCI de plus de 10 000 habitants ;
- elle intègre un volet dédié au contrôle interne décliné de façon obligatoire pour les entités dont la population est supérieure à 10 000 habitants.

Le bilan de cette expérimentation, pilotée par la DGFIP, est intégré au rapport définitif du Gouvernement remis au Parlement, en application des dispositions de l'article 110 de la loi Notré.

► L'expérimentation du Compte financier unique (CFU)

L'article 242 de la Loi de finances pour 2019 modifié par l'article 137 de la Loi de finances pour 2021 a ouvert l'expérimentation du Compte financier unique pour les collectivités territoriales et leurs

52 Cf. échange Cour des comptes / DGFIP / DGCL du 2 décembre 2021 au cours duquel la Cour des comptes a critiqué les conclusions de la synthèse de la qualité des comptes.

groupements volontaires, pour une durée maximale de trois exercices budgétaires à partir de l'exercice 2020.

Pendant la période de l'expérimentation, le CFU se substituera au compte administratif et au compte de gestion, par dérogation aux dispositions régissant ces documents.

Il a vocation à devenir, à partir de 2024, la nouvelle présentation des comptes locaux pour les élus et les citoyens, si le législateur en décide ainsi. Sa mise en place vise à favoriser la transparence et la lisibilité de l'information financière, à améliorer la qualité des comptes et à simplifier les processus administratifs entre l'ordonnateur et le comptable.

En mettant davantage en exergue les données comptables au regard des données budgétaires, le Compte financier unique permettra de mieux éclairer les assemblées délibérantes, contribuant ainsi à enrichir le débat démocratique sur les finances locales.

Les ordonnateurs et les comptables confectionnent ensemble les CFU des collectivités listées dans l'arrêté du 13 décembre 2019, en s'appuyant, d'une part, sur les applications informatiques ODM et TotEM de la DGCL et d'autre part, sur les applications Hélios et de CDG-D SPL de la DGFIP.

Le partage des informations et leur restitution dans un document unique repose sur des systèmes informatiques interopérables et des développements informatiques mutualisés.

◆ LES SUJETS D'ACTUALITÉ

► L'offre de service ASAP éditique

Depuis 2013, la DGFIP propose aux collectivités et Etablissements publics de santé gérés dans l'application Hélios d'éditer, de mettre sous plis et d'envoyer aux usagers les Avis de sommes à payer (ASAP). Le PES ASAP (Protocole d'échange standard – Avis des sommes à payer) est une solution gratuite et facile à mettre en place.

Le PES ASAP offre un réel gain de temps, de charge de travail et une diminution des coûts financiers pour l'ordonnateur. Cela permet également d'améliorer les conditions d'exercice de la mission de recouvrement en fiabilisant les données reçues et en facilitant les encaissements.

Le périmètre de l'offre a été étendu :

- en 2018, aux factures hospitalières avec la mise en production de l'ASAP Patients ;
- en 2020, aux factures sur rôles, avec le PES ASAP Ordre de recette multi créancier (ORMC).

Cette solution poursuit l'objectif de dématérialisation de bout en bout de la facturation.

► Le dépôt des ASAP dans l'Espace numérique sécurisé unifié (ENSU - impots.gouv.fr)

Grâce au déploiement du PES ASAP, les factures émises par les ordonnateurs à l'attention des usagers pourraient être mises à disposition dans l'Espace numérique sécurisé unifié (ENSU) de l'utilisateur du site impots.gouv.fr. Ainsi, l'utilisateur pourra y consulter aussi bien ses avis d'imposition que les factures des services publics locaux.

Une expérimentation du dépôt des ASAP dans l'ENSU est en cours pour 25 postes comptables.

► La valorisation des données du Secteur public local

L'infrastructure d'une gestion modernisée de la donnée a fait des progrès décisifs, notamment au bénéfice des projets internes de valorisation.

Les travaux autour de l'exploitation des données du Secteur public local permettront, à terme, de rénover et d'étendre les outils de restitution et de pilotage existants. Ces outils ont vocation à aider,

dans leur activité quotidienne, tant les Conseillers aux décideurs locaux (CDL), que les trésoreries et services de gestion comptable.

L'alimentation du lac de données constitue l'étape préalable de ce chantier de valorisation des données du SPL.

Ces données sont essentiellement détenues dans Hélios, l'application de gestion comptable et financière des collectivités locales et des établissements publics locaux. Cette alimentation constitue un enjeu majeur pour la DGFIP, faisant ainsi de l'application Hélios un contributeur de premier ordre.

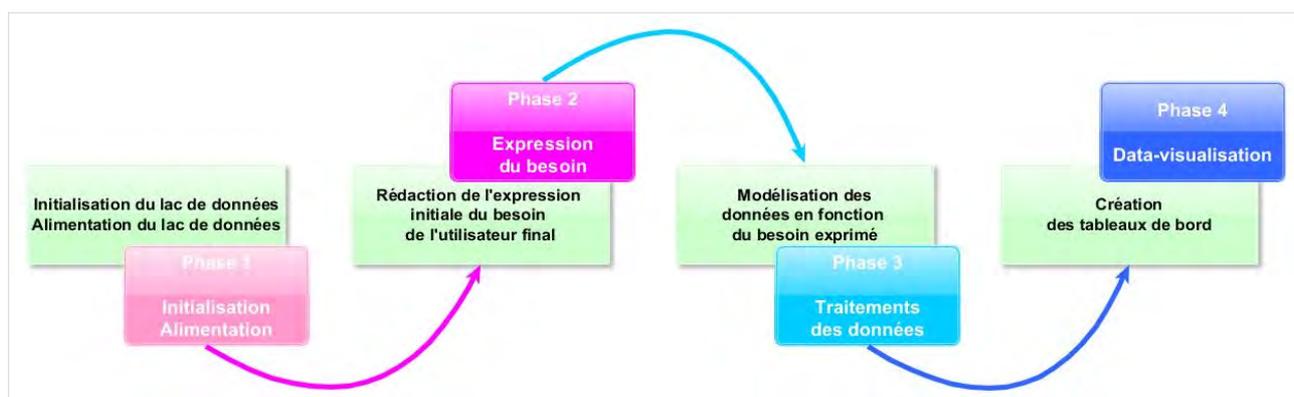
Le lac de données a été initié en 2021, puis alimenté mensuellement, à partir de 2022, sur un premier périmètre correspondant à celui de l'application DELPHES⁵³. Celui-ci a vocation à être élargi en fonction des besoins métiers exprimés.

Parallèlement, la DGFIP a souhaité enrichir son catalogue de services avec un outil d'exploration des données, de production de statistiques et de réalisation de tableaux de bord. La solution retenue est « Tableau Software ».

Les grandes fonctionnalités de cet outil de visualisation de données sont :

- disposer d'un outil de restitution fiable et rapide des données ;
- fonctions interactives de visualisation des données ;
- visualisation en temps réel ;
- personnalisation des visualisations ;
- analyse des tendances et analyse prédictive.

Les différentes phases de construction du lac de données dans le domaine du Secteur public local sont les suivantes :



► **La réforme de la Responsabilité des gestionnaires publics (RGP)**

CF page 65

53 Des données Hélios alimentant l'application Delphes.

L'EXÉCUTION DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

► L'exécution des dépenses locales et la mise en place d'un contrôle sélectif

Les dépenses d'investissement et de fonctionnement des collectivités et établissements publics locaux sont autorisées en assemblée délibérante et inscrites au budget. Il appartient à l'ordonnateur d'engager, puis de liquider et mandater ces dépenses. Le comptable public de la trésorerie s'assure, dans son rôle de payeur, de la régularité de la dépense (qualité de l'ordonnateur, exacte imputation de la dépense, disponibilité des crédits budgétaires et validité de la créance payée). Une fois la régularité de la dépense constatée, il la comptabilise et, dans le cadre de son rôle de caissier, procède à son paiement.

Face à la recrudescence des fraudes liées aux [Faux ordres de virement \(FOVI\)](#), l'attention des comptables publics (et au-delà des ordonnateurs) est appelée sur la nécessité d'être particulièrement vigilant dans la réalisation des contrôles de caissier, notamment lorsqu'une modification de coordonnées bancaires implique l'utilisation d'un compte bancaire à l'étranger (y compris en zone SEPA).

La division SPL de la DR/DDFiP s'attache à moderniser les processus de paiement de la dépense par le biais notamment :

- de l'aide au déploiement des moyens automatisés de paiement⁵⁴ comme le prélèvement⁵⁵, ou la carte achat⁵⁶ (cf. correspondant moyens de paiement⁵⁷ désigné au sein de ses services) ;
- du visa des plans de contrôle hiérarchisé des dépenses proposés par les comptables (cf. [guide méthodologique du CHD](#)) ;
- de l'aide à la réingénierie des procédures de contrôle des dépenses locales. La poursuite du déploiement du Contrôle allégé en partenariat (CAP), instauré par [l'article 42 du décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique](#), constitue désormais un axe majeur de la modernisation de la chaîne de dépense au sein du SPL ;
- du développement de Services facturiers (SFACT) conformément au diaporama [DGFIP 2015/06/1382 du 30 juin 2015](#). L'un des principaux intérêts du SFACT consiste à mutualiser les contrôles respectifs de l'ordonnateur et du comptable pour limiter leur redondance tout au long de la chaîne de la dépense.

► L'exécution des recettes locales

Les postes comptables assurent le recouvrement tant amiable que contentieux des produits non fiscaux du secteur local (environ 63 Mds€).

54 [Cf. Instruction BOFiP-GCP-13-0017 du 14-08-2013 relative aux modalités de gestion des moyens de paiement et des activités bancaires du secteur public.](#)

55 [Cf. Dépliant « des solutions pour optimiser vos recouvrements ».](#)

56 Par exemple : [dépliant « La DGFIP au service des collectivités territoriales : la carte d'achat.](#)

57 [Note au réseau 2015/06/6739 du 29 juillet 2015 présentant la lettre de mission des correspondants moyen de paiement \(CMP\) avec ses 4 annexes \(1. Modèle de lettre CMP ; 2. Fiche de poste CMP ; 3. Fiche synthétique sur les moyens de paiement ; 4. Fiche sur les dispositifs d'encaissement et de paiement innovants\).](#)

Pour améliorer le recouvrement de ces sommes, les services de la DR/DDFiP interviennent en appui des trésoreries, par :

- une aide au déploiement des moyens automatisés de paiement⁵⁸ comme, par exemple, TiPI⁵⁹ et la désignation d'un correspondant « moyens de paiement⁶⁰ » ;
- une aide à la réingénierie des procédures de recouvrement des produits locaux (cf. instruction [DGFIP n°11-009 M0 du 25 mars 2011](#) diffusant la charte des bonnes pratiques du recouvrement des produits locaux), avec le développement du recours aux régies de recettes par exemple ;
- un appui pour les contentieux les plus complexes (éventuellement, en mobilisant l'expertise du pôle de la gestion fiscale) ;
- l'optimisation des délais de recouvrement avec la mise en place d'un circuit court permettant d'engager directement une Saisie administrative à tiers détenteur (SATD) suite à une lettre de relance infructueuse, sans passer par l'envoi d'une mise en demeure ;
- l'optimisation du recours aux huissiers de justice (contrat départemental passé avec chacun d'eux par le DR/DDFiP⁶¹) et l'organisation de l'activité des huissiers des finances publiques dans le souci d'une approche « multi-produits » ;
- une aide aux comptables afin d'obtenir de la part des ordonnateurs les autorisations générales et permanentes de poursuites, en s'appuyant sur un partenariat visant à déterminer les seuils d'engagement des poursuites et à formaliser une politique d'admission en non-valeur (Cf. [circulaire au réseau du 13 mars 2015 relative à la stratégie de la DGFIP en matière de recouvrement](#)).

► Le suivi des régies du Secteur public local⁶²

Les régisseurs sont chargés d'opérations d'encaissement ou/et de paiement pour le compte du comptable public. L'avis conforme du comptable public est une formalité substantielle de l'acte de création de la régie et de l'acte de nomination du régisseur puisque sa responsabilité personnelle peut être engagée pour des faits commis par le régisseur. Le comptable assignataire est ainsi destinataire des projets d'actes constitutifs et des projets d'actes de nomination des régisseurs et de leurs mandataires.

Le comptable est l'interlocuteur de premier niveau pour chaque régisseur. Il réalise des contrôles sur pièces et sur place.

[Une instruction confidentielle du 27 juillet 2015](#) rappelle les acteurs et les modalités pratiques des contrôles sur place et sur pièce des régies.

Dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, le régisseur rend compte au comptable.

La division SPL est en charge de l'animation et du soutien des comptables dans cette mission particulière. À ce titre, elle dispose depuis le 11 février 2015⁶³ d'un outil de détection des anomalies présentes dans le module « régie » sous HELIOS (par exemple, si le nom du régisseur n'est pas renseigné) et de programmation des contrôles à mener. Cet outil de suivi des régies du secteur public local est l'Observatoire des situations intercommunales et des risques (OSIRIS) et fonctionne sous CALC à l'aide des restitutions EDITH⁶⁴ adressées chaque mardi sur la Balf du SPL.

58 Cf. [Instruction BOFiP-GCP-13-0017 du 14-08-2013 relative aux modalités de gestion des moyens de paiement et des activités bancaires du secteur public](#).

59 Par exemple : [dépliant TiPI](#) (Titres Payables par Internet).

60 [Note au réseau n° 2015/06/6739 du 29 juillet 2015 présentant la lettre de mission des correspondants moyen de paiement \(CMP\) avec ses 4 annexes \(1. Modèle de lettre CMP ; 2. Fiche de poste CMP ; 3. Fiche synthétique sur les moyens de paiement ; 4. Fiche sur les dispositifs d'encaissement et de paiement innovants\)](#).

61 Cf. [Note au réseau GF2B n°2011/10/11721 du 15 novembre 2011 relative à la déclinaison de la convention nationale de partenariat entre la Chambre Nationale des Huissiers de Justice et la DGFIP au niveau local](#).

62 [Circulaire n° 2013/04/9452 du 19/04/2013, instruction CL-1A n° 2012/12/7596 du 28/01/2013, ses annexes de 1 à 4](#).

63 [Note CL1A – MRA du 10 février 2015 sur le déploiement de l'outil « OSIRIS »](#).

64 Cf. [Doctrine d'emploi des restitutions sous EDITH](#).

La division SPL est destinataire des procès verbaux de vérification et peut ainsi identifier les dysfonctionnements de certaines régies. Elle s'assure également de la qualité de la tenue des dossiers et du respect des périodicités de contrôles sur place.

Elle peut apporter une aide aux comptables, lors d'actions ciblées auprès des ordonnateurs sur la spécialisation de régies, la concentration et le développement de la monétique.

► Le versement des avances de fiscalité directe locale aux collectivités

Le bureau CL-2A est chargé de la MOA de l'application SLAM qui permet le versement mensuel des avances de fiscalité directe locale aux collectivités. Cette application reçoit également d'autres taxes liées à des transferts de compétences à la DGFIP, comme la TICFE (accise sur l'électricité) ou de nouvelles taxes comme la taxe sur les éoliennes en mer.

Organisation

La liquidation des avances se fait en partenariat entre le bureau CL2A et le réseau des Services de la fiscalité directe locale (SFDL).

Outils

▼ L'application SLAM1

SLAM1 permet la liquidation des avances mensuelles revenant aux collectivités locales et organismes assimilés :

- de FDL/TVA/TICFE : action 1 du P833 ;
- de TICPE(RMI/RSA) : action 2 du P833, pour les départements, CTU, MGL et Vparis ;
- de FraisTFPB : action 3 du P833, pour les départements, CTU, MGL et Vparis ;
- et de TICPEFRAIS : action 4 du P833, pour les régions et CTU.

Ces avances résultent des ressources fiscales de FDL ainsi que, depuis 2021, des fractions de TVA et, au cours des exercices 2022/2023, des fractions de TICFE⁶⁵ (compensatrices des pertes de THP⁶⁶ ou de TFPB⁶⁷ ou de CVAE⁶⁸ ou de TDCFE⁶⁹/TCCFE⁷⁰).

Elles tiennent compte de nombreux prélèvements pouvant s'imputer sur ces ressources.

Ces avances sont « dépensées » via la liaison SLAM-CHORUS et sont « encaissées » via la liaison CHORUS-HELIOS pour ce qui concerne les collectivités.

SLAM édite l'EDET (Etat détaillé de la liquidation mensuelle, équivalent à la feuille de paie fiscale, donnant les résultats intermédiaires de la liquidation depuis les ressources fiscales et les prélèvements jusqu'aux montants à verser). SLAM devrait, courant 2023, mettre à disposition ces EDET aux collectivités via le PIGP_PortailFDL.

65 Taxe intérieure sur la consommation fiscale d'électricité

66 Taxe d'habitation principale

67 Taxe foncière sur les propriétés bâties

68 Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises

69 Taxe départementale sur la consommation finale d'électricité

70 Taxe communale sur la consommation finale d'électricité

◆ LES GRANDS PROJETS

▶ Le Contrôle hiérarchisé des dépenses (CHD)

Le CHD vise à mieux concilier l'efficacité et la régularité de l'exécution des dépenses publiques. Afin de les rendre plus efficaces, les contrôles sont proportionnés à l'importance des risques et des enjeux et rendus plus fluides. Le paiement est donc plus rapide et l'information financière plus complète.

◆ LES SUJETS D'ACTUALITÉ

▶ La mise en place d'un module de rapprochement des virements « BDF - HÉLIOS » et « DFT - HÉLIOS »

Il consiste à proposer une aide au traitement du relevé des virements reçus sur le compte Banque de France d'un poste comptable et sur les comptes Dépôts de fonds au Trésor (DFT) pour les Établissements publics de santé (EPS) disposant d'un compte DFT.

▶ L'automatisation de l'encaissement des versements reçus par avis de règlement

L'automatisation de l'encaissement des versements reçus par avis de règlement permet de comptabiliser de manière immédiate et automatique les opérations issues de l'application Chorus (Dotations/Compensations, Avances, Fonds de Compensation pour la TVA), ainsi que les recettes de Taxe d'aménagement (TAM).

LE CONSEIL AUX COLLECTIVITÉS ET AUX ÉTABLISSEMENTS PUBLICS LOCAUX

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

► La fonction de Conseiller aux décideurs locaux (CDL)

Le CDL est un cadre spécifiquement dédié au conseil au profit des élus locaux de son ressort géographique [Établissements de coopération intercommunale (EPCI) et communes membres] et de leurs services financiers. Il propose une offre individualisée d'accompagnement aux ordonnateurs pour répondre à leurs besoins sur différents sujets.

La création de cette fonction s'inscrit dans le cadre du Nouveau réseau de proximité mis en place en 2020 avec le déploiement des Services de gestion comptable (SGC) qui ont vocation à se substituer aux trésoreries de taille réduite.

Le déploiement des CDL est prévu jusqu'en 2023 avec l'objectif de nommer un CDL auprès de chaque EPCI (plus de 1 000 CDL à terme).

Le CDL est recruté au choix par le DR/DDFiP⁷¹. Au regard de la diversité des enjeux locaux, les emplois de CDL sont ouverts aux différents grades de catégorie A. Il est hiérarchiquement rattaché au responsable du pôle en charge de la relation avec les collectivités.

C'est un cadre qui dispose à la fois de compétences techniques, sur un périmètre qui recoupe tous les sujets du SPL et de qualités relationnelles et de pédagogie pour porter une offre de conseil simple et claire auprès des élus de proximité et leur présenter les réformes de la DGFIP. Il doit, à cet égard, savoir créer une relation régulière et de confiance avec les élus.

Premier point de contact, il s'appuie sur tous les métiers de la DGFIP pour rendre ses avis. En premier lieu, il travaille en étroite relation avec le responsable du SGC. Il peut aussi mobiliser les Services de la fiscalité directe locale. Pour des points complexes ou dépassant son ressort géographique, il peut, en accord avec sa direction, saisir les Pôles nationaux de soutien au réseau (PNSR) ou solliciter la Mission régionale de conseil aux décideurs publics (MRCDP).

Dès sa prise de fonctions, le CDL prend contact avec chaque élu local de son ressort géographique pour se présenter et faire connaître l'offre de conseil de la DGFIP. Ces rencontres lui permettent de dresser un premier diagnostic des besoins à court, moyen ou long terme des collectivités, ainsi que de l'EPCI, afin d'établir une offre d'accompagnement personnalisée.

Le CDL est un cadre itinérant susceptible d'avoir plusieurs lieux de travail. Sous réserve de l'accord de l'ordonnateur, il est installé en priorité dans les locaux de l'EPCI ou, parfois, dans une des collectivités membres de son portefeuille. Il peut disposer également d'un espace au sein de son SGC de rattachement et à la direction dans un espace partagé avec les autres CDL afin de favoriser le travail en réseau.

Un dispositif de formation complet et adapté selon chaque profil est proposé aux CDL dès leur prise de poste. De nouvelles formations sont régulièrement créées pour s'adapter aux besoins des CDL et répondre aux nouvelles attentes des collectivités.

Cette mission de conseil est appréciée chaque année à travers une enquête de satisfaction réalisée auprès des ordonnateurs locaux. Les résultats obtenus au 31 décembre 2021 (87 %) sont largement supérieurs à la cible de 80 % fixée pour 2022 dans le Contrat d'objectifs et de moyens (COM).

71 Cf. [Note 2020/06/7364 du 21 juillet 2021 – Note relative au déploiement des CDL](#)

► L'articulation des missions entre les SGC et les CDL

Ces deux acteurs travaillent en lien étroit et leurs échanges réguliers permettent de proposer l'offre de conseil la plus pertinente aux élus.

Le SGC est une source d'information précieuse du CDL. Son positionnement dans la chaîne de la dépense et de la recette lui permet de connaître l'environnement de chaque collectivité.

Parallèlement, le CDL porte régulièrement à la connaissance du responsable de SGC les actions menées avec les collectivités de son ressort et les éventuelles difficultés rencontrées.

► Les différents types de conseil proposés par le CDL

Le CDL exerce des missions en propre et d'autres en lien étroit avec le SGC⁷². Son périmètre de conseil est très large. Il accompagne toutes les échéances annuelles rythmant la vie de la collectivité.

Il peut aussi être amené à dispenser de nombreuses prestations, notamment :

- un conseil budgétaire et comptable (conseil à l'élaboration budgétaire, sensibilisation à la maîtrise des risques, accompagnement dans le déploiement du référentiel M57, ...);
- un conseil en matière de dépenses et de recettes (promotion de la dématérialisation, restitutions du Contrôle hiérarchisé de la dépense, conseil en optimisation du recouvrement, rationalisation de l'organisation des régies, ...);
- un conseil financier et fiscal (réalisation et présentation des analyses financières, recherche de solutions de cofinancement, simulations fiscales, expérimentation du Compte financier unique...);
- enfin, un conseil économique et patrimonial (conseil sur un projet d'investissement, mise en œuvre de process innovants, projet d'aménagement du territoire...).

Au-delà d'une mission quotidienne d'accompagnement, qui s'adapte aux besoins des collectivités, le CDL porte et explique les priorités nationales de la DGFIP.

Cette mission de conseil peut se concrétiser par la signature de Conventions de service comptable et financier (CSCF) et d'Engagements partenariaux (EP) qui permettent de formaliser les engagements réciproques, tout en approfondissant le partenariat entre ordonnateurs et comptables⁷³. Le CDL assure la promotion auprès des élus de ces partenariats et participe à la rédaction et au suivi de certaines actions.

► Les Services de la fiscalité directe locale (SFDL)

Au sein des DR/DFiP, le SFDL a en charge l'activité d'expertise en matière de fiscalité directe locale, en lien avec les CDL et les SGC.

Ainsi, la principale application de simulation en la matière (FIDELIO) est principalement utilisée par ces services de direction. Ils interviennent également dans les domaines tels que la Taxe sur les surfaces commerciales (TASCOM) et les Droits de mutation à titre obligatoire (DMTO) ou les dotations en lien avec la fiscalité.

L'activité d'expertise en matière foncière et d'opérations commerciales est supervisée par le pôle en charge de la fiscalité, en liaison en cas de besoin avec le SFDL.

72 Les missions sont détaillées dans la [fiche de poste](#) du CDL et dans un [diaporama](#) joint à la note de déploiement des CDL du 21 juillet 2020.

73 Cf. [Instruction n°2011/09/14674 du 21 décembre 2011 relative à la simplification du dispositif d'élaboration des conventions de services comptable et financier et Note au réseau n°2009/12/14746 du 19 janvier 2010 créant l'engagement partenarial. S'agissant du partenariat avec les offices publics de l'habitat qui font le choix de la comptabilité publique, ceux-ci sont désormais encadré par une convention nationale conclue le 11 mars 2014 entre la DGFIP et la Fédération nationale des offices publics de l'habitat \(FNOPH\).](#)

Le SFDL et les SGC jouent un rôle essentiel dans l'appui à la mission de conseil et d'expertise aux ordonnateurs exercée par les CDL, contribuant ensemble à l'enrichissement des prestations rendues aux organismes locaux.

En outre, un véritable devoir d'alerte pèse sur l'ensemble du réseau⁷⁴.

Dans l'exercice de cette mission, la DR/DDFiP sollicite, si nécessaire, l'appui de l'un des Pôles nationaux de soutien au réseau (PNSR) ([coordonnées en ligne sur ULYSSE](#)).

► Le conseil et l'expertise en matière de fiscalité directe locale

Les gestionnaires locaux bénéficient d'appui de proximité des SFDL et des chargés de mission « analyse financière » dans tous les domaines de l'action financière et fiscale, en liaison avec l'accompagnement assuré par les CDL :

- conseil en matière de Fiscalité directe locale : information des élus locaux sur les nouveautés législatives, communication dans les délais des bases prévisionnelles et définitives, transmission du catalogue des modèles de délibérations susceptibles d'être prises par les collectivités locales, aide à la décision via les prestations de simulation, notamment pour ce qui concerne les conséquences fiscales des opérations de restructuration des Etablissements publics de coopération intercommunale (EPCI) et de fusion de communes, ainsi que la révision des bases, et analyse de la fiscalité directe locale de la collectivité pour appréhender sa richesse fiscale ainsi que ses marges de manœuvre, notamment dans le cadre de l'intercommunalité, etc ;
- aide à l'élaboration des budgets locaux⁷⁵ (préparation et adoption) ;
- aide à la gestion de trésorerie⁷⁶ et des emprunts ;
- conseil juridique (notamment dans le domaine de la commande publique local)⁷⁷ ;
- analyses financières rétrospectives et prospectives des comptes⁷⁸ (avec une attention particulière portée en direction des communes et des EPCI inscrits au réseau d'alerte) ;
- conseil sur des sujets complexes et/ou à forts enjeux dans le cadre de la mission de Conseil aux décideurs publics⁷⁹.

► Le conseil financier aux élus locaux⁸⁰

En tant que teneur des comptes du Secteur public local (de l'ordre de 170 000 budgets), le réseau de la DGFIP mène une mission de valorisation et d'aide à la décision financière en direction des responsables locaux. Cette expertise repose sur des outils de restitutions financières et fiscales, des analyses de l'équilibre financier et des marges de manœuvre (analyse rétrospective) ainsi que sur l'impact de projets d'investissement (analyse prospective) :

- restitutions financières et fiscales sur le périmètre du budget principal des communes, groupements à fiscalité propre, départements, Services départementaux d'incendie et de secours (SDIS), et régions : mise à disposition des fiches d'Analyse des équilibres financiers fondamentaux (AEFF) qui présentent une série d'informations financières et fiscales

74 Cf. [Instruction n°10-020-M0 du 6 août 2010 relative au devoir d'alerte du comptable local](#) et [Circulaire interministérielle n°DGOS/PF1/DGFIP/2011/274 du 8 juillet 2011 relative aux conditions et modalités d'échanges d'informations entre les services de la direction générale des finances publiques et les agences régionales de santé](#).

75 À noter la généralisation du contrôle budgétaire réalisé en partenariat (préfecture DR/DDFiP) à compter de 2016.

76 Cf. [Instruction n° 04-058-M0 du 8 novembre 2004 relative aux conditions de dérogation de dépôt auprès de l'État des fonds des collectivités territoriales et de leurs établissements publics](#) et [circulaire DGOS/PF1/DSS/DGFIP/2012/350 du 14 septembre 2012 relative à la mise en place des comités régionaux de veille active sur la situation de trésorerie des établissements publics de santé](#).

77 Cf. [Instruction n°2012/06/11526 du 30 novembre 2012 relative à la fiabilisation et à l'optimisation des bases de la fiscalité directe locale dans le cadre du partenariat avec les collectivités locales et réforme actuellement mise en oeuvre sur la révision des bases des locaux commerciaux](#).

78 Circulaire [2012/09/5568 du 1er octobre 2012](#) relative aux conditions de réalisation de l'analyse financière et fiscale dans le secteur public local et de la santé et actualisée par la [circulaire 2016/01/2864 du 4 mars 2016](#).

79 [Note du 4 mars 2016 relative à la mission de conseil aux décideurs publics](#).

80 Fonds documentaire sous NAUSICAA via le plan de classement Gestion publique > Secteur public local > Conseil et outils de valorisation des données financières et fiscales > Outils de valorisation des données financières et fiscales.

permettant de caractériser la structure des finances et de la fiscalité de la collectivité et ainsi de la situer parmi les collectivités de même catégorie qui lui sont comparables à partir de strates homogènes (essentiellement démographiques) ;

- restitutions financières et fiscales qui présentent les principaux agrégats financiers, sur le périmètre du Budget principal (BP) et des Budgets annexes (BA) : fiches AEFf consolidées des communes et Groupements à fiscalité propre (GFP) et fiches AEFf sur le périmètre du territoire intercommunal (BP et BA du GFP et de ses communes membres) ;
- analyse financière et fiscale dans le cadre d'une démarche qualité rénovée : analyses financières rétrospectives (avec une attention particulière portée en direction des communes et des EPCI inscrits au réseau d'alerte) et prospectives, analyse des risques ;
- conseil sur des sujets complexes et/ou à forts enjeux dans le cadre de la mission de Conseil aux décideurs publics⁸¹.

Pour être pertinent et constituer un véritable outil d'aide à la décision, le contenu de l'analyse financière doit être adapté aux enjeux financiers de l'entité étudiée ainsi qu'aux attentes exprimées par les ordonnateurs et/ou les commanditaires.

Les chargés de mission « analyse financière et fiscale » sont les garants de la qualité et de l'homogénéité de la prestation à l'échelle du département. Leur rôle est déterminant en matière de formation et d'assistance méthodologique aux CDL relatives à l'analyse financière et fiscale.

► Le conseil fiscal en matière de fiscalité commerciale

La DGFIP aide les collectivités locales à respecter leurs obligations fiscales :

- en diffusant une information régulière sur la législation fiscale et ses évolutions, notamment afin de sécuriser la gestion de la Taxe sur la valeur ajoutée (TVA) dans les secteurs d'activité qui intéressent directement les collectivités locales (traitement des déchets et des ordures ménagères, assainissement, logement social, cantines administratives et scolaires, eau, transports publics et scolaires...);
- en prenant en charge toutes les questions relatives à la fiscalité des activités commerciales : le CDL répond ainsi directement aux questions les plus courantes relatives aux principes généraux de l'assujettissement à la TVA ou à l'Impôt sur les sociétés (IS) de certaines activités commerciales, aux taux de TVA applicables, aux procédures déclaratives, au paiement et au remboursement, aux principes généraux du droit à déductibilité de certaines activités. Il transmet les autres questions à la filière fiscale ;
- en alertant oralement, et si nécessaire par écrit, la collectivité sur toute anomalie ou difficulté constatée ou potentielle (respect des règles d'assujettissement et des obligations des redevables, détermination des bases d'imposition et des droits à déduction), notamment afin d'inciter la collectivité à produire une demande d'éclaircissement de sa situation fiscale ;
- dans la mesure où la situation le justifie, le comptable promeut le recours à la procédure du rescrit fiscal, dans le cadre des dispositions du 1^o de l'article L 80 B du Livre des procédures fiscales, qui permet à la collectivité locale de demander à l'administration de prendre formellement position sur sa situation de fait au regard d'un texte fiscal. Cette procédure permet aux collectivités d'évoluer dans un environnement juridique sécurisé.

Ces actions de conseil peuvent se concrétiser par la mise au point de Conventions de service comptable et financier (CSCF) et d'Engagements partenariaux (EP) qui permettent de formaliser les engagements réciproques, tout en approfondissant le partenariat entre ordonnateurs et comptables⁸².

81 [Note du 4 mars 2016 relative à la mission de conseil aux décideurs publics.](#)

82 Cf. [Instruction n°2011/09/14674 du 21 décembre 2011 relative à la simplification du dispositif d'élaboration des conventions de services comptable et financier et Note au réseau n°2009/12/14746 du 19 janvier 2010 créant l'engagement partenarial. S'agissant du partenariat avec les offices publics de l'habitat qui font le choix de la comptabilité publique, ceux-ci sont désormais encadré par une convention nationale conclue le 11 mars 2014 entre la DGFIP et la Fédération nationale des offices publics de l'habitat \(FNOPH\).](#)

► Le réseau d'alerte des finances locales

Les services de la DR/DDFiP apportent également leur expertise pour la détection et le suivi des communes et des groupements de communes présentant des difficultés financières dans le cadre du « réseau d'alerte⁸³ des finances locales ».

Il s'agit d'un instrument strictement interne à l'administration, destiné à améliorer la prévention des difficultés financières des collectivités locales et des groupements à fiscalité propre. Il repose ainsi sur trois grands principes généraux : prévention, confidentialité et déconcentration.

Prévention : la démarche ne s'assimile en aucun cas à une tutelle financière ou une procédure de contrôle. Les pouvoirs du représentant de l'État sur les décisions prises par les collectivités territoriales et leurs groupements sont strictement définis dans le cadre du contrôle budgétaire qui, pour préserver les droits et libertés des communes et groupements, associe la Chambre régionale des comptes (CRC).

Confidentialité : le réseau d'alerte s'inscrit dans une relation tripartite : Préfectures, DR/DDFiP et exécutifs locaux. Dans ce cadre, il importe de veiller à maintenir une absolue confidentialité dans les échanges relatifs au dispositif. Cette confidentialité doit être préservée à tous les stades de la procédure, qu'il s'agisse, en amont de l'inscription, de l'accès aux données de pré-détection, des échanges entre les préfetures et les DR/DDFiP et des conclusions des réunions préparatoires ou, en aval, lors de la sensibilisation des exécutifs locaux concernés.

Déconcentration : le dispositif est géré au niveau déconcentré, conjointement par la Préfecture et la direction locale.

► L'aide aux Préfets dans le cadre du contrôle de légalité et du contrôle budgétaire

Le DR/DDFiP apporte également son appui au Préfet dans le cadre de l'exercice du contrôle de légalité des actes des collectivités locales⁸⁴ et du contrôle budgétaire des décisions des organismes publics locaux (budget primitif, budget supplémentaire, décisions modificatives)⁸⁵.

En cas d'anomalie relevée dans la gestion publique locale, le directeur en avertit le Préfet qui est seul en mesure de prendre des mesures correctives⁸⁶.

La convention nationale signée le 7 novembre 2013⁸⁷ par le Secrétaire général du ministère de l'Intérieur, le Directeur général des collectivités locales et le Directeur général des Finances publiques, a mis en place, au plan local, un suivi du dispositif de partenariat.

Les DR/DDFiP et les services préfectoraux ont signé, à ce titre, depuis 2016, une convention de partenariat en matière de contrôle budgétaire, définissant des thématiques de contrôles partagées et un plan d'actions pluriannuel.

[La circulaire du 20 juillet 2016 relative à la contribution de la DGFIP à la surveillance de l'équilibre financier des comptes locaux](#), au travers du devoir d'alerte, a rappelé la nécessité de signaler à l'administration centrale les situations révélant des difficultés locales.

83 Défini par la circulaire confidentielle interministérielle NOR / EFIE 1300762C du 4 janvier 2013 (accessible uniquement dans la partie documentation de l'application SCORE).

84 Cf. [Instruction DGFIP n°10-028-M0 du 22 novembre 2010 relative au contrôle de légalité des actes des collectivités territoriales et de leurs établissements publics en matière de commande publique](#).

85 Convention nationale de partenariat sur le contrôle budgétaire avec généralisation au 1/01/2015 Cf. Fonds documentaire sur l'intranet NAUSICAA via le plan de classement Accueil > Gestion publique > Secteur public local > Conseil et expertise > Expertise budgétaire > Contrôle budgétaire.

86 Cf. [Instruction DGFIP n°10-020-M0 du 6 août 2010 relative au devoir d'alerte du comptable local](#).

87 Cf. Instruction interministérielle NOR INTB1400156C du 28 décembre 2013.

► L'appui du réseau de la DGFIP dans le cadre de la mise en place du dispositif de sortie des emprunts structurés les plus sensibles

Un Fonds de soutien en faveur des collectivités territoriales et de leurs groupements, des Établissements publics locaux et Services départementaux d'incendie et de secours, ainsi que des collectivités d'outre-mer et de la Nouvelle-Calédonie, ayant souscrit des emprunts structurés et instruments financiers les plus sensibles a été créé par [la loi n°2013-1278 du 29 décembre 2013 de finances pour 2014](#). Il a vocation à apporter une aide financière aux organismes publics locaux ayant contracté, avant l'entrée en vigueur de la loi de finances pour 2014, des emprunts structurés et des instruments financiers à risque, en facilitant le remboursement de ces emprunts par anticipation ou en allégeant la charge d'intérêts qu'ils représentent.

Initialement abondé à hauteur de 1,5 Mds€, le Fonds a vu sa capacité d'intervention doubler pour atteindre 3 Mds€ suite à la décision de la Banque nationale suisse, le 15 janvier 2015, de laisser s'apprécier la devise helvétique par rapport à l'euro.

Une première instruction des dossiers déposés par les collectivités concernées a été réalisée dans chaque département, conjointement par les préfetures et les DR/DDFiP, ces dernières ayant été plus particulièrement chargées de réaliser une analyse des comptes de l'organisme public local demandeur⁸⁸. Le dossier a ensuite été transmis pour instruction à un service à compétence nationale dédié au pilotage de ce dispositif et au calcul de l'aide proposée aux collectivités concernées.

Début 2017, la majorité des collectivités locales concernées a reçu un premier versement des aides qui leurs sont payées par fraction annuelle pour toute la durée du Fonds, soit jusqu'en 2028. La gestion et le pilotage du Fonds de soutien est assurée par le bureau CL-1C de la DGFIP en lieu et place du service à compétence nationale, celui-ci assurant l'exécution des conventions signées entre l'État et les collectivités bénéficiaires et le pilotage du programme budgétaire 344.

Un dispositif d'accompagnement des Établissements publics de santé dans la sécurisation de leurs contrats de prêt structuré a été mis en place en décembre 2014, les DR/DDFiP ayant également apporté, leur concours dans l'instruction préalable des dossiers au moyen d'une analyse financière rétrospective financière simplifiée⁸⁹.

► La mission de soutien aux Établissements publics de santé (EPS)

[La loi n°2009-879 du 21 juillet 2009](#) « Hôpital, patients, santé, territoires » dite loi " HPST ", qui réforme la gestion des hôpitaux, a instauré une obligation de certification par un auditeur externe des comptes de certains établissements publics de santé, à compter de 2014.

Cette obligation concerne uniquement les établissements hospitaliers soumis à l'instruction budgétaire et comptable M21, ce qui exclut les Établissements hébergeant des personnes âgées dépendantes (EHPAD), régis par l'instruction M22, mais également tous les groupements hospitaliers sans activité de soin, soumis à l'instruction M95. La loi réserve le principe d'une certification aux établissements ayant une importance financière significative⁹⁰.

La démarche de certification constitue un enjeu déterminant pour le réseau de la DGFIP en termes de crédibilité et de levier pour permettre le renforcement de son positionnement auprès des partenaires de la sphère hospitalière, mais aussi du ministère en charge de la Santé (elle fait

88 Cf. [Instruction interministérielle du 12 novembre 2014 relative à la mise en œuvre du fonds de soutien aux collectivités territoriales et à certains établissements publics ayant souscrit des contrats de prêt ou des contrats financiers structurés à risque les plus sensibles](#).

89 Cf. [Instruction interministérielle n°DGOS/PF1/DGFIP/CL1C/CL2A/2014/363 du 22 décembre 2014 relative au dispositif d'accompagnement des établissements publics de santé dans la sécurisation de leurs prêts structurés](#).

90 Pour les établissements publics de santé, la [loi n°2009-879 du 21 juillet 2009](#) prévoit que « les comptes de établissements dont la liste sera définie par décret devront être certifiés » ; le [décret n°2013-1239 du 23 décembre 2013](#) prévoit un seuil de recettes du budget principal fixé à 100 millions d'euros sur trois années consécutives.

notamment l'objet d'une synthèse dans un rapport établi par la Cour des comptes et remis au Parlement).

Un dispositif d'accompagnement reposant sur un partenariat fort entre le directeur de l'établissement et le comptable ainsi que sur un réseau des correspondants en région [Département du secteur public local (DSPL) des DRFiP et correspondants des Agences régionales de santé (ARS)] a été mis en œuvre pour aider les établissements à progresser dans leurs travaux de fiabilisation des comptes.

L'instruction interministérielle de la Direction générale de l'offre de soins (DGOS) /DGFIP du 19 juillet 2017 relative à l'animation et au pilotage de la certification des comptes des EPS est venue préciser les modalités d'accompagnement des établissements certifiables par les correspondants régionaux au sein des ARS et des DRFiP dans un mode « banalisé » de droit commun.

Les correspondants régionaux constituent ainsi le soutien de proximité des établissements certifiables et le relais auprès des administrations centrales. Le binôme de correspondants régionaux au sein des ARS et des DRFiP est positionné comme l'interlocuteur direct des établissements certifiables (en lien avec les DDFiP), afin de piloter les travaux de certification et d'apporter une assistance de premier niveau auprès des établissements détectés les plus en difficulté.

La qualité de l'animation régionale par les correspondants est un gage de réussite pour mutualiser les informations et les bonnes pratiques et inscrire la démarche de certification dans la durée.

Le correspondant régional est en relation avec son administration centrale pour procéder aux arbitrages nécessaires, signaler les établissements en difficulté et organiser le suivi des résultats. Il a également un rôle de détection des nouveaux établissements atteignant le seuil obligatoire de certification.

L'administration centrale intervient en appui pour les questions non résolues au niveau local et pour le pilotage national de la certification des comptes des EPS.

Le décret du 18 septembre 2020 définit les modalités de dispense de certification des comptes 2019 de certains établissements publics de santé, en raison des circonstances exceptionnelles liées à l'épidémie de Covid-19.

Confirmant les tendances observées aux cours des exercices précédents, près de 98 % des établissements ont vu leurs comptes certifiés en 2021 (sur exercice 2020), les réserves formulées se concentrant sur cinq cycles (immobilisations, facturation, provisions, rattachement de charges et stocks).

► Aider les établissements de santé à moderniser leur gestion

La DGFIP veille au renforcement de ses partenariats (CSCF ou EP axés notamment sur la fiabilisation des comptes hospitaliers⁹¹) avec les EPS ainsi qu'avec les ARS⁹².

La DGFIP participe également activement aux différents projets en cours (accompagnement du passage à la dématérialisation, à la Facturation individuelle des établissements de santé (FIDES), extension des Titres payables par Internet (TiPI) aux recettes hospitalières, mise en place de groupements de coopération sanitaire et des Groupements hospitaliers de territoire).

91 Cf. [Instruction DGFIP n°11-018-M21 du 31 octobre 2011 relative au chantier de fiabilisation des comptes de l'ensemble des établissements publics de santé.](#)

92 Cf. [Note au réseau n°2010/07/4820 du 29/07/2010 relative à l'offre de service et de prestations d'analyse financière au profit des agences régionales de santé.](#) [Note au réseau n°2011/09/3449 du 15/09/2011 relative à l'accès des agences régionales de santé à l'outil OREGHON](#) et [Circulaire DGFIP/DGOS n°2012/321 du 21 août 2012 relative à la coordination des agences régionales de santé et des directions régionales et départementales des finances publiques lors de mesures d'adaptation de l'organisation territoriale des soins et du réseau des comptables publics.](#)

Une attention particulière est portée à la situation financière des EPS de chaque département. Dans ce cadre, la DGFIP a institué, conjointement avec la DGOS, un réseau d'alerte des hôpitaux⁹³ qui vise à permettre l'identification le plus précocement possible des situations financières les plus dégradées. Ce dispositif est animé au plan local par les DRFiP et les ARS.

Les Missions régionales de conseil aux décideurs publics (MRCDP) assurent également un appui technique au profit des ARS ainsi que le suivi financier des Établissements publics de santé. Elles réalisent des analyses financières, en lien avec les divisions SPL, pour les comptables des Établissements publics de santé les plus en difficulté, ainsi que des expertises sur des demandes d'autorisation d'emprunt et peuvent participer au suivi des comités de veille active de situation de trésorerie.

Organisation

► Au niveau central

Placé au sein du Service des collectivités locales de la DGFIP, le bureau CL-2A est chargé du conseil fiscal et financier aux collectivités locales et de la valorisation des données. Il assure également la Maîtrise d'ouvrage (MOA) applicative de nombreux outils de valorisation et d'analyse du Secteur public local et de la santé. Partenaire incontournable de la gestion du Secteur public local et de la santé, le bureau CL-2A a un positionnement stratégique. Il entretient des relations interministérielles (Ministères de l'Intérieur et des Outre-mer, Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, Ministère de la Santé et de la Prévention), inter-directionnelles (Directions du budget, de la législation fiscale, du trésor, de la sécurité sociale, Direction générale des collectivités territoriales,...) et avec les instances de contrôle [Inspection générale de l'administration (IGA), Inspection générale des Finances (IGF), Cour des comptes]. Il intervient également pour répondre aux nombreuses sollicitations du cabinet du ministre, que ce soit pour des analyses financières très synthétiques ou des simulations utiles à la prise de décisions ou l'élaboration de la Loi de finances.

Le bureau CL-2B, responsable de l'expertise et de l'action économique et financière (détection, prévention et soutien des entreprises en difficulté, gestion du surendettement des particuliers, gestion de la continuité d'activité et tutelle des chambres consulaires), est également chargé de la définition de l'offre de conseil de la DGFIP. À ce titre, il pilote et anime le réseau des Conseillers aux décideurs locaux (CDL) et des Missions régionales de conseil aux décideurs publics (MRCDP), assure le suivi d'activité et des indicateurs de la mission ainsi que les actions de formation et les relations avec les partenaires publics du conseil et de l'ingénierie locale [Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), Mission d'appui au financement des infrastructures (FININFRA), Aides-Territoires ...].

► Au niveau supra-départemental

Les divisions SPL peuvent bénéficier du soutien des structures suivantes :

◇ Délégations

Les Délégations animent au niveau supra-départemental la mission de conseil portée par les CDL. Elles sont impliquées dans leurs formations socles et dans le suivi de leur activité, via les directions locales.

⁹³ Cf. Circulaire DGFIP/DGOS du 10 février 2010 relative à la mise en place d'un dispositif automatisé de détection des établissements publics de santé qui rencontrent des difficultés financières. et Circulaire DGOS/PF1/DSS/DGFIP/2012/350 du 14 septembre 201

◇ Au niveau régional

Les Missions régionales de conseil aux décideurs publics (MRCDP), qui constituent le second volet de l'offre de conseil de la DGFIP, interviennent au profit des grandes collectivités et des acteurs institutionnels (le Préfet, le directeur de l'Agence régionale de santé et les responsables des Établissements publics de santé, les recteurs ou les dirigeants des grands Établissements publics nationaux). Cf page 161.

◇ Pôles nationaux de soutien au réseau (PNSR) de Montpellier et de Bordeaux

Le Pôle « analyse financière du secteur public local, analyse des risques des collectivités locales et agrégation territorialisée » de Montpellier joue un rôle d'expertise et d'appui aux DR/DDFiP en matière d'analyse financière pour l'ensemble du Secteur public local et de la santé.

Il est ainsi compétent en matière de relecture des analyses financières développées (rétrospectives et prospectives) des communes de plus de 30 000 habitants, des groupements à fiscalité propre à enjeux (métropoles, communautés urbaines, communautés d'agglomération et communautés de communes de plus de 30 000 habitants), des départements et Services départementaux d'incendie et de secours, des régions, des Établissements publics de santé, des Établissements et services publics sociaux et médico-sociaux.

Il peut être saisi par les DR/DDFiP pour toute question relative à l'utilisation des outils, aux concepts d'analyse ou à l'étude d'un cas particulier rencontré dans la phase de préparation de l'analyse.

Le pôle « comptabilités, fiscalité et intercommunalité » de Bordeaux s'est vu confier, depuis sa création, trois grands domaines de compétences : comptabilités, fiscalité, intercommunalité.

Le PNSR se prononce sur l'état du droit, de la jurisprudence et de la doctrine, mais n'a pas compétence pour prendre une position sur une question sujette à interprétation. Ainsi, les questions adressées par le réseau au PNSR dans ses champs de compétence, mais qui relèvent de l'administration centrale tels que les dossiers particuliers suivis par celle-ci, les dossiers nécessitant une position de principe, l'interprétation de la loi et de la jurisprudence, l'évolution des textes réglementaires et leurs conséquences pour le réseau, l'élaboration et la mise à jour des instructions et notes de service, les demandes de dérogations, les questions relatives aux applications informatiques et aux imputations comptables non prévues par une instruction, les dossiers qui nécessitent la contribution de plusieurs directions du ministère, voire une consultation interministérielle, doivent être transférées par le PNSR, aux bureaux CL-1A, CL-1B ou CL-2A en fonction de la question. Les bureaux réglementaires susmentionnés réorientent vers le PNSR de Bordeaux les questions dont il s'avère qu'elles relèvent de son champ de compétence.

Le CDL peut saisir, toujours via la DR/DDFiP, les Pôles nationaux de soutien au réseau pour l'accompagner dans l'expertise de projets complexes.

► Au niveau départemental

Le CDL est rattaché au responsable du pôle en charge de la relation avec les collectivités (gestion publique ou métiers). Il est placé sous l'autorité de ce responsable ou du chef de division en charge du Secteur public local.

Les directions sont garantes du déploiement départemental du réseau des CDL. Elles pilotent leur activité et s'assurent que l'offre de conseil proposée aux collectivités soit adaptée à leurs attentes.

L'échelon départemental permet aussi d'apporter aux CDL l'expertise des services métiers (mission « analyse financière », correspondant moyens de paiement, correspondant dématérialisation, service de fiscalité directe locale...).

► Au niveau local

Le Service de gestion comptable (SGC) est le comptable de la collectivité. À ce titre, il est compétent pour toutes les tâches de gestion comptable et financière des collectivités et peut donc être sollicité directement par ces dernières sur ces aspects. Le SGC peut également intervenir en soutien technique des points d'accueil. Le Nouveau réseau de proximité comporte des points d'accueil de proximité qui prennent place au sein des France Services ou au sein de mairies. Ces points d'accueil traitent les demandes liées aux différents métiers de la DGFIP: la gestion fiscale, le recouvrement des amendes et des produits non fiscaux et, bien entendu, le Secteur public local. Le premier niveau d'accueil rend un service de base. Des rendez-vous peuvent être pris avec les structures compétentes (SGC, SIP⁹⁴, SIE⁹⁵) pour les questions nécessitant davantage d'expertise. Au sein du SGC, un référent est désigné, facilement joignable (par téléphone et par courriel), pour aider les agents des points d'accueil à traiter les cas les plus complexes sans que l'utilisateur ait à se déplacer au SGC, qu'il s'agisse de demandes relatives aux sommes à payer, de réclamations contentieuses, de bordereaux de situation ou de demandes gracieuses de délais de paiement.

Outils

◇ De nouveaux outils déployés pour simplifier les échanges d'informations fiscales

Chaque année, la DGFIP s'engage à transmettre les informations fiscales nécessaires à l'établissement des budgets des collectivités locales, de façon à leur permettre de voter leurs taux d'imposition.

L'administration doit également, en application de l'article L 135 B du LPF, transmettre le détail des rôles (TH⁹⁶ – TF⁹⁷ – TEOM⁹⁸ – CFE⁹⁹ - IFER¹⁰⁰) ou des impôts auto-liquidés (CVAE¹⁰¹ et TASCOM¹⁰²) aux collectivités locales.

Cet échange d'information est réalisé via une solution moderne et sécurisée intégrée au Portail internet de la gestion publique (PiGP), uniquement accessible aux personnes physiques habilitées pour le compte des collectivités.

Ces personnes peuvent ainsi récupérer les fichiers fiscaux disponibles sur le PiGP (application « PortailFDL ») ou déposer certains fichiers fiscaux complétés par la collectivité, comme, par exemple, le fichier des locaux de TEOM enrichi de sa part incitative (application « Portail FON »).

▼ L'application ANAFI

L'application d'analyse financière du secteur public local permet :

- la production d'un rapport d'analyse financière sur la base d'une trame standardisée, comprenant des tableaux et des graphiques, exportables dans un format bureautique par l'utilisateur pour remise aux commanditaires de l'analyse ;
- un travail collaboratif entre les acteurs de l'analyse financière (comptables, CDL, Conseillers aux décideurs publics, chargés de mission en analyse financière et fiscale, PNSR), chacun pouvant intervenir, en fonction de son profil, dans le cycle de constitution du rapport d'analyse, conformément à la démarche qualité ;
- la consultation et le partage par l'ensemble des acteurs de l'analyse financière aux niveaux local et central.

94 Service des impôts des particuliers

95 Service des impôts des entreprises

96 Taxe d'habitation

97 Taxe foncière

98 Taxe d'enlèvement des ordures ménagères

99 Cotisation foncière des entreprises

100 Imposition forfaitaire des entreprises de réseau

101 Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises

102 Taxe sur les surfaces commerciales

Les modules de l'application, livrés depuis janvier 2016, permettent :

- la production de rapports rétrospectifs (simplifiés, développés, consolidés, documents de valorisation financière et fiscale) et prospectifs (simplifié ou développé) pour les communes et Groupements à fiscalité propre ;
- la production de rapports rétrospectifs développés et consolidés pour les départements, collectivités territoriales uniques et Services départementaux d'incendie et de secours ;
- la production de rapports rétrospectifs développés et consolidés pour les Établissements sociaux et médico-sociaux ;
- la production de rapports rétrospectifs (documents de valorisation financière et fiscale, analyses simplifiées) pour diverses entités publiques (syndicats, centres intercommunaux d'action sociale, services publics industriels et commerciaux...).

Ce déploiement est accompagné d'un dispositif de formation spécifique dans le cadre du Plan national de formation (PNF).

Depuis 2016, une communauté wiFiP dédiée « analyse financière des collectivités locales » animée conjointement par le bureau CL-2A et le PNSR de Montpellier, est à disposition des Chargés de mission analyse financière et fiscale (CMAFI), CDL, comptables et MRCDP.

▼ L'application OCTOPUS

L'application Outil comptable et financier pour les établissements publics de santé (OCTOPUS) destinée à l'analyse financière rétrospective des Établissements publics de santé est mise à disposition du réseau (comptables hospitaliers, chargés de mission d'analyses financières et Missions régionales de conseil aux décideurs publics) depuis le 24 janvier 2022 sur le portail Valorisation.

Elle remplace l'application Instrument d'analyse hospitalière (IDAHO) et les fiches AEF-EP (Analyse des Équilibres Financiers Fondamentaux). Élaborée en collaboration avec le réseau et le PNSR de Montpellier, elle a vocation à enrichir l'offre de service et de conseil proposés par les services de la DGFIP à leurs partenaires du secteur de la santé.

▼ SLAM (cf. P 175)

◆ LES GRANDS PROJETS

► La dématérialisation des échanges avec les collectivités et les juridictions financières

Le développement de la dématérialisation des échanges avec les organismes publics et les juridictions financières constituent une orientation stratégique prioritaire de la DGFIP.

Outre le déploiement du Protocole informatique d'échange standard dit « PESV2 » de l'application HELIOS qui s'impose, depuis le 1^{er} janvier 2015, à tout organisme public pour la transmission dématérialisée au comptable des titres de recettes, des mandats de dépenses et des bordereaux les récapitulant, le développement de la dématérialisation se traduit par la mise en œuvre de la dématérialisation des pièces justificatives.

En effet, le cadre juridique de mise en œuvre de la dématérialisation dans le Secteur public local a fortement évolué sur la base de quatre dispositions de nature législative :

- [la loi de Modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles \(MAPTAM\) du 27 janvier 2014](#) prévoit l'obligation pour les métropoles de dématérialiser la transmission de leurs documents budgétaires et comptes administratifs au Préfet de

département [dispositif « Aide au contrôle de légalité dématérialisé » (ACTES)] et des pièces nécessaires à l'exécution de leurs dépenses et leurs recettes aux comptables publics (PESV2). Cette obligation est entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2017 ;

- [l'ordonnance n° 2014-697 du 26 juin 2014](#) prévoit une obligation de transmission dématérialisée des factures aux structures publiques dès le 1^{er} janvier 2017 pour les grandes entreprises et toutes les entités publiques, et au plus tard en 2020 pour l'ensemble des fournisseurs ;
- [la loi n°2015-991 du 7 août 2015](#) portant Nouvelle organisation territoriale de la République, dite loi NOTRé. L'article 107 rend obligatoire, pour les collectivités territoriales et les EPCI à fiscalité propre de plus de 50 000 habitants, la transmission au représentant de l'État de leurs documents budgétaires par voie numérique. L'article 108 porte sur l'obligation de transmission aux comptables publics des pièces comptables et justificatives sous format dématérialisé, incombant aux communes et EPCI de plus de 10 000 habitants, aux départements, aux régions, aux offices publics de l'habitat de plus de 20 M€ de recettes courantes, aux Établissements publics locaux de plus de 20 M€ de recettes de section de fonctionnement et aux Établissements publics de santé de plus de 20 M€ de recettes de fonctionnement ;
- [l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015](#) et [son décret d'application n°2016-360 du 25 mars 2016](#) fixent un cadre à la dématérialisation de la commande publique. Le déploiement du « PES marché » permet, d'une part, la transmission des données et des pièces de marché vers le comptable, d'autre part, facilite la publication des données essentielles et le recensement économique de l'achat public.

Le déploiement du PESV2, dorénavant achevé, doit permettre de parvenir à une dématérialisation totale de la chaîne comptable et financière (les pièces comptables mais aussi les pièces justificatives et la signature électronique) pour optimiser le processus. Les échéances de facturation électronique et de dématérialisation des échanges entre ordonnateurs et comptables prévues par les lois « MAPTAM » et « NOTRé » constituent des vecteurs essentiels pour la réussite de l'objectif.

► Les contrats Cahors

La contractualisation de la maîtrise des dépenses publiques locales, issue de la loi de programmation des finances publiques pour la période 2018-2022, constitue un changement de paradigme au service de l'amélioration de la situation des comptes publics. Le dispositif fixe deux objectifs :

- un taux de croissance annuel des dépenses réelles de fonctionnement des collectivités locales et de leurs groupements à fiscalité propre de 1,2 % par rapport à une base 2017 ;
- un objectif national d'amélioration du besoin de financement annuel de 2,6 Mds€.

◆ LES SUJETS D'ACTUALITÉ

► La suppression de la taxe d'habitation et ses conséquences pour les collectivités

La suppression progressive de la Taxe d'habitation sur les résidences principales (THp) a pris effet en 2021. À compter du 1^{er} janvier, les collectivités du bloc communal ont cessé de percevoir le produit de cette taxe. Un mécanisme de compensation a été mis en place, conduisant les communes à recevoir la part départementale de Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFB) en contrepartie de leur perte de THp de référence. Les départements perçoivent désormais une fraction de TVA en compensation de la perte de leur part de TFB. Les EPCI à fiscalité propre perçoivent également une fraction de TVA en contrepartie de leur perte de THp de référence.

À compter de 2023, les collectivités du bloc communal pourront à nouveau voter un taux de TH sur les résidences autres que principales, dans le respect des règles de lien entre les taux prévues à l'article 1636B sexies du Code général des impôts (CGI). Depuis 2020, les taux de TH étaient en effet

gelés à leur niveau de 2019, le temps que la THp soit définitivement supprimée, après une période transitoire de deux ans (2021-2022) au cours de laquelle elle restait perçue par l'État.

27 762 201 avis de taxe d'habitation ont été émis en 2021, générant 2 998 millions de recettes aux collectivités territoriales, contre 29 469 635 en 2017 (qui avaient généré 22 575 millions d'euros de recettes aux collectivités territoriales).

► La baisse des impôts de production

L'article 29 de la loi de finances pour 2021 prévoit une réduction de moitié de la valeur locative des établissements industriels dans le cadre de la baisse des impôts de production. Il institue un prélèvement sur les recettes de l'État destiné à compenser aux communes et EPCI la perte de recettes de TFB et de cotisation foncière des entreprises (CFE) résultant de l'application de cette mesure. Cette mesure a pris effet à compter du 1^{er} janvier 2021.

► L'application DELTA dans le cadre du projet Gérer mes biens immobiliers (GMBI) : la création d'une interface de saisie de la taxe d'aménagement

Dans le cadre du projet GMBI, le bureau CL-2A est chargé de la MOA d'une nouvelle interface de saisie des délibérations, utilisables directement par les collectivités.

► Les mesures de financement exceptionnelles dans le cadre de la crise sanitaire

Dans le contexte de la crise sanitaire, le ministère des Solidarités et de la Santé avait mis en place plusieurs dispositifs pour soutenir les Établissements publics de santé. En effet, ces établissements subissent une déprogrammation de certaines activités et ont des difficultés à assurer un codage régulier des actes. Simultanément, ils supportent des charges nouvelles liées aux patients atteints du Covid-19 et à la protection des personnels soignants, non compensées par d'autres recettes ou dispositifs.

À ces dispositifs s'ajoutent ceux mis en place afin d'apporter un soutien financier aux collectivités et groupements ayant subi des pertes de ressources fiscales (article 21 de la LFR3 pour 2020, prolongé par l'article 74 de la LF pour 2021) ou des pertes financières au titre de la gestion de leurs services publics administratifs ou industriels et commerciaux (article 26 de la LFR1 pour 2021). Ces dispositifs incluent également des mécanismes d'avances remboursables, pour les départements afin de compenser leurs éventuelles pertes de Droits de mutation à titre onéreux (DMTO) et pour les autorités organisatrices de mobilité, pour pallier aux pertes tarifaires et de versement mobilité.

► SLAM2 :

SLAM1 permet la liquidation des avances de FDL¹⁰³/TVA¹⁰⁴/TICFE¹⁰⁵ et de TICPE¹⁰⁶, FraisTFPB, TICPEFRAIS revenant aux collectivités et assimilées. SLAM2, qui sera adossé à SLAM1, devrait, à terme, liquider aussi, pour les collectivités, les allocations compensatrices de FDL [dotation faisant l'objet d'un Prélèvement sur les recettes (PSR) de l'État], les avances tirées sur d'autres programmes-actions (autres que P833-01 à 04), ainsi que les versements via le Fond national de garantie individuelle des ressources (FNGIR).

103 Fiscalité directe locale

104 Taxe sur la valeur ajoutée

105 Taxe intérieure sur la consommation finale d'électricité

106 Taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques

LE CONSEIL ÉCONOMIQUE ET FINANCIER AU PROFIT DES PRÉFETS ET DES ACTEURS PUBLICS LOCAUX

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

► Les prestations de la Mission régionale de conseil aux décideurs publics (MRCDP)

Prévues par le décret n° 64-251 du 14 mars 1964, les missions de la DGFIP en matière économique et financière ont été rappelées par le décret n° 2009-707 du 16 juin 2009 relatif aux services déconcentrés de la DGFIP.

Les MRCDP, dont le cadre a été défini par une circulaire du 4 mars 2016, complété par une note du 18 janvier 2018, participent à l'offre de conseil de la DGFIP sur des sujets complexes et/ou à forts enjeux, en prolongeant celle précédemment portée par les Missions d'expertise économique et financière (MEEF).

Les MRCDP, qui constituent le second volet de l'offre de conseil de la DGFIP avec les CDL, interviennent au profit des grandes collectivités et des acteurs institutionnels (le Préfet, le directeur de l'Agence régionale de santé et les responsables des Établissements publics de santé, les recteurs ou les dirigeants des grands Établissements publics nationaux).

Dès lors qu'un dossier présente un enjeu d'ordre financier, économique ou juridique significatif au niveau territorial, que le sujet est nouveau ou particulièrement complexe, les MRCDP peuvent réaliser une expertise approfondie et pluridisciplinaire. Elles peuvent aussi réaliser des Etudes rapides et ciblées (ERC) dans un délai inférieur à un mois.

Cette aide à la décision auprès des grands partenaires sur des sujets complexes et/ou à forts enjeux prend essentiellement la forme :

- d'analyses financières, fiscales ou budgétaires (études de soutenabilité) ou de la réalisation d'études sur la santé économique et financière d'un territoire ;
- de conseils sur des montages contractuels complexes et d'expertises organisationnelles de structures ;
- de propositions d'offres innovantes et d'analyses des conséquences, notamment économiques (rentabilité, étude d'impact), d'un projet d'investissement public.

► L'assistance au préfet en matière de tutelle des chambres consulaires (Chambres de commerce et d'industrie et Chambres des métiers et de l'artisanat)

L'article 52 du décret du 1^{er} décembre 2010 mettant en œuvre la réforme du réseau des Chambres de commerce et d'industrie (CCI) a confié aux Préfets de région, assistés des DRFiP, la tutelle sur l'ensemble des chambres de leur ressort géographique.

Cette tutelle permet de s'assurer du fonctionnement régulier de ces établissements dont le financement est partiellement constitué de ressources de nature fiscale. Cela se traduit par l'approbation de certains actes ([listés à l'article R712-7 du code de commerce](#)), notamment les actes budgétaires.

La tutelle de ces établissements donne lieu à un double contrôle. Le contrôle de légalité est assuré par les services préfectoraux [assistés par les Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités – (DREETS)] qui s'assurent de la régularité légale des délibérations prises en assemblée générale. Le contrôle budgétaire et financier est assuré par les services des DRFiP qui apprécient la situation financière des établissements et leur pérennité économique.

Les contrôles s'exercent toujours en dehors de tout contrôle d'opportunité.

► Les missions de sécurité et de défense économique

Conformément aux dispositions du 10° de l'article 2 du décret n°2009-707 du 16 juin 2009 relatif aux services déconcentrés de la DGFIP, les DR/DFiP traitent des questions économiques intéressant la sécurité nationale.

En effet, conformément aux dispositions des articles R*1311-31 et R* 1311-37 du Code de la défense, les DR/DDFiP sont les conseillers du Préfet pour les questions économiques intéressant la défense et la sécurité nationale. Ils s'appuient pour cela sur des Correspondants régionaux et départementaux de sécurité économique (CRSE/CDSE) dont les missions relèvent des trois domaines principaux suivants :

- *la gestion de crise* : le DR/DFiP, en tant que conseiller du Préfet, contribue, en cas de crise, à la mise en œuvre des volets économiques des dispositifs particuliers (secours d'extrême urgence aux populations sinistrées, mesures sectorielles de soutien aux entreprises) ;
- *la planification* : il s'agit de répondre aux enjeux économiques, financiers ou budgétaires de la déclinaison territoriale des plans gouvernementaux ainsi qu'aux exercices visant à en tester la mise en œuvre (ORSEC, SECNUC, POLMAR, VIGIPIRATE). À ce titre, les CR/DSE ont vocation à suivre tous les sujets liés à la continuité d'activité ;
- *la sécurité des activités d'importance vitale* : dans le cadre des travaux conduits par les Commissions zonales de défense et de sécurité, les CR/DSE peuvent formuler un avis sur l'identification des opérateurs d'importance vitale du secteur « finances », les auditer ou contribuer à la rédaction de leurs plans de protection, ces informations étant soumises au secret de la défense nationale.

Dans le cadre de leurs missions, les CRSE travaillent en collaboration avec :

- les chargés de mission de sécurité économique, placés auprès des Préfets de région ;
- les délégués à l'information stratégique et à la sécurité économique, rattachés aux DREETS.

Organisation

► Au niveau central

En matière de conseil économique et financier, le bureau CL-2B, responsable de l'expertise et l'action économique et financière, est notamment chargé de :

- l'assistance à la tutelle des chambres consulaires ;
- la gestion de la continuité d'activité de la DGFIP, de la rédaction et de la coordination des Plans de continuité d'activité (PCA), des exercices de gestion de crise, du suivi de sites sensibles, des relations directes avec les services du Haut fonctionnaire de défense et de sécurité (HFDS), la cheffe de bureau étant déléguée à la défense et à la sécurité ainsi qu'officier de sécurité de la DGFIP ;
- la définition de l'offre de conseil de la DGFIP et de l'animation du réseau des Conseillers aux décideurs locaux (CDL) et des Missions régionales de conseil aux décideurs publics (MRCDP).

Il assure, par ailleurs, le suivi d'activité et des indicateurs de la mission, les actions de formation et les relations avec les partenaires publics du conseil et de l'ingénierie locale [Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), Mission d'appui au financement des infrastructures (FIINFRA), Aides-Territoires ...].

Outils

✓ La valorisation de l'information économique et financière auprès des préfets

Un outil agrégeant à la fois des informations produites par la DGFIP (statistiques fiscales, CHORUS, Infocentre CCI) et des sources externes (Conseil national des greffiers des tribunaux de commerce ...) est proposé aux directions départementales : l'Outil de valorisation de l'information économique et financière (OVIEF).

À terme, cet outil a vocation à proposer un tableau de bord de la situation économique locale. Un travail d'automatisation et d'enrichissement des datavisualisations est en cours de réalisation.

Une communauté Wifip dédiée est mise en place afin d'accompagner le développement de l'outil et d'offrir une assistance aux utilisateurs.

◆ LES SUJETS D'ACTUALITÉ

► Consolidation du Plan de continuité d'activité (PCA)

Capitalisant sur son expérience pendant la crise sanitaire, la DGFIP s'est engagée dans une démarche de professionnalisation et de documentation de son Plan de continuité d'activité (PCA) pour se préparer au mieux à de nouvelles crises, quelle que soit leur nature (bâtiminaire, informatique, RH, prestataires et/ou partenaires clés). La formalisation d'un PCA vise à réduire au maximum, par l'anticipation et la préparation, l'impact d'une crise sur la conduite des activités et à fournir une assurance raisonnable sur la capacité de la DGFIP à maintenir les missions essentielles au bon fonctionnement de la Nation.

Le PCA de l'administration centrale de la DGFIP a été validé par le Directeur général en septembre 2021. Les directions départementales et les directions et services à compétence nationale ou spécialisés ont conduit ce travail de documentation au cours du premier semestre 2022.

LE SOUTIEN AUX ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ ET AUX PARTICULIERS SURENDETTES

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

Les services de la DGFIP assurent une mission de soutien aux entreprises en difficulté et veillent au suivi des mesures législatives et réglementaires pouvant être prises ponctuellement en faveur de certains secteurs d'activité. En effet, une entreprise confrontée à des difficultés financières et ne pouvant faire face à ses charges fiscales et sociales peut solliciter un délai de paiement et/ou une remise de dettes auprès de la Commission des chefs de services financiers et des organismes de sécurité sociale et de l'assurance chômage (CCSF).

Par ailleurs, une entreprise rencontrant des problèmes de financement peut être accompagnée par le Comité départemental d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI) dans la recherche, l'élaboration et la mise en œuvre de solutions permettant d'assurer sa pérennité et son développement. Toutes les entreprises de moins de 400 salariés, quels que soient leurs secteurs d'activité économique, peuvent bénéficier de ce dispositif à condition de ne pas se trouver dans une situation manifestement compromise et sans perspective de redressement. Au-delà de 400 salariés, l'accompagnement de ces entreprises relève de la compétence du Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI), ou de la Délégation interministérielle aux restructurations d'entreprises (DIRE).

Une mission de soutien aux particuliers est également assurée dans le cadre des Commissions départementales d'examen du surendettement des particuliers. Pour les familles ou les particuliers connaissant des difficultés financières, la commission à laquelle participe activement la DGFIP examine les situations de surendettement, les conditions de traitement des dettes fiscales et assure une mission de conciliation entre les débiteurs et leurs créanciers.

Organisation

► Au niveau central

En matière de soutien aux entreprises en difficulté et aux particuliers surendettés, le bureau CL-2B est notamment chargé :

- de l'accompagnement des entreprises en difficulté et des particuliers surendettés ;
- du pilotage de la mission de sécurité et de continuité économiques ;
- de la valorisation des informations économiques et financières détenues par la DGFIP et ses partenaires.

Au sein de la DGFIP, il est chargé de la conception et du pilotage de l'ensemble de la politique d'expertise et d'action économiques et financières du réseau et, en particulier, de l'animation des services déconcentrés dédiés à cette activité :

- le réseau des chargés de mission économique ;
- le réseau des Conseillers aux décideurs locaux (CDL) ;
- les Missions régionales de conseil aux décideurs publics (MRCDP) et les Divisions de l'expertise et de l'action économiques et financières (DEAEF) ;
- le réseau des conseillers régionaux et départementaux de sécurité économique.

► Au niveau interrégional

Les Délégations assurent un rôle d'animation et de mutualisation des correspondants locaux en charge de la mission de soutien aux entreprises en difficulté.

► Au niveau régional

Le niveau régional se charge, en liaison avec le Délégué du Directeur général (DDG), de l'animation et de l'harmonisation des pratiques. Il joue également un rôle de conseil, d'expertise et d'assistance auprès des responsables départementaux en charge de la mission au sein de la région.

Un grand nombre d'interlocuteurs en charge du soutien économique étant uniquement représenté au niveau régional [URSSAF, Commissaire aux restructurations et prévention des difficultés des entreprises (CRP), Pôle emploi, Conseil régional, Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), chambres consulaires, etc.], il appartient à la DRFiP d'être un intermédiaire et un soutien pour les DDFiP en les représentant dans les instances régionales (Cellule de veille et d'alerte précoce par exemple).

► Au niveau départemental

Diverses instances et acteurs participent au soutien des entreprises en difficulté et particuliers en situation de surendettement :

◊ **La Commission des chefs de services financiers et des représentants des organismes de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et de l'assurance-chômage (CCSF)**

Cette instance, présidée par le DR/DDFiP et réunissant au niveau départemental les représentants des principaux créanciers fiscaux et sociaux (DGFIP, URSSAF, Pôle Emploi, Caisses de retraite complémentaire, etc.), permet, sur la base d'une analyse de la situation financière, d'octroyer un plan de règlement unique à une même entreprise débitrice auprès de plusieurs créanciers publics et/ou d'accorder une remise en principal et accessoires dans le cadre de procédures judiciaires amiables ou collectives.

Le secrétariat de la CCSF, commun avec celui du CODEFI, est confié à un cadre A chargé de l'action et de l'expertise économiques et financières à la DR/DDFiP. Il est en charge du suivi des plans éventuellement accordés, de l'encaissement et de la répartition de sommes correspondant aux échéances entre les différents créanciers ainsi que de la relance des entreprises en cas de non-respect du plan.

◊ **Le Comité départemental d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI)**

Cette instance, présidée par le Préfet et vice-présidée par le DR/DDFiP, réunit le Commissaire aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises (CRP) ainsi que les Directeurs de la DREETS, de l'URSSAF et la Banque de France. Elle a pour objectif d'accueillir, d'orienter et/ou d'assister les entreprises de moins de 400 salariés qui rencontrent des problèmes de financement dans l'élaboration et la mise en œuvre de solutions de redressement pérennes. Elle assure également une veille économique et est chargée de la détection d'entreprises en difficulté.

Le CODEFI dispose de deux leviers financiers dont la mise en œuvre est décidée par le Préfet après avis du comité :

- l'audit économique et financier (étaye le diagnostic, esquisse des solutions de redressement) ;
- le prêt du Fonds de développement économique et social (FEDES), exceptionnel et subsidiaire, qui permet de compléter le tour de table après les négociations financières avec l'ensemble des partenaires privés de l'entreprise.

Dans le cadre de la crise sanitaire (Covid-19), de nouveaux dispositifs mobilisables par le CODEFI ont été mis en place au profit des entreprises en difficulté : prêts exceptionnels aux petites entreprises (pilotes par la Direction générale du Trésor), avances remboursables et prêts à taux bonifié (pilotes par la Direction générale des entreprises).

Commun avec celui de la CCSF, le Secrétaire permanent (SP) du CODEFI :

- coordonne la mission de détection des difficultés des entreprises ;
- est l'interlocuteur unique du chef d'entreprise ;
- élabore le diagnostic des difficultés ;
- organise la médiation entre les partenaires ;
- met en œuvre les décisions du CODEFI.

Le secrétaire et le CRP assurent le premier contact avec l'entreprise pour identifier le niveau de difficultés. Ils l'orientent vers le CODEFI en vue d'une saisine ou vers le dispositif ad hoc le mieux adapté (CCSF, médiation du crédit...).

Par ailleurs, depuis 2021, la DGFIP a intégré le partenariat « Signaux Faibles », nom donné au modèle algorithmique fondé sur l'intelligence artificielle et destiné à détecter de manière prédictive les entreprises ayant une forte probabilité de connaître des difficultés. Réunissant la DGFIP, l'URSSAF, la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), la Direction générale des entreprises (DGE), la Direction interministérielle du numérique (DINUM) et la Banque de France, ce partenariat a notamment pour but de coordonner les actions de ses membres pour faire vivre le modèle prédictif de détection. Il permet aux membres des CODEFI restreints d'accéder aux listes des entreprises détectées et de pouvoir consulter leurs informations financières et sociales, afin de déterminer le ou les acteurs les plus à même de leur fournir un soutien en contactant les entreprises concernées pour leur proposer un accompagnement personnalisé.

◇ La Commission de surendettement des particuliers

Présidée par le Préfet et vice-présidée par le DR/DFIP, elle cherche à élaborer un plan conventionnel de redressement de la situation du débiteur. Elle est directement saisie par le débiteur qui constitue un dossier déclarant sa situation et dispose d'un délai de trois mois pour examiner la recevabilité de la demande, notifier sa décision sur cette recevabilité, instruire le dossier et décider de son orientation.

En cas d'échec de sa mission de conciliation elle peut, à la demande du débiteur, formuler de nouvelles recommandations (rééchelonnement du paiement des dettes, suspension de l'exigibilité des créances, mesures d'effacement). Lorsque la commission constate que la situation du débiteur est irrémédiablement compromise, elle oriente le dossier vers un rétablissement personnel avec ou sans liquidation judiciaire selon les biens détenus.

Dans le cadre de la simplification des procédures de surendettement des particuliers et de la réduction des coûts de fonctionnement liés au traitement de ces dossiers, la Banque de France, en partenariat avec la DGFIP, a élaboré un portail Internet permettant les échanges dématérialisés d'informations et de documents entre le secrétariat de la commission et les services de la DGFIP.

Outils

✓ Signaux Faibles

« Signaux Faibles » est le nom du modèle d'apprentissage supervisé, chargé de détecter les entreprises susceptibles d'entrer en défaillance dans les dix-huit mois. Ce modèle agrège les données sociales de l'URSSAF-Caisse nationale, celles de temps partiel de la DGEFP, les ratios financiers de la Banque de France et les données fiscales et financières de la DGFIP. Pour établir ses listes de détection, le modèle apprend des données du passé, corrigées d'informations conjoncturelles pour prendre en compte la situation économique récente.

« Signaux Faibles » est non seulement un modèle détectant des entreprises fragilisées grâce à des modélisations algorithmiques, mais également un service numérique de consultation. Il permet d'adresser, chaque trimestre, aux services locaux qui participent aux instances de soutien aux entreprises (CODEFI) des listes d'entreprises potentiellement en difficulté ainsi que des informations utiles pour cibler les prises en charge et l'activation des dispositifs d'aides. Ce service numérique permet ainsi le partage des listes de détection et la coordination du traitement des entreprises en difficulté entre les membres du CODEFI.

✓ Application CCSF

L'application Commissions des chefs des services financiers (CCSF) est un outil dont l'objectif est de simplifier et homogénéiser le traitement des dossiers d'entreprises traités par les CCSF et leur suivi sur l'ensemble du territoire.

Sa fonctionnalité principale est de pouvoir suivre les demandes de délais de paiement accordées aux entreprises en difficulté (rejet ou octroi de plan d'apurement). L'application permet d'enregistrer un dossier, de lier les créanciers publics, de saisir et suivre le respect des plans de remboursements.

Des masques de synthèse permettent une vision globalisée utile au pilotage.

✓ Application StatEco

L'application StatEco regroupe l'ensemble des statistiques relatives à l'exercice des missions économiques et financières dévolues aux DR/DFiP. Elle intègre ainsi :

- le suivi de l'ensemble de l'activité des services de l'action économique depuis 2014, c'est-à-dire l'activité des CCSF, des CODEFI, les avis rendus en matière d'aides publiques et dans le cadre de l'appui à la tutelle des chambres consulaires ;
- le suivi des expertises et des ERC¹⁰⁷, prestations de services offertes par les MRCDP.

✓ Le Portail du surendettement des particuliers

Le Portail du surendettement est une application externe à la DGFIP gérée par la Banque de France, ayant pour finalité l'échange quotidien d'informations entre les Commissions de surendettement et les comptables chargés du recouvrement des créances de l'État, des collectivités locales et des Établissements publics locaux.

◆ LES SUJETS D'ACTUALITÉ

La crise sanitaire a impacté la mission de soutien aux entreprises en difficulté. C'est dans ce contexte que l'action de la DGFIP a été renforcée avec la mise en place, le 1^{er} juin 2021, du Plan d'actions interministériel visant à accompagner et conseiller les entreprises dans la sortie de crise autour de trois piliers :

- détection précoce des fragilités financières ;
- orientation des entreprises rencontrant une difficulté économique ou financière ;
- accompagnement individualisé.

Les actions emblématiques du plan, dont la DGFIP est un acteur central, ont consisté en la désignation d'un Conseiller départemental à la sortie de crise, dont la fonction est portée par le secrétaire permanent du CODEFI, afin de soutenir les entreprises en situation de fragilité financière.

Véritable interlocuteur de confiance, la mission du conseiller départemental consiste à orienter l'entreprise, en fonction de ses besoins, vers une solution adaptée et opérationnelle, en lien avec les

107 Études rapides et ciblées

partenaires publics et privés du plan d'actions (représentants de l'État, représentants des professions du chiffre et du droit, les institutions financières, les fédérations d'entreprises et les organismes consulaires), dans le respect du secret des affaires et du secret fiscal.

Des comités départementaux de sortie de crise ont également été installés dès le mois de septembre 2021 afin de maintenir un contact opérationnel entre les partenaires locaux du plan d'actions durant sa mise en œuvre.

TRÉSORERIE, MOYENS DE PAIEMENT ET ACTIVITÉS BANCAIRES

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

Le bureau CL-1C de la DGFIP exerce une mission bancaire en étroite collaboration avec la Banque de France (BDF), responsable de la tenue du compte unique au Trésor qui centralise l'ensemble de la trésorerie de l'État et avec l'Agence France Trésor (AFT) qui gère cette trésorerie au quotidien.

Dans le cadre de cette mission, le bureau CL-1C en tant qu'interlocuteur privilégié de la Banque de France pour le compte de la DGFIP, est en liaison avec la majorité des services de la DGFIP : le Service comptable de l'État s'agissant des opérations de centralisation des opérations dans l'application comptable de l'État (CHORUS), le Service de la gestion fiscale s'agissant des moyens de paiements des impôts et des amendes, des services informatiques s'agissant de l'évolution et de la maintenance des applications bancaires et moyens de paiement utilisées par le réseau de la DGFIP.

► La mission moyens de paiement

La DGFIP définit et assure l'application de la réglementation des moyens de paiement dématérialisés en lien avec la Direction générale du Trésor et assure, en collaboration avec la Banque de France, une veille juridique et technologique sur ce secteur d'activité bancaire afin d'anticiper les conséquences sur la réglementation des moyens de paiement de nouvelles législations nationales ou européennes (directives sur les services de paiement) ou de nouvelles technologies (paiement instantané par exemple).

La DGFIP est également chargée de simplifier et d'actualiser le corpus réglementaire relatif aux moyens de paiement pour prendre en compte les innovations technologiques de la place bancaire et assurer une mission de veille et de réflexion stratégique en matière de moyens de paiement. Elle s'intéresse particulièrement aux nouveaux dispositifs dits Request To Pay (demande de paiement) et initiation de paiement qui présentent des atouts pour améliorer le recouvrement des créances de l'État et du Secteur public local et hospitalier.

► Les dépôts de fonds au Trésor

Le DR/DDFiP est le comptable de l'État auprès duquel sont déposés les fonds publics des organismes soumis à cette obligation en application de [l'article 47 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique](#)¹⁰⁸.

Le service des Dépôts et services financiers (DSF) de la direction locale exerce la mission de collecte et de gestion des fonds pour les organismes soumis à cette obligation de Dépôt de fonds au Trésor (DFT) : les Établissements publics nationaux ou locaux¹⁰⁹, les régies de l'État (régies de l'INSEE, des Préfectures, des tribunaux, des administrations pénitentiaires etc.) et les régies du Secteur public local¹¹⁰ (crèches municipales, cantines, offices du tourisme, etc...).

Dans ce cadre, la direction locale est conduite à exercer des activités de nature bancaire, qui impliquent de la part du service des DSF une vigilance toute particulière en raison des enjeux financiers et de la responsabilité associée ainsi que de l'image de la DGFIP vis-à-vis de la clientèle DFT.

108 À noter que les collectivités locales ont l'obligation de déposer leurs fonds au Trésor mais que ceux-ci sont déposés directement sur le compte d'opérations ouvert à la Banque de France par le comptable du Trésor, comptable de la collectivité.

109 Universités, collèges, lycées, des opérateurs de l'État tels que le Centre national de la recherche scientifique (CNRS), l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM), Pôle Emploi, les chambres d'agriculture, les agences régionales de la santé, les Centres régionaux des œuvres universitaires et scolaires (CROUS), etc.

110 Voir article 8 de [l'arrêté du 24 janvier 2013](#). La note de service n°2020/12/5733 du 19 avril 2021 rappelle que l'optimisation du fonctionnement des régies passe avant tout par l'ouverture d'un compte DFT.

Au 31 décembre 2021, les services des DSF tenaient les écritures de près de 70 000 comptes DFT pour un encours de 132 Mds€. La forte augmentation de l'activité DFT est notamment le résultat du mouvement de « Dftisation » des régies du Secteur public local accentué par la mise en place du plan de suppression des espèces¹¹¹.

Le Trésor Public banquier fournit à ses clients un service bancaire gratuit qui comprend une large gamme de moyens de paiement. Ainsi, chaque client dispose :

- d'un compte de dépôt de fonds individuel de nature bancaire, géré au format RIB/IBAN. Ce compte est le support des services de nature bancaire rendus aux organismes titulaires : délivrance de chèquiers et cartes bancaires, domiciliation de virements ou prélèvements SEPA, émission de fichiers de virements ou prélèvements SEPA, consultation des comptes par Internet, encaissement des chèques et émission / réception de virements internationaux et de virements unitaires ;
- d'une banque en ligne (application DFTNET) lui permettant de consulter ses opérations et relevés d'opérations, télécharger son RIB et réaliser des virements unitaires.

En outre, la gestion de l'activité DFT est retracée directement dans les comptes de l'État et, à ce titre, soumise aux contrôles de la Cour des comptes, réalisés notamment dans le cadre de la certification annuelle des comptes de l'État (cycle « Trésorerie – Dépôts des correspondants »).

► Le partenariat avec la Caisse des dépôts et consignations (CDC)

Le DR/DDFiP est également le préposé, c'est-à-dire le mandataire, de la Caisse des dépôts et consignations (cf. convention signée le 14 juin 2016 entre les directeurs généraux de la DGFIP et de la CDC pour la période 2016-2021 et prorogée fin 2021 pour une année supplémentaire – les travaux de rédaction de la convention 2023-2027 sont en cours¹¹²).

Organisation

► Au niveau central

Placé au sein du Service des collectivités locales, le bureau CL-1C est chargé :

- de la stratégie des moyens de paiement de l'ensemble de la sphère publique, dans ses dimensions réglementaire, organisationnelle et opérationnelle ;
- des relations avec la Banque de France et l'Agence France Trésor (compétence transversale pour l'ensemble de la DGFIP) ;
- du pilotage des comptes bancaires de l'ensemble des comptables publics, de la gestion du système d'annonce des grosses opérations impactant la trésorerie de l'État, de la Maîtrise d'ouvrage du système d'information des moyens de paiement ;
- de l'activité bancaire DFT rendue par la DGFIP à ses clientèles (opérateurs de l'État, organismes hospitaliers, régies..) et des projets de modernisation de la prestation associée ;
- du pilotage et de la réglementation de la trésorerie (obligation de dépôt de fonds au Trésor) ainsi que des placements et des emprunts des organismes du Secteur public local et hospitalier ;
- du pilotage du traitement industriel des chèques reçus par la DGFIP et les déposants au Trésor ;
- de la gestion du Fonds de soutien destiné aux collectivités ayant contracté des emprunts dits toxiques et du pilotage du programme budgétaire dédié (programme 344) ;
- du partenariat entre la DGFIP et la CDC et, à ce titre, de l'organisation du service bancaire rendu par la DGFIP dans le cadre de sa mission de préposé ou celle des consignations.

111 voir la [fiche technique sur les dépôts / retraits de fonds réalisés en bureau de poste et la gestion des valeurs à destination des régies du secteur local](#).

112 Cf. Instruction n°2012/10/7606 du 29 octobre 2012 relative aux évolutions de l'activité de préposé de la CDC.

► Au niveau local

◇ Pour les moyens de paiement

Le Correspondant moyen de paiement (CMP) est l'expert local en matière de moyens de paiement auprès des collectivités et établissements publics locaux et des comptables des organismes publics (Centre des finances publiques de l'État, des collectivités locales et des établissements publics) pour le déploiement des solutions de paiement (monétique et paiement en ligne).

Depuis l'instruction n° 13-0017 du 22 juillet 2013 précitée, le CMP est devenu le référent au niveau local, au sein de chaque DR/DDFiP, pour toute question relative aux moyens de paiement. Outre l'expertise des questions relatives aux moyens de paiement et leur promotion, il accompagne les acteurs locaux dans leur mise en œuvre et participe à la stratégie départementale de déploiement des moyens de paiement.

Il est chargé du premier niveau d'analyse des projets des collectivités en termes de moyens de paiement. Les directions locales sont fréquemment sollicitées par les collectivités locales ou par des établissements publics ou régies titulaires de comptes DFT pour la mise en place de dispositifs innovants pour le recouvrement des produits locaux.

Il est également le référent départemental des centres d'encaissement. À ce titre, il est chargé de relayer les questions du réseau concernant le fonctionnement des centres d'encaissement et de diffuser au niveau local les instructions de la Direction générale ainsi que les consignes des responsables des centres d'encaissement.

Enfin, le CMP pilote les travaux à mener en application de l'article 75 de la loi n° 2017-1775 du 28 décembre 2017 de finances rectificative pour 2017, codifié à l'article L.1611-5-1 du Code général des collectivités territoriales (CGCT), et du [décret n° 2018-689 du 1er août 2018](#) qui prévoient que les entités publiques doivent mettre à disposition de leurs usagers un service de paiement en ligne permettant le règlement de leurs dettes (par carte bancaire ou prélèvement) au plus tard au 1^{er} janvier 2022. Il est un acteur majeur dans la réussite du dispositif pour l'ensemble de la sphère publique, qu'il s'agisse des entités publiques locales ou des administrations d'État (établissements publics, organismes publics nationaux, EPLE¹¹³, EPLEFPA¹¹⁴).

Les Pilotes d'accompagnement du changement (PAC) au sein de chaque Délégation, sont également un relais important du dispositif de déploiement des moyens de paiement. À ce titre, ils suivent :

- le déploiement de PayFip et des TPE¹¹⁵ auprès des régies dans le cadre de la mise en œuvre de l'obligation d'offre de paiement en ligne, nécessitant, au plan local, des efforts significatifs de sensibilisation de nos partenaires publics et de promotion ;
- le projet "Zéro Cash", sujet porté plus largement au sein des Délégations inter-régionales.

Enfin, les Conseillers aux décideurs locaux (CDL) assurent également la promotion des moyens de paiement dans le cadre de leur mission de conseil auprès des collectivités locales.

◇ Pour les Dépôts de fonds au Trésor (DFT)

Un service de DSF par département gère l'activité des clients DFT au quotidien (tenue de compte, gestion administrative et comptable, relation clientèle).

S'agissant de l'activité bancaire, la CDC assure elle-même la relation commerciale avec sa clientèle bancaire. Les cinq Centres de services bancaires (CSB) de la DGFIP traitent ensuite les opérations bancaires (incluant les opérations elles-mêmes mais aussi l'ensemble des traitements et contrôles destinés à en assurer la régularité et la conformité) pour le compte de la CDC et à l'aide d'outils fournis par la CDC.

113 Établissement public local d'enseignement

114 Établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle agricoles

115 Terminaux de paiement électronique

S'agissant de l'activité de gestion des consignations, les deux Pôles de gestion des consignations de la DGFIP assurent la gestion de l'ensemble des opérations de consignation, déconsignation, déchéance, pour le compte de la CDC et pour toute sa clientèle. Pour quelques exceptions d'ordre géographique ou fonctionnel, la CDC assure la gestion elle-même.

Enfin, en Polynésie française et en Nouvelle-Calédonie, deux services de la DGFIP traitent à la fois de la gestion bancaire et de la gestion des consignations.

► La lutte contre le blanchiment de capitaux, le Financement du terrorisme (LCB-FT) et la prolifération des armes nucléaires, biologiques et chimiques

La DGFIP participe à l'effort de LCB-FT et, s'assure, à ce titre, qu'au-delà des contrôles effectués par la Banque de France sur les opérations bancaires qui lui sont confiées, les procédures internes à la DGFIP sont conformes à la réglementation nationale et internationale.

Outils

▼ PAYFiP

PAYFiP est un outil de paiement en ligne permettant le paiement par carte bancaire et le prélèvement en une fois sur internet. Il devrait prochainement proposer le paiement par virement référencé.

▼ PayAvenue

PayAvenue est l'outil de suivi et de gestion des contrats commerçants de la sphère publique utilisé par les services de la DGFIP en matière monétaire.

▼ Consultation et archivage des relevés de comptes application intranet (CADRAN)

Application à disposition des structures comptables de la DGFIP titulaire d'un compte bancaire ouvert à la Banque de France qui fournit un relevé de compte par poste comptable et par typologie de flux (impôts, secteur public local, amendes..)

L'application CADRAN reçoit quotidiennement de la Banque de France l'ensemble des mouvements passés bancaires des comptables en débit et en crédit et adresse quotidiennement un fichier à l'application comptable de l'État (CHORUS) pour comptabilisation des opérations dans les comptes de l'État.

▼ Consultation des moyens de paiement automatisés (COMPAS)

Application à disposition des structures comptables de la DGFIP qui leur permet de consulter le détail des opérations de masse imputées sur le compte bancaire.

▼ KHQ

Application à disposition des structures comptables qui permet la gestion et le suivi des chèques émis sur le Trésor.

▼ BDF Direct2

C'est le service de Banque en ligne de la Banque de France qui permet aux structures comptables de la DGFIP d'effectuer des virements unitaires sur un périmètre de comptes préalablement définis. L'accès à BDF Direct2 était initialement limité aux services comptables installés dans les DR/DDFiP. Il fait l'objet depuis début 2022 d'ouverture, par vagues, aux postes comptables non centralisateurs. Ce déploiement permet d'alléger les travaux des services comptables centralisateurs, de donner de l'autonomie aux postes comptables non centralisateurs et de sécuriser les opérations réalisées.

▼ CEP

Application de gestion des comptes bancaires de la clientèle DFT utilisée dans les services financiers des directions locales.

▼ DFTNet

Il s'agit de la banque en ligne de la clientèle DFT permettant de consulter le détail des comptes et de réaliser des opérations bancaires (virements).

◆ LES GRANDS PROJETS

► L'externalisation partielle du traitement des chèques

La DGFIP a lancé, en commun avec la Banque de France, un marché public visant à externaliser partiellement la gestion des chèques qui lui sont remis. À partir du 1^{er} septembre 2023, un prestataire externe prendra en charge l'encaissement des chèques reçus par la DGFIP pour le compte de l'État, du Secteur public local et hospitalier et des déposants de fonds au Trésor. La DGFIP maintient et modernisera par ailleurs le Centre d'encaissement de Rennes, afin de conserver une expertise dans ce domaine d'activité.

► La modernisation des outils du Trésor Public banquier

Elle poursuit deux objectifs :

- la simplification pour les services DSF avec la modernisation de l'application de tenue de compte CEP en octobre 2020 et les évolutions fonctionnelles en cours visant à automatiser des process. Une réflexion est menée sur la modernisation de l'application ECHO de gestion de la relation clientèle ;
- l'amélioration de l'offre de service aux clients DFT avec la fourniture du protocole de transfert EBICS en 2023 et la modernisation de la banque en ligne DFTNET en 2024.

► La mise à disposition d'un nouveau moyen de paiement via PayFip

Les virements représentent à ce jour plus de 20 millions de flux à destination des postes comptables. Souvent mal référencés, ils nécessitent de lourds travaux pour permettre le rapprochement avec les créances. La mise en place d'un virement dit référencé permet, à l'utilisateur, de la manière la plus simple possible, de donner son accord sur un virement pré-rempli de tous les champs nécessaires à solder sa dette. Comportant nativement les références fournies par les applications métiers, ces virements viendront ainsi aisément émarger les sommes dues par les usagers.

► La modernisation du système d'information bancaire des services des finances publiques d'outre-mer du Pacifique

La modernisation du système d'information bancaire des services des Finances publiques d'Outre-mer du Pacifique (COM : Nouvelle-Calédonie, Polynésie française, Wallis et Futuna) dans le cadre du passage à la norme SEPA en 2022 des flux de virements et de prélèvements locaux en francs pacifiques (XFP) décidée par l'Institut d'émission d'Outre-mer (IEOM) en 2019.

Une étude d'urbanisation du système d'information bancaire dans les COM, est conduite par la DTNum, en 2022, afin de bien appréhender les conséquences de cette migration sur les applications locales actuellement utilisées par les services de la DGFIP dans ces territoires et de déterminer la stratégie (SSI, bureau métier) d'évolution de l'ensemble.

◆ LES SUJETS D'ACTUALITÉ

► Audit sur l'activité bancaire

Le lancement en 2022 d'un audit sur l'activité bancaire exercée par la DGFIP, réalisé par la Mission risques audit (MRA) de la DGFIP, l'Inspection générale des finances (IGF) et le Service du contrôle général de la Banque de France, dont les recommandations devraient permettre à la DGFIP d'orienter sa stratégie en termes d'organisation, de choix des outils et de procédures bancaires et de gestion des compétences afin qu'elle puisse assurer et maintenir sa mission bancaire dans les règles de l'art, de manière optimale, performante et sécurisée.

► Le marché d'externalisation des chèques de la DGFIP et la fermeture des Centres d'encaissement (CE) et Services de traitement des chèques (STC) de Lille et de Créteil à horizon du 1^{er} septembre 2023

Du fait de la baisse des encaissements par TIP¹¹⁶ et chèques, due à la promotion des moyens de paiements dématérialisés, les équipements techniques spécialisés des CE et STC, calibrés pour des volumes d'activité très supérieurs, seraient aujourd'hui surdimensionnés.

► L'enrichissement de l'offre de paiement en ligne de la DGFIP (virement) dès 2023

► La poursuite de la politique de gestion des espèces à la DGFIP avec le paiement de proximité (réseau des buralistes), le marché de retrait-dépôt des fonds publics avec la Banque Postale et la réduction du nombre de caisses résiduelles installées dans les services des directions locales à horizon du 1^{er} janvier 2023

La mise en œuvre du paiement de proximité, qui constitue le « premier pilier » de la suppression des espèces du réseau de la DGFIP, a significativement modifié les possibilités de paiement de l'ensemble des dettes publiques par les usagers qui, à compter du 28 juillet 2020, ont pu régler chez un buraliste-partenaire agréé :

- les factures émises par les collectivités et les amendes en numéraire jusqu'à 300 € ou par carte bancaire quel que soit le montant ;
- les impôts en phase amiable de moins de 300 €, en numéraire ou par carte bancaire. Au-delà de 300 €, les impôts font l'objet d'un téléversement.

À compter du mois de mai 2021, le « deuxième pilier » de la suppression des espèces est mis en œuvre grâce à de nouvelles modalités d'approvisionnement et des dégagelements des régies du Secteur public local qui réalisent ces opérations dans les bureaux de la Banque Postale, au moyen d'une plateforme dédiée (DIGIFIP).

116 Titre interbancaire de paiement

- ▶ **La modernisation et la sécurisation (protocole EBICS) des outils de gestion des comptes tenus par la DGFIP (comptes de la clientèle DFT)**

3.6 – LES MISSIONS RELATIVES A LA STRATÉGIE AU PILOTAGE ET AU BUDGET

LA PERFORMANCE, LE PILOTAGE STRATÉGIQUE, LA COORDINATION ET LE SOUTIEN AU RÉSEAU

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

► La performance

Depuis la mise en place de la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF), les parlementaires débattent et votent les crédits qui sont attribués aux différentes politiques publiques menées par l'État.

Cette autorisation parlementaire repose sur une logique de performance qui associe à ces politiques publiques des objectifs à atteindre et des indicateurs permettant de vérifier l'atteinte de ces objectifs.

Ces objectifs et leurs indicateurs sont contenus dans le projet annuel de performance (PAP).

La mise en œuvre du budget de l'État repose également sur la responsabilisation des gestionnaires – ou responsables de la performance – qui ont toute latitude pour piloter et consommer des crédits budgétaires dans le respect de ces objectifs. Le compte rendu de cette gestion est fourni dans les rapports annuels de performance (RAP) annexés au projet de loi de règlement.

La LOLF introduit trois types de gestionnaires aux responsabilités clairement identifiées :

- le RPROG (Responsable de programme) ;
- le RBOP (Responsable de budget opérationnel de programme) ;
- le RUO (Responsable d'unité opérationnelle).

La stratégie et les objectifs de chaque programme sont proposés par les ministres compétents et leurs responsables de programme puis présentés dans les projets annuels de performance.

Le Responsable de programme

Il est désigné par le ministre auquel il se rattache au sein d'une direction centrale du ministère. C'est toujours un acteur de niveau central. Il a la qualité d'ordonnateur principal délégué.

Il assure le pilotage stratégique du programme tant sur le volet performance que sur le volet budgétaire.

Volet performance :

Le responsable de programme explique la stratégie de son programme dans le PAP joint au Projet de loi de finances (PLF). Il s'engage sur les objectifs de performance et les résultats attendus. Il rend compte à son ministère et au Parlement de l'efficacité de sa gestion au travers du RAP joint à chaque projet de loi de règlement. Les objectifs et les actions menées pour les atteindre sont mesurés au moyen d'indicateurs de performance.

Volet budgétaire :

Il assure trois fonctions principales en matière de gestion de crédits budgétaires :

- il détermine les dotations prévisionnelles en Autorisations d'engagement (AE) et en Crédits de paiement (CP) de chaque enveloppe de crédits ;
- il met à disposition des enveloppes d'AE et de CP et les répartit entre les différents RBOP ;
- il est habilité à mettre en œuvre la fongibilité asymétrique des crédits au sein des différents programmes.

Le Responsable de budget opérationnel de programme

Le Responsable de budget opérationnel de programme (RBOP) est un chef de service de l'administration centrale ou déconcentrée de l'État. Désigné par le Responsable de programme, il peut être placé au niveau central ou déconcentré.

Le Responsable d'unité opérationnelle

Le Responsable d'unité opérationnelle (RUO) est un chef de service central ou déconcentré de l'État qui met en œuvre et exécute concrètement la part de programmation du budget opérationnel de programme qui lui est confiée.

◇ **Les conditions de la mise en œuvre du dialogue de performance**

Les Directeurs régionaux et départementaux des Finances publiques (DR/DDFiP) nouvellement nommés élaborent, dans les trois mois suivant leur prise de fonctions, un diagnostic de l'état de leur direction. À l'issue de l'entretien de prise de fonctions du directeur avec le Délégué du Directeur général (DDG), une lettre de mission fixant les objectifs prioritaires à mettre en œuvre est présentée par ce dernier à la signature du Directeur général, après visa du Service Stratégie, Pilotage et Budget (SPiB).

En fin d'année, le DDG remet à chaque DR/DDFiP sa feuille de route N+1.

La feuille de route sert de support au responsable local pour présenter aux chefs de services et aux cadres de la direction les objectifs prioritaires pour l'année à venir, le plan d'actions et les moyens alloués à la direction pour les atteindre.

Il en est de même au niveau infra-départemental. Les responsables d'unité infra-départementale nouvellement nommés élaborent, dans les trois mois suivant leur prise de fonctions, un diagnostic de leur structure éclairé par des éléments portant sur l'environnement interne et externe du service ainsi que des propositions d'actions prioritaires à mener. À l'issue de l'entretien de prise de fonctions, une lettre de mission, signée par le directeur, formalise les objectifs prioritaires.

Les rendez-vous de printemps de la phase infra-départementale débouchent sur la rédaction d'une feuille de route annuelle pour chaque responsable de structure.

◇ **Les rendez-vous de printemps**

Le dialogue de performance est un processus d'échange entre un niveau administratif et les niveaux qui lui sont subordonnés visant à déterminer les moyens mis à disposition et les objectifs assignés. Il permet ainsi de dresser, chaque année, le bilan d'activité global d'une structure et d'en définir les objectifs, mission par mission, ainsi que les actions prioritaires à mener pour les atteindre, compte tenu des moyens humains et budgétaires disponibles. De plus, il s'attache à identifier les leviers

d'action dont dispose l'équipe de travail pour tenir ses objectifs et choisir les plans d'action à mettre en œuvre. À cette fin, il s'appuie sur des indicateurs de performance et des repères d'activité.

Les indicateurs de performance sont déclinés par structure, auxquels sont associés des cibles chiffrées à valeurs contraignantes. Comme les indicateurs, les repères d'activité sont discutés lors du dialogue de performance mais ne font pas l'objet d'atteinte de résultats. Ils sont dotés de valeurs de référence à titre indicatif.

Le dialogue au niveau supra-départemental entre les Délégués du Directeur général et les directeurs départementaux est réalisé une fois par an.

Le cycle du dialogue de performance s'ouvre, mi-décembre, par une instruction du Directeur général à destination du réseau de la DGFIP. Cette instruction cadre l'organisation du dialogue de performance pour l'année à venir.

Les rendez-vous de printemps, qui débutent en février et s'achèvent en avril, visent à rechercher la meilleure articulation entre l'exécution des missions et la rationalisation des moyens budgétaires. Ils débutent avec la **phase infra-départementale**. Fondé sur une vision d'ensemble des missions, des moyens et des priorités, le dialogue doit permettre de donner du sens à l'action collective globale et d'aborder les conditions d'exercice des missions au regard :

- *du contexte local* : à partir de l'examen du compte rendu de gestion N-1, de l'analyse des plans d'actions en cours de réalisation et en incluant l'exploitation du bilan des actions de contrôle interne ainsi que les résultats des plans d'actions consécutive à un audit ;
- *des moyens humains* : situation des effectifs et perspectives N+1 en matière d'emploi ;
- *des conditions de vie au travail* : abordées à partir des données issues du Tableau de bord de veille sociale (TBVS) ou du Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) ;
- *des moyens budgétaires* : une attention particulière doit être portée sur les mesures permettant de réduire les dépenses de fonctionnement.

La **phase départementale** se déroule ensuite d'avril à mai. Les directeurs adressent aux DDG, préalablement à l'entretien, leur compte-rendu de gestion de l'année précédente. L'entretien porte sur les conditions d'exercice des missions, les conditions de vie au travail, la situation des emplois et des crédits.

Cette série d'entretiens entre les Délégués du Directeur général et les directeurs de leur interrégion est formalisée par un document de synthèse, adressée à la Direction générale.

Enfin, la phase centrale, qui se déroule de mai à juin, consiste en une réunion tripartite entre les services métiers de la Direction générale, les DDG et le Service SPiB. Elle permet, sur la base des contributions des directions, de préparer les travaux associés au Projet de loi de finances (répartition des emplois, des budgets...).

◇ Les rendez-vous d'automne

Au cours des mois de septembre à octobre, le Service SPiB procède, avec les DDG, à la déclinaison des objectifs de performance et à la répartition des moyens, en vue d'établir la contribution de chaque interrégion à la performance collective de la DGFIP. Cette phase donne lieu à des discussions techniques entre les DDG et les directions pour évaluer l'importance de l'effort demandé.

Les conclusions de ce dialogue national sont déclinées ensuite localement. Elles sont retracées dans une feuille de route, qui est présentée et discutée entre le DDG et le directeur local concerné. Le directeur départemental ou régional, en concertation avec son équipe de commandement,

approuve les indicateurs de performance choisis par la délégation ou effectue des contre-propositions.

En fin d'année, chaque directeur réunit l'ensemble des responsables d'unités infra-départementales (chefs de services, chefs de postes et chefs de brigades), lors de collèges des chefs de services par exemple, afin de leur présenter oralement les grandes lignes de la feuille de route de la direction locale pour l'année à venir.

Les objectifs sont :

- d'assurer, pour chaque direction territoriale, la déclinaison des cibles de performance et des dotations de moyens ;
- de préparer, sur la base des éléments discutés lors des échanges de printemps, les plans d'actions à mettre en œuvre pour l'année suivante ;
- de faire un point d'étape sur la mise en œuvre des priorités assignées au responsable ;
- d'évoquer les leviers et toute autre problématique métier jugée utile.

◇ Le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un système de pilotage mis en œuvre pour améliorer le rapport entre les moyens engagés, y compris les ressources humaines, et les résultats obtenus.

Il fait l'objet d'un important chantier de modernisation et de « professionnalisation » destiné à lui donner toute sa place d'outil d'aide à la décision tant stratégique, qu'opérationnelle.

Il vise donc à accroître la performance publique et à donner du sens à l'action collective. La performance publique se définit selon trois axes :

- l'efficacité de l'action (rapport entre les objectifs et les réalisations) ;
- la qualité du service apporté (rapport entre les réalisations obtenues et la satisfaction des attentes du public visé) ;
- l'efficacité de la gestion (amélioration du rapport entre l'allocation des moyens utilisés et les résultats obtenus).

Il permet d'assurer le pilotage des services sur la base d'objectifs, d'engagements de service ainsi que de la connaissance des coûts, des activités et des résultats.

Le contrôle de gestion constitue également un acte de management visant à l'amélioration de la performance. Il se distingue, d'une part, du contrôle interne, qui vise principalement la maîtrise des risques et, d'autre part, du pilotage opérationnel qui est centré sur un métier.

Le contrôle de gestion consiste à :

- définir et formaliser les missions, les objectifs et les indicateurs ;
- maîtriser l'organisation et ses systèmes d'information ;
- évaluer la portée des actions par l'utilisation de tableaux de bord et d'indicateurs.

► La comptabilité analytique

Dans le cadre du plan de relance, la DGFIP et plus particulièrement le bureau SPIB-1A a sollicité le financement d'un projet de Comptabilité analytique (CAN). Ce projet consiste à mobiliser, de façon annexe les données disponibles au sein du Système d'information (SI) comptable (CHORUS) et les données métiers pour déterminer les coûts complets des activités de la DGFIP.

Les données retenues pour ce prototype sont celles de la délégation Sud-Est (hors Départements d'Outre-Mer) qui regroupent huit directions territoriales dont le profil est représentatif (directions de différentes catégories avec un tissu fiscal riche ou non, avec métropole ou zone rurale, côtière

ou frontalière...)). À ces directions territoriales, s'ajoute celle de la Sarthe préalablement sollicitée pour l'expérimentation et qui permet une comparabilité hors inter-région.

Cette démarche, souvent très aboutie dans le cadre du contrôle de gestion des entreprises privées, permettra de :

- comparer les postes de coûts de missions structurantes de la DGFIP sur des départements différents en tenant compte du contexte et de l'environnement (tissu économique, taux d'emploi, structure de la population, revenu médian, bases fiscales, etc.) ;
- mesurer le coût de la réorganisation des services en cours ou à venir (Nouveau réseau de proximité) ;
- évaluer leur productivité et son évolution au cours du temps ainsi que les leviers d'optimisation, notamment afin de renforcer le suivi et le pilotage des activités concernées et d'appuyer les missions des contrôleurs de gestion ;
- estimer le coût de revient de la collecte d'un impôt donné ou le coût de réformes majeures (PAS ou TH) ;
- améliorer le pilotage des services par les directions, les DDG et la centrale par la constitution de visions consolidées.

Ce prototype a permis une première ébauche tant au niveau du résultat obtenu que pour l'organisation de sa potentielle mise en œuvre.

Les prochaines réunions stratégiques permettront de savoir si la DGFIP souhaite investir dans ce projet et dans quel(s) domaine(s).

Si la conclusion de cette expérimentation est positive et fait l'objet d'une décision de généralisation, l'industrialisation du processus permettra de couvrir tout ou partie des activités de la DGFIP en fonction des arbitrages qui seront rendus sur les cas d'usage à retenir.

► Le dispositif des simplifications

Depuis octobre 2012, la DGFIP est engagée dans un chantier continu de simplifications, associant les agents dans le cadre d'une démarche collective et active de recherche de simplifications en lien direct avec l'exercice de leurs missions au quotidien.

◇ Un exercice privilégiant des résultats concrets

Les simplifications doivent permettre d'alléger les tâches des agents et/ou les démarches des usagers / partenaires. Ces mesures permettent de recentrer les agents sur des travaux à plus forte valeur ajoutée, de mutualiser certaines fonctions entre les services, d'alléger les formalités imposées aux usagers et leur traitement par les agents. Sont ainsi privilégiées les suppressions de tâches redondantes ou devenues inutiles, la rationalisation de circuits anciens, la dématérialisation et l'automatisation des processus.

Les simplifications ne doivent pas aboutir à remettre en cause les missions mais à dégager des marges de manœuvre, tout en préservant la qualité et la sécurité juridique des prestations.

◇ La rénovation du dispositif des simplifications de la DGFIP

Après un arrêt de l'ancien dispositif pendant plus de deux ans qui a permis notamment un travail d'apurement des propositions de simplification en stock, un nouveau dispositif a été lancé le lundi 4 avril 2022 via la plateforme de participation collaborative iDGFIP, accessible à l'ensemble des agents depuis le portail applicatif.

Il vise à simplifier le fonctionnement de la DGFIP en s'appuyant sur l'intelligence collective et la force de proposition des agents qui sont les acteurs principaux des métiers et des processus.

Le dispositif repose désormais sur :

- un outil collaboratif qui a pour but de redonner du souffle à un ancien dispositif jugé chronophage en offrant aux agents une liberté dans leurs propositions de simplification, tout en les filtrant pour en assurer le caractère opérationnel ;
- la possibilité offerte à chaque agent de consulter, noter et commenter dorénavant n'importe quelle simplification déposée ;
- un circuit d'instruction dématérialisé des propositions qui présente deux principaux avantages :
 - apporter une analyse préalable des délégations référentes et du Service des systèmes d'information (SSI) à partir d'une grille d'évaluation des résultats et de la faisabilité, afin d'aider les bureaux métiers dans leur décision finale ;
 - informer chaque agent de l'état d'instruction en temps réel de sa proposition et de la décision finale : retenue ou rejetée, et le cas échéant, le motif de rejet.
- un dispositif annuel en quatre « cycles » comportant chacun trois ou quatre domaines métiers.
- chaque cycle permet le dépôt des contributions sur une période d'un mois et demi et se poursuit par une nouvelle période d'un mois et demi pour finaliser l'instruction. En parallèle, un axe « boîte à idées » est ouverte en continu afin de permettre aux agents de déposer leurs propositions à tout moment, quel que soit le métier (en revanche ces contributions ne seront instruites que lorsque le cycle du métier concerné sera ouvert).
- un suivi de la mise en œuvre sur 18 mois réalisé dans l'application, qui permet à l'agent contributeur d'être informé de l'état d'avancement de sa proposition.

EN SAVOIR PLUS

La présentation du nouveau dispositif des simplifications sur ULYSSE : <http://ulyse.dgfip/presentation-du-nouveau-dispositif-des-simplifications-de-la-dgfip> ;

L'accès à iDGFIP (également disponible via le portail applicatif) : <http://idgfip.appli.impots/> ;

Le site internet de la modernisation de l'action publique <http://www.modernisation.gouv.fr> ;

Organisation

► Au niveau central

◇ Le pilotage de la performance

Le secteur pilotage de la performance prépare le volet « Performance » des documents budgétaires (PAP/RAP) et produit des études et un Atlas sur les résultats de la performance. Il élabore également les lettres de mission des nouveaux directeurs territoriaux.

Au sein de ce secteur se trouve la Maîtrise d'ouvrage de l'outil OPERA et du réseau collaboratif wiFiP.

◇ Le contrôle de gestion

L'échelon central est chargé de la conception et de l'animation du dispositif de performance.

Le Directeur général (DG) des Finances publiques, en collaboration avec le Directeur général adjoint (DGA), valident les objectifs nationaux, les indicateurs associés et le niveau des cibles. Régulièrement informés de la déclinaison opérationnelle de ces cibles et des résultats obtenus, ils rendent des arbitrages réguliers sur la conduite de la performance et l'adaptation de la stratégie.

Le Service Stratégie, pilotage et budget est chargé d'établir un tableau de bord trimestriel (suivi de l'évolution des indicateurs, points de vigilance, leviers d'action) présenté et discuté en Comité de direction (CODIR).

Des rendez-vous consacrés à l'examen de la performance des services métiers sont organisés régulièrement entre chaque chef de service et le DG, le DGA ainsi que les DDG.

Les bureaux métiers sont les « gestionnaires » des indicateurs. Ils participent en amont à la préparation du tableau de bord, en proposant les cibles pour les indicateurs relevant de leur ressort, suivent et analysent les résultats.

◇ Le pilotage de la stratégie

Le pilotage de la stratégie vise à accompagner les porteurs de projets de la DGFIP candidats à différents appels à projets/idées (Fonds pour la Transformation de l'Action Publique (FTAP), plan de relance, etc.): de la préparation des dossiers de candidature – en lien avec la Direction interministérielle de la transformation (DITP) – au suivi des projets lauréats, en passant par la rédaction des contrats de transformation. Il consiste également à assurer le pilotage et le suivi des réformes de la DGFIP intégrées au plan de transformation ministériel (PTM) et des actions suivies dans le cadre du comité interministériel de la transformation publique (CITP).

◇ La coordination et le soutien au réseau

Le bureau SPiB-1A est chargé de la rédaction du rapport d'activité de la DGFIP, appuyé par le Cabinet communication qui en assure le maquettage et la préface, ainsi que des activités de coordination, à savoir :

- la coordination des sujets transversaux au sein de la DGFIP (relations avec les parlementaires, le Secrétariat général et la Direction des Affaires juridiques) ;
- la coordination de l'exercice des questions parlementaires pour le programme 156 (relevant de la DGFIP). Il répartit les questions auprès des bureaux métiers concernés, centralise les contributions et s'assure de leur cohérence et de leur justesse. Il prépare les auditions du Directeur général devant le Parlement en recueillant les éléments de réponse auprès des bureaux compétents ;
- la coordination des réponses apportées aux enquêtes et aux rapports de la Cour des Comptes et des différents corps de contrôle.

De plus, en liaison avec chaque service métier il met à jour deux guides :

- le guide d'accueil du directeur (mis en ligne sur « DGFIP en direct »), qui a pour principal objectif de faciliter la prise de fonctions du directeur entrant et de l'aider dans la mise en place du pilotage de la direction qui lui est confiée ;
- le guide des missions de la DGFIP (mis en ligne sur Ulysse) qui permet à chaque agent de disposer d'informations essentielles relatives à l'organisation de la DGFIP ou de se familiariser rapidement avec son nouvel environnement professionnel.

Il rédige, tous les deux mois, le Flash Info SPiB, qui permet de présenter l'actualité des différents bureaux métiers du service.

SPiB-1A est, par ailleurs, le correspondant de la Direction des affaires juridiques (DAJ) et du bureau des cabinets. Son rôle consiste à prendre en charge et coordonner diverses demandes adressées à la DGFIP (à l'exception de celles relatives au pôle gestion fiscale, relevant de la compétence de la Direction de la législation fiscale).

Dans le cadre de ses activités de soutien au réseau, le bureau SPiB-1A rédige la Fiche d'information mensuelle (FIM) nationale à partir des synthèses réalisées par les Délégations interrégionales au vu des FIM départementales. Cette FIM nationale permet d'informer le DG et les membres du CODIR plénier des remontées du réseau (problématiques nouvelles, récurrentes, climat social...).

Il assure également l'animation nationale de l'outil collaboratif wiFiP composé de 70 000 membres. Il participe également à la formation des correspondants ainsi que des élèves stagiaires des différents établissements de l'ENFiP et répond aux questions sur l'utilisation de l'outil.

► Au niveau local

◇ Le contrôle de gestion

Au niveau interrégional, les délégations sont chargées de la conduite du dialogue de gestion et de l'animation de la communauté des contrôleurs de gestion de leur ressort territorial (soutien méthodologique, mutualisation des bonnes pratiques). Pour répondre à l'objectif de professionnalisation des contrôleurs de gestion, huit postes ont été créés, en 2022, au sein des délégations.

Elles conduisent le dialogue de performance globale en association avec les DR/DDFiP et sont chargées du suivi du respect des objectifs et des indicateurs par les responsables locaux ainsi que de l'analyse de la performance en lien étroit avec les directions territoriales et le bureau SPiB-1A.

A l'échelon départemental, le contrôle de gestion est généralement rattaché à la division « Stratégie – contrôle de gestion – qualité de service » du pôle pilotage et ressource qui organise localement le dialogue de gestion et la contractualisation des objectifs, en association avec les pôles métiers. D'autres modalités organisationnelles sont possibles, comme un rattachement direct au directeur ou en association avec la Mission départementale risques et audit (MDRA) au sein d'une mission Maîtrise des risques. Le contrôleur de gestion ayant un rôle complémentaire mais bien distinct des pôles métiers doit, à ce titre, être clairement identifié dans l'organigramme de chaque direction.

Outils

▼ OPERA

L'Outil de pilotage du réseau (OPERA CDG) de la DGFIP, dédié au contrôle de gestion, est un infocentre décisionnel qui permet un suivi efficace de la performance et une qualité accrue des études réalisées en objectivant les effectifs affectés et disponibles, les éléments de charge et socio-économiques.

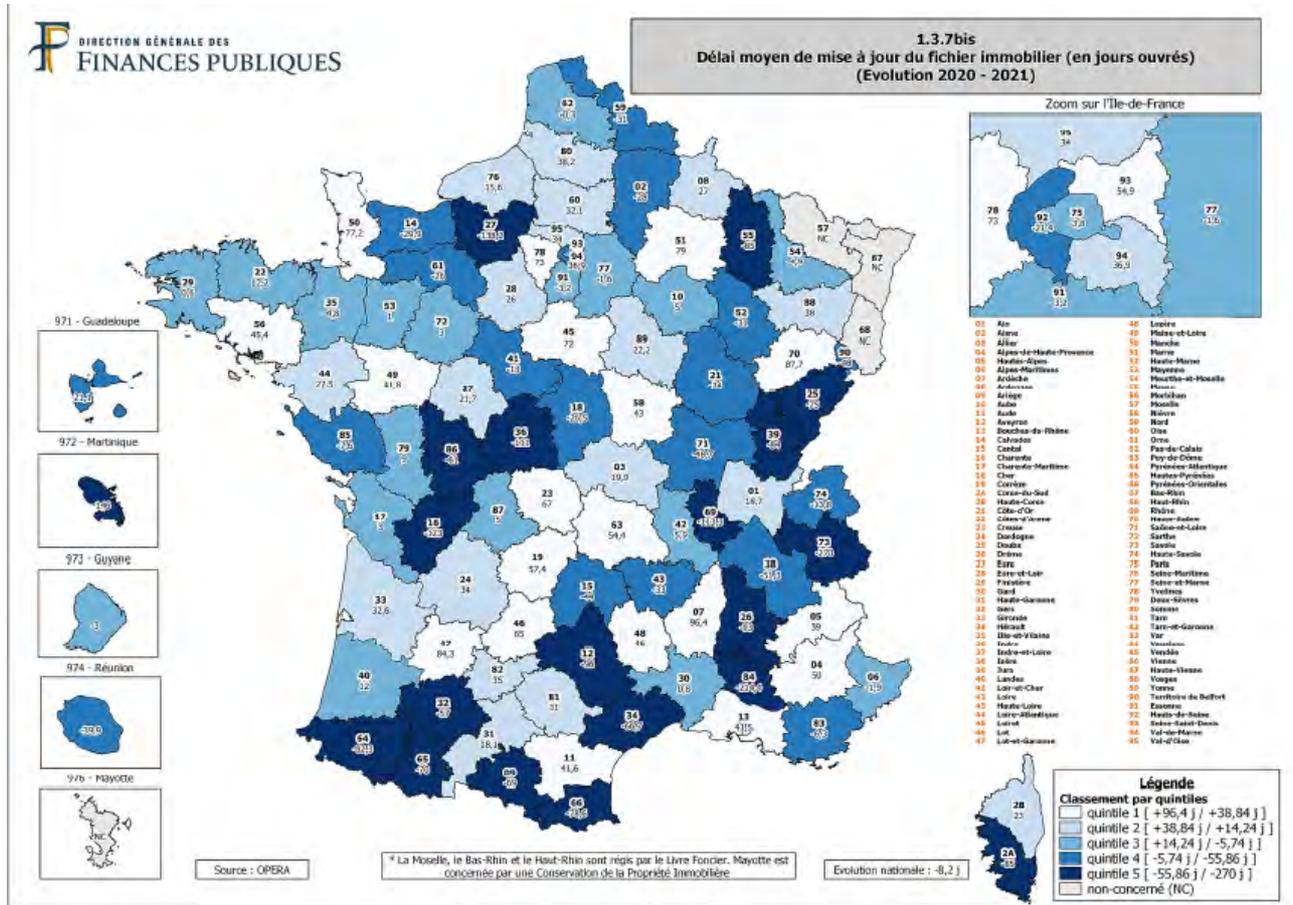
OPERA CDG contribue à la valorisation du métier de contrôleur de gestion en permettant :

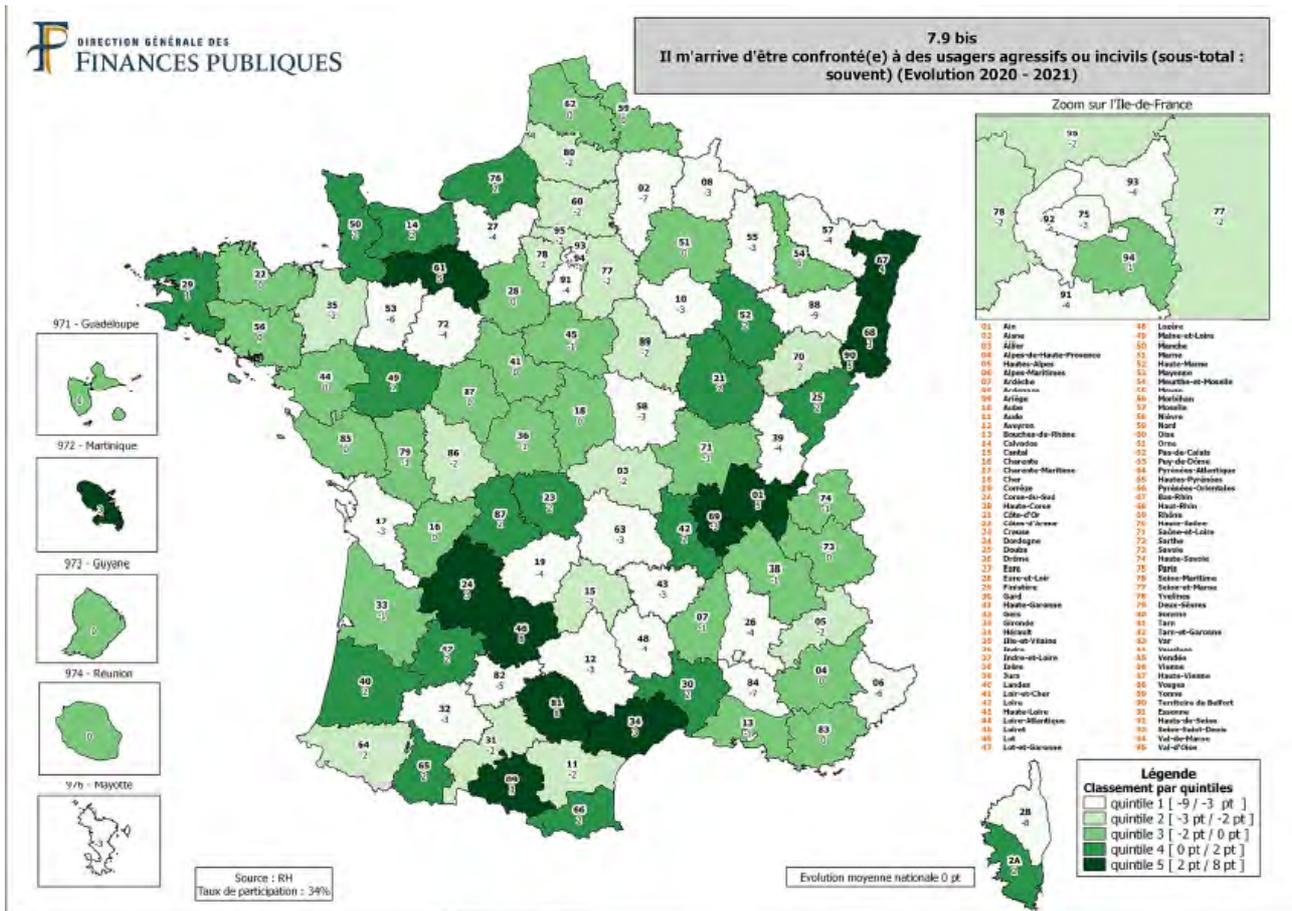
- d'apporter une aide au pilotage et à la prise de décision ;
- de réaliser, via un module d'interrogation de la base de données et un outil d'expertise, des études spécifiques à chaque direction ou comparatives (entre directions ou services similaires) ;
- de produire des tableaux de bord uniformisés, assortis de courbes graphiques qui permettent de visualiser les évolutions temporelles, en réduisant le temps passé à rechercher les informations, au profit de l'expertise et des commentaires.

▼ L'ATLAS DE LA PERFORMANCE ET DES MOYENS

Cet outil, accessible sur DGFIP EN DIRECT pour les personnes habilitées, s'adresse principalement aux membres du CODIR, chefs de services métiers et DDG ainsi qu'aux responsables territoriaux. Regroupant des données, des cartes et des tableaux, il vise à satisfaire des besoins exprimés par le réseau en matière de contrôle de gestion et de benchmark. Il constitue notamment une réponse à la demande des directeurs territoriaux de pouvoir se comparer entre directions, en particulier au sein d'une même catégorie, tant au plan de la performance que des moyens, des ressources et des conditions d'exercice des missions.

Exemple de cartes :

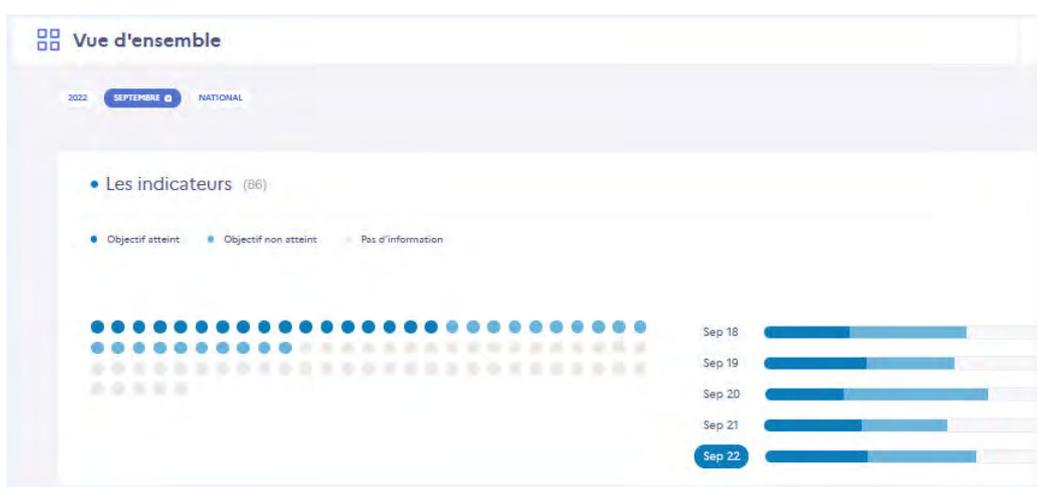


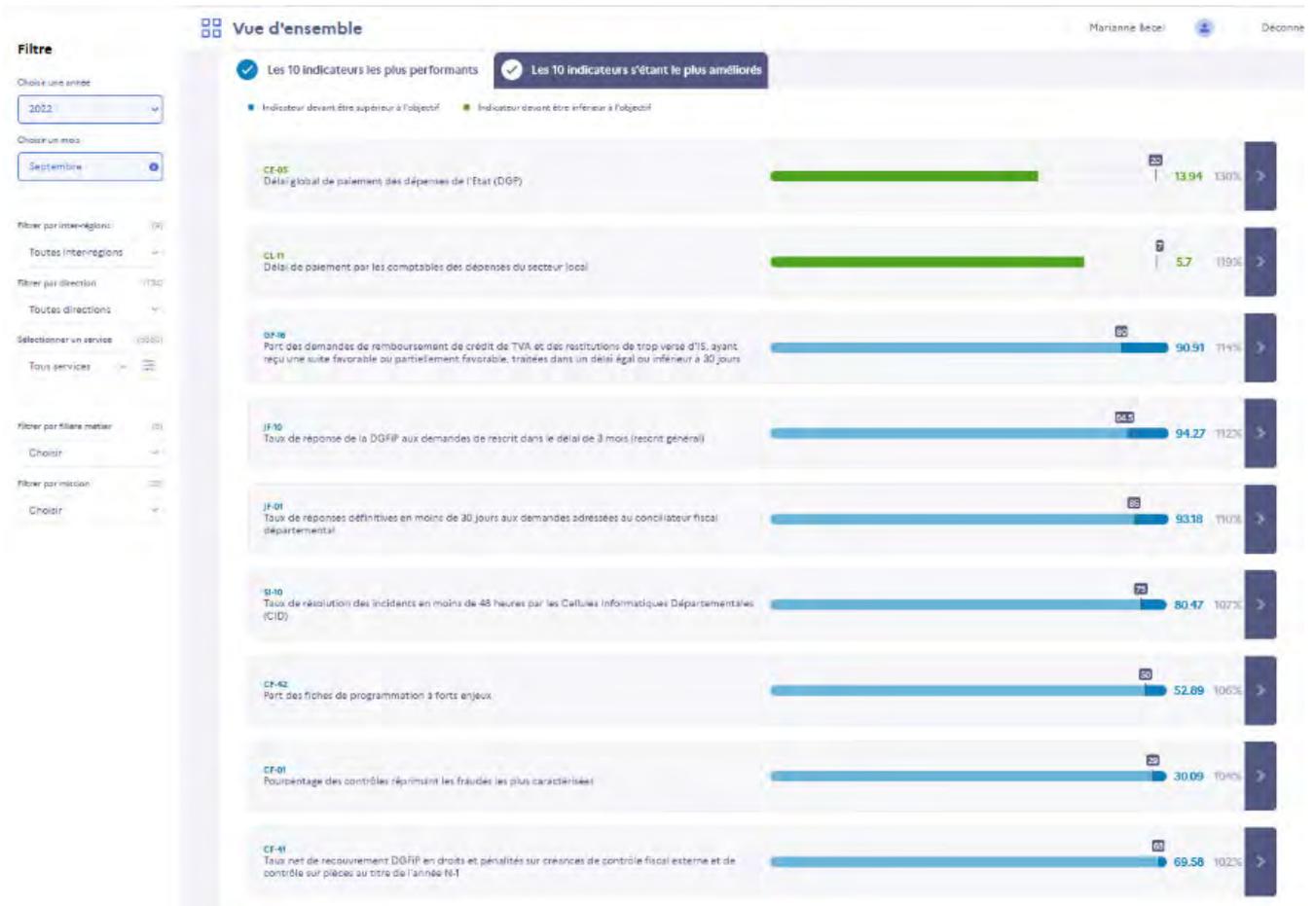


✓ **DATAPERF**

Ce nouvel utilitaire, qui constitue une surcouche graphique d'OPÉRA, restitue de manière graphique et dynamique les résultats de la performance. Il offre notamment une cartographie des directions par quintile et permet une lecture plus rapide et attractive des mesures du contrôle de gestion.

Exemples de cartes et graphiques :



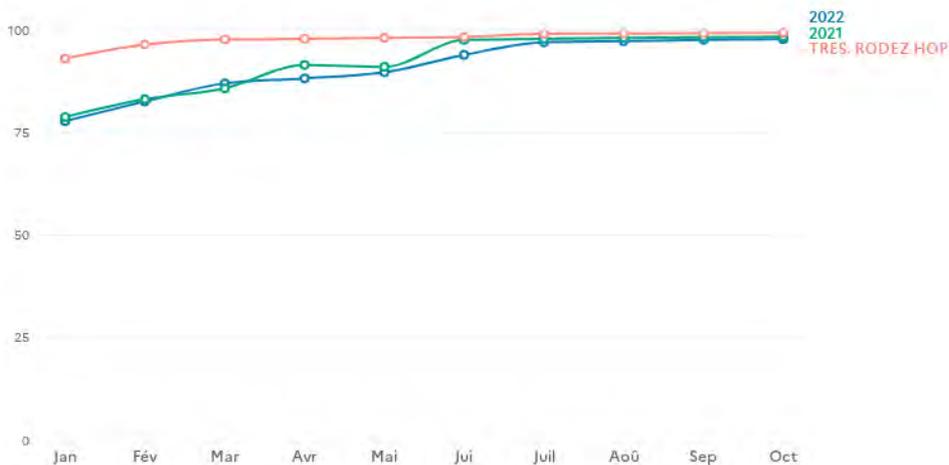


2022 OCTOBRE NATIONAL TRÉS. HOSPITALIERE DE RENNES

INDICATEUR | CL-09

Taux brut de recouvrement des produits locaux (hors fiscalité et dotations) de l'exercice N-1 au 31.12.N (hors OPH)

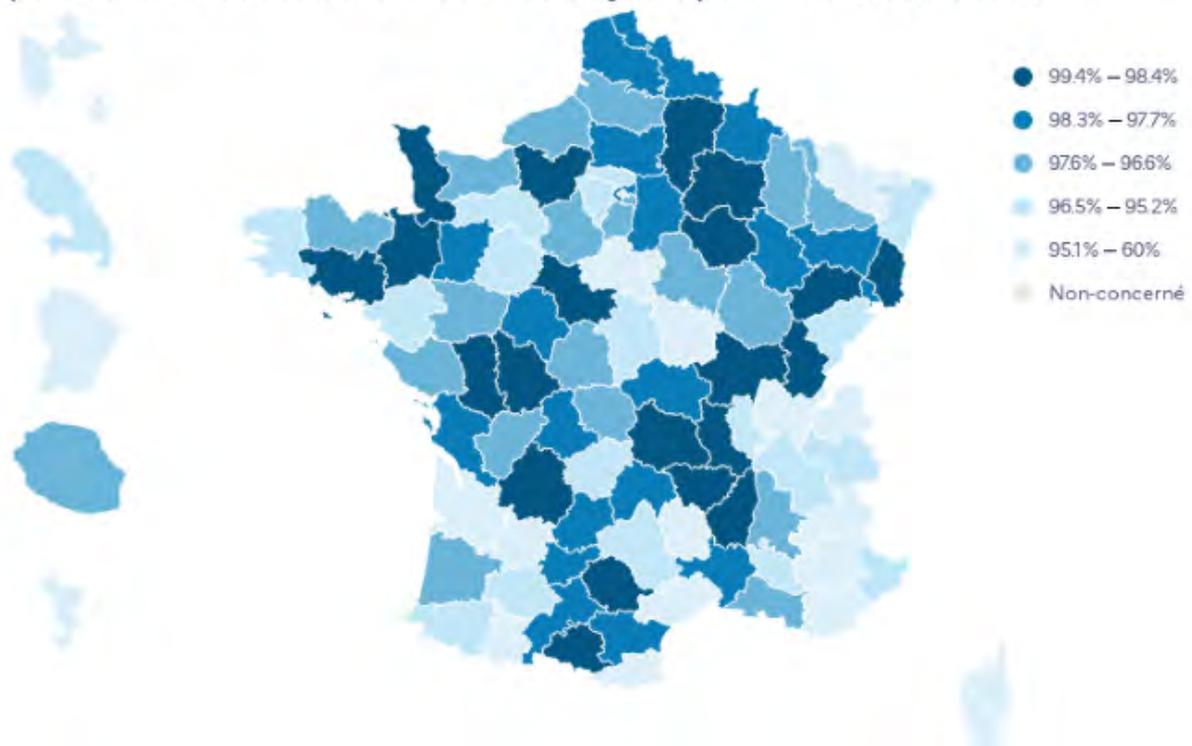
97.77% Octobre 2022 **98.35%** Octobre 2021



2022 OCTOBRE NATIONAL

INDICATEUR | JF-04

Taux net de réclamations contentieuses en matière d'IR, de PAS et de CAP des particuliers traitées dans le délai de 30 jours par les services locaux



Directions ou services à compétences nationales ou spéciales

- DCN DIRECTION DES IMPÔTS DES NON-RÉSIDENTS



◆ LES GRANDS PROJETS

► Un plan d'actions pour rénover le dispositif de performance

Un audit externe, mené, en mars 2020 a mis en exergue certaines lacunes du dispositif :

- d'une part, une notion d'efficacité peu présente, avec une approche des indicateurs essentiellement quantitative et l'absence de réponse du dispositif aux besoins différenciés des acteurs ;
- d'autre part, au niveau central, le reporting des résultats des indicateurs utilisé aux fins de justification externe, a été jugé non constitutif d'une aide à la décision, ni pour le Directeur Général, ni pour les services métiers et pas toujours adapté à la remontée des alertes.

Dès lors, un plan d'actions de rénovation du contrôle de gestion et du pilotage de la performance articulé autour de sept chantiers a été initié, auxquels s'ajoutent des chantiers supplémentaires tels que la supra-départementalité, l'impact du Nouveau réseau de proximité (NRP), la Comptabilité analytique (CAN), ou connexes comme la réforme de la Responsabilité des gestionnaires publics (RGP), le modèle managérial, la préparation du futur Contrat d'objectifs et de moyens (COM) et du futur triennal Plan annuel de performance (PAP).

Les objectifs sont multiples :

- valoriser le contrôle de gestion, en faire un véritable outil d'aide à la décision adapté pour le pilotage stratégique et opérationnel (Revue des indicateurs dans le sens de l'efficacité et du qualitatif, mesure du NRP, complétude du dispositif, redécoupage des tableaux de bords ...) ;
- améliorer la capacité d'anticipation par la mise en place d'un système d'alerte progressif ;

- prévoir des points d'étape réguliers pour favoriser le partage d'objectifs communs (présentation trimestrielle des résultats en CODIR, réunions semestrielles métiers avec le DG...);
- renforcer l'animation et les moyens du contrôle de gestion (implanter un emploi de contrôleur de gestion dans les DDG pour professionnaliser la fonction, valoriser les données de la performance par le biais de la data-visualisation, l'Atlas de la performance et des moyens...);
- mieux corrélér résultats de la performance et mise à disposition des moyens ;
- intégrer plus systématiquement la mesure de la satisfaction dans le dispositif de performance (usagers et partenaires) ;
- favoriser l'appropriation du contrôle de gestion par l'encadrement (formations sur les outils et postures attendues).

► Tableau de bord du DG

Les tableaux de bords stratégiques et opérationnels visent à renforcer le pilotage de la performance. Une expérimentation sous forme de « POC¹¹⁷ », qui permet d'évaluer la faisabilité d'un projet a été réalisée en 2022 pour mieux suivre l'activité de la DGFIP. En cohérence avec les autres tableaux de bord, ce modèle, mis à jour automatiquement et orienté en vue « clients » permettrait d'évaluer les politiques menées, de lever des alertes et de décider. Une déclinaison par niveau hiérarchique est à l'étude avec l'intégration d'indicateurs utiles au pilotage de chaque mission.

► Lettres de mission

Dans le contexte de la nomination d'un(e) directeur(rice), un projet de lettre de mission est préparé conjointement par la délégation et la direction locale à l'issue du dialogue entrant. Il est adressé par la délégation au bureau SPiB-1A pour visa et présentation au Directeur général. Une fois validée, la lettre de mission est signée par le Directeur général et adressée au Directeur régional ou départemental nouvellement nommé (idéalement dans les quatre mois de la prise de poste).

La lettre de mission est un document synthétique et pluriannuel comprenant :

- les attentes du Directeur général vis-à-vis des directeurs, tant dans l'exercice de leurs missions que dans l'accompagnement de leurs équipes ;
- les orientations prioritaires et personnalisées, en nombre restreint, définies en commun par le délégué et le directeur, et qui conduisent à l'élaboration de plans d'actions structurant l'activité de la direction.

Ces plans d'action sont élaborés par la direction locale, validés par la délégation et annexés à la lettre de mission soumise à SPiB-1A.

Des travaux ont été menés au cours du second semestre 2021 afin de rénover les lettres de mission. Il est notamment recherché une plus grande objectivation des orientations prioritaires et une prise en compte de la dimension managériale.

Le volet performance serait renforcé avec plusieurs ajouts :

- un paragraphe de contextualisation et d'identification des particularités locales ;
- un lien synthétique entre les orientations prioritaires et un calendrier de progression ;
- une annexe synthétisant les plans d'actions prioritaires ;
- un rapport d'étonnement à l'initiative des directeurs entrants primo-nommés et des directeurs affectés en Corse et en Outre-mer ;
- un bilan d'étape à dix-huit mois (sous forme d'une courte note) ;
- un nouveau volet RH.

117 POC = proof of concept(preuve de concept)

◆ LES SUJETS D'ACTUALITÉ

► Élaboration du futur Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM)

Dans le cadre de l'élaboration du futur Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM) de la DGFIP, le bureau SPiB-1A est chargé de coordonner les travaux préparatoires à la définition des axes stratégiques, en lien avec les Services et le Cabinet communication. Les agents sont également associés à cet exercice au travers d'une consultation dans chaque direction.

Des ateliers sur les thèmes suivants ont été organisés :

- la politique de recours aux contractuels ;
- mieux promouvoir l'attractivité de la DGFIP ;
- faire de la DGFIP un modèle d'administration « écoresponsable » ;
- l'organisation territoriale de la DGFIP ;
- l'accélération des simplifications ;
- identification et redéploiement des gains de productivité.

Ces ateliers ont été suivis d'une réunion qui a permis aux rapporteurs de partager les principales idées et propositions évoquées lors des six ateliers.

LE PILOTAGE DES EMPLOIS, DES EFFECTIFS, DES ORGANISATIONS

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

► Le pilotage des organisations

La DGFIP a engagé, en juin 2019, une démarche nouvelle de modernisation de son réseau, une démarche pluriannuelle menée en lien avec les Préfets et en concertation avec les élus, les agents et les représentants du personnel des finances publiques. Ce projet s'inscrit dans le cadre fixé par le Président de la République visant à rendre plus cohérente et plus efficace l'organisation territoriale de l'État, à rapprocher les administrations des usagers et à renforcer la part des fonctionnaires de terrain.

Le Nouveau réseau de proximité (NRP) vise précisément à rapprocher les services publics de nos concitoyens, à tenir compte des besoins spécifiques de nos publics, à offrir aux élus et aux usagers un service modernisé, plus proche et répondant à leurs demandes.

Concrètement, le NRP a pour objectifs de renforcer le maillage territorial de la DGFIP en augmentant de plus de 30 % (en 2023 par rapport à 2019) le nombre de communes dans lesquelles la DGFIP est présente et de développer le conseil aux élus locaux : près de 1000 cadres seront exclusivement dédiés d'ici 2023 à cette mission de conseil financier, fiscal, budgétaire et comptable auprès des ordonnateurs locaux auxquels ils apporteront leur expertise sur des sujets complexes et/ou à forts enjeux.

En parallèle, les activités de gestion en lien avec les collectivités locales sont mutualisées au sein du Service de gestion comptable (SGC) pour gagner en efficacité et rapidité. Le resserrement du réseau permet de constituer des structures de taille significative, facteur d'efficacité et d'amélioration des conditions de travail des agents.

Cette réorganisation majeure s'accompagne d'une relocalisation en région, dans des villes petites et moyennes, de plus de 2500 emplois de la DGFIP implantés en Île-de-France et dans les grandes métropoles.

Lancée à l'automne 2019, la relocalisation des services de la DGFIP s'est appuyée sur un appel à candidature national auprès des collectivités locales. Plus de 400 communes représentant 84 départements ou groupements intercommunaux ont déposé un dossier de candidature. L'examen des candidatures a été effectué par un comité de sélection interministériel, incluant des personnalités extérieures au ministère (représentants de l'Agence nationale de la cohésion des territoires, de la Direction de l'immobilier de l'État, du Ministère de l'intérieur et de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique notamment) ainsi que les organisations syndicales de la DGFIP.

Reposant sur des fonctions de gestion, de « back-office » ou d'appui, mais aussi sur le travail à distance et la mutualisation, les principales missions ayant vocation à contribuer à cette démarche de relocalisation concerneront les champs du contrôle fiscal, de la fiscalité des entreprises, de la publicité foncière et de l'enregistrement, des Centres de gestion des retraites ou encore des plateformes téléphoniques de la DGFIP.

66 communes ont été sélectionnées pour accueillir, entre 2021 et 2026, 73 nouveaux services dotés de plus de 2 500 agents dans 56 départements.

La mise en place du nouveau réseau se poursuit jusqu'en 2024 et la création / renforcement des services relocalisés jusqu'en 2026.

► Le pilotage des emplois

La DGFIP participe à la réduction du volume des emplois publics, dans les conditions fixées chaque année par le Parlement. Cette contraction des effectifs ne saurait en aucun cas être résumée à l'application d'une logique purement comptable ni déconnectée de la réalité de la charge de travail ou des conditions d'exercice des missions.

En effet, le pilotage des emplois de la DGFIP au niveau national, et notamment la répartition des suppressions effectuées annuellement au niveau central et dans l'ensemble des services déconcentrés, repose sur l'adéquation de l'implantation des emplois avec les charges et les enjeux et la réalisation de gains de productivité.

Les charges métier, les enjeux et conditions d'exercice des missions sont ainsi mesurés chaque année au moyen d'indicateurs représentatifs, et rapportés au nombre d'emplois de chaque Direction territoriale. La dotation en emplois est actualisée en fonction de cette mesure, dans le cadre d'un dialogue avec les Délégués du Directeur Général. Pour la Centrale et les Directions nationales spécialisées, la dotation est actualisée chaque année en fonction de l'évolution des charges et enjeux.

Les impacts en emplois liés aux évolutions d'organisation (concentration de l'exercice de missions à un niveau supra-départemental, relocalisations et spécialisations) et de process (dématérialisation des procédures, réformes métier et modifications des process) sont identifiés et quantifiés chaque année.

En outre, des études et analyses à caractère prospectif sur l'évolution des missions de la DGFIP et leurs modalités d'exercice en termes d'emplois sont également réalisés.

► Le pilotage des effectifs

La mesure des effectifs est effectuée grâce au recensement SAGERFiP, effectué chaque année, qui permet de mesurer l'activité de la DGFIP par domaine métier et sur le territoire, et d'évaluer les évolutions de productivité. Les éléments fournis par cette enquête permettent notamment de répondre aux questions des parlementaires sur la mise en œuvre des politiques publiques et d'éclairer les corps de contrôle et d'inspection.

S'agissant de la Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC), l'adaptation des effectifs et l'évolution des compétences professionnelles des agents est au cœur des problématiques de la DGFIP, particulièrement dans un contexte de départs en retraite massifs, avec en conséquence un besoin de recrutement et de formation conséquent.

La GPEEC consiste à déterminer, en fonction des évolutions des métiers et de l'environnement, les besoins en matière d'emplois pour l'année à venir. À cette fin, des études quantitatives sont réalisées afin d'anticiper l'évolution des métiers, les changements d'organisation et la répartition des effectifs la plus optimale. Les études réalisées par le bureau SPiB-1B dans ce cadre sont variées : photographie des effectifs par grade, échelon, âge moyen, primo-affectations par département, pyramides des âges des différentes structures et services.

Ces travaux quantitatifs et descriptifs sont désormais enrichis par les analyses demandées aux pilotes métiers en Centrale (Chefs des différents services : GF, CF, SCL, 2FCE, SI,...), afin de doter la DGFIP d'une GPEEC qualitative.

L'objectif stratégique est d'adapter à la fois les recrutements et la formation, de façon à développer les compétences des agents et ajuster leur savoir-faire aux futurs besoins.

Organisation

► Au niveau central

SPiB-1B pilote l'organisation et le fonctionnement des services déconcentrés, coordonne les études relatives à leur modernisation et mesure la productivité. Il évalue et analyse les charges des services déconcentrés et alloue les emplois. Il conduit les études prospectives en matière de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences. De manière générale, le bureau SPiB-1B accompagne la plupart des évolutions portées par la DGFIP dès lors qu'elles ont une composante « emploi » et/ou « organisationnelle ».

Outils

▼ TAGERFiP

Il s'agit du référentiel des emplois.

▼ SAGERFiP

Outil de recensement fonctionnel des effectifs.

◆ LES GRANDS PROJETS

► Le Nouveau réseau de proximité

La DGFIP a engagé, en juin 2019, une démarche pluriannuelle de modernisation de son réseau dénommé « Nouveau réseau de proximité » (NRP), qui vise à concilier différents objectifs :

- resserrer le réseau pour constituer des structures de taille renforcée, facteur d'efficacité, de productivité et d'amélioration des conditions de travail des agents, par la fermeture de près de la moitié des quelque 3 500 services comptables de la DGFIP. Cette évolution devait aussi rendre possible l'absorption par le réseau des suppressions d'emplois exigées sur le quinquennat ;
- renforcer en parallèle le maillage territorial de la DGFIP pour rapprocher les administrations des usagers en tenant compte des besoins spécifiques des différents publics. La DGFIP devait ainsi augmenter de plus de 30 % entre 2019 et 2023 le nombre de communes dans lesquelles elle était présente, sous différentes formes (dans ses bâtiments, ou les France services, sous forme de permanences en mairie...);
- formaliser et organiser son rôle de conseil financier, fiscal, budgétaire et comptable aux élus locaux, en consacrant près de 1000 cadres à cette mission ;
- compenser les baisses d'effectifs en région par la relocalisation dans des villes petites et moyennes, de plus de 2 500 emplois de la DGFIP précédemment implantés en Île-de-France et dans les grandes métropoles.

Le NRP des avancées importantes en 2021

Quels sont les objectifs du NRP ?

- Augmenter le nombre d'accueils de proximité de plus de 30 % pour mieux répondre aux besoins de proximité et d'accompagnement des particuliers
- Développer le conseil aux élus locaux et mutualiser les activités de gestion comptable
- Rééquilibrer la localisation des services de la DGFIP



Deux ans après, on en est où ?

Adhésion à l'évolution de notre réseau



43 chartes départementales et **461** conventions avec les EPCI signées dans **86** départements

Plus de **60 %** de la population couverte par une convention

61 comités de suivi locaux depuis 2020

Des services et fonctions à destination des acteurs locaux et des particuliers



1500 nouveaux services (accueils de proximité, SGC, trésoreries hospitalières)



300 plus de conseillers aux décideurs locaux
184 services de gestion comptable



Premières relocalisations de services



En 2021, relocalisation de **21** services pour y accueillir près de **500** agents

► Les services relocalisés

Les 66 services relocalisés répondent aux objectifs suivants :

- accélérer les opérations de publication des transactions immobilières par la création de Services d'appui à la publicité foncière (SAPF) ;
- simplifier et accélérer le traitement des démarches d'enregistrement de certaines formalités avec le Service national de l'enregistrement (SNE) ;
- accompagner les entreprises dans le traitement de leurs démarches fiscales avec le Service national des quitus, le Pôle national de la TVA du commerce en ligne, les Pôles nationaux de soutien au réseau en matière de fiscalité des entreprises et en matière d'action de recouvrement sur la fiscalité des entreprises et des antennes supra-départementales de SIE ;
- améliorer le civisme fiscal des Pôles nationaux de contrôle à distance des particuliers (PNCD) ;
- renforcer l'efficacité des services chargés de traiter la paye et la retraite des fonctionnaires, avec, respectivement, de nouveaux Services de liaison rémunération (SLR) et des Centres de gestion des retraites relocalisés (CGR) ;
- traiter les opérations de la clientèle francilienne de la Caisse des dépôts et consignations avec un nouveau Centre de services bancaires (CSB) à Mâcon ;
- poursuivre l'amélioration de la prise en charge des demandes de renseignements des contribuables avec la création de nouveaux Centres de contact des particuliers et la création de Centres de contact des entreprises et d'un centre de contact amendes.

❖ LES SUJETS D'ACTUALITÉ

- ▶ Achèvement du NRP
- ▶ Mise en œuvre des relocalisations
- ▶ GPEEC quantitative et qualitative (réduction de la vacance au global et pour les cadres supérieurs, vision par métier des besoins catégoriels et des compétences nécessaires)
- ▶ Evolution des emplois dans le cadre du COM

BUDGET, ACHAT ET IMMOBILIER

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

► L'élaboration et le suivi de l'exécution du budget de la DGFIP

L'élaboration du budget de la DGFIP (programme 156) et le suivi de son exécution visent notamment à piloter la masse salariale, le schéma et le plafond d'emplois ainsi que les crédits de fonctionnement et d'investissement. L'objectif est d'optimiser l'allocation et l'utilisation des fonds publics dont dispose la DGFIP, afin de mettre en œuvre la stratégie définie dans une feuille de route pluriannuelle et prévue dans le contrat d'objectifs et de moyens. Il est également rendu compte sur l'exécution du budget auprès des Parlementaires, de la Cour des comptes, du contrôleur budgétaire et comptable ministériel (CBCM) et de la direction du budget notamment. Le suivi de l'exécution du budget vise enfin à piloter les processus d'exécution en environnement Chorus des services prescripteurs de la DGFIP (DRDFIP et DNS) et le contrôle interne financier du programme 156.

Dans le domaine immobilier, la DGFIP bénéficie également des crédits du CAS immobilier (P723) pilotés par le préfet de région tant pour la réalisation de projets immobiliers¹¹⁸ que pour la maintenance et l'entretien des bâtiments relevant de l'État propriétaire. Plus ponctuellement, elle peut bénéficier, dans le cadre du plan de relance portant sur les bâtiments publics (P362), de crédits liés à des appels à projets comme l'amélioration des performances énergétiques et immobilières.

► Le pilotage de la masse salariale et du plafond d'emplois de la DGFIP

Le bureau SPiB2A est chargé du pilotage des crédits de titre 2 et du schéma d'emplois, qui est réalisé à partir de travaux de prévisions pluri-annuelles dans le cadre de la loi de programmation des finances publiques (LPFP) ainsi que de prévisions infra-annuelles, aussi bien en matière de flux d'effectifs (notamment les prévisions de départs en retraite) que de crédits. Le suivi de la masse salariale et de l'exécution du schéma d'emplois du programme 156, est également assuré chaque mois et fait l'objet d'un reporting interne qui détaille notamment l'évolution des entrées et des sorties d'effectifs payés. Le bureau SPiB-2A dispose de l'outil décisionnel ATLAS-rémunérations pour assurer ses travaux de prévision, d'analyse et de suivi, aussi bien en matière de crédits que d'effectifs, ainsi que des restitutions extraites de Chorus.

Un document prévisionnel de gestion puis des comptes-rendus de gestion sont remis, en début de gestion, au Contrôleur budgétaire et comptable ministériel (CBCM), au secrétariat général des ministères économiques et financiers et à la direction du budget en début de gestion. Ces documents sont transmis mensuellement à partir de septembre.

La prévision effectuée sur cinq ans en application de la LPFP, dont les éléments sont présentés sur trois ans en matière de crédits dans les projets annuels de performance (PAP), permet de déterminer, au vu du volume des sorties et de l'objectif de suppressions d'emplois, le nombre de recrutements qui sera effectué et d'arrêter en conséquence le calibrage des concours, le nombre d'agents qui seront recrutés par contrats ou accueillis en détachement.

Les chiffres produits par le bureau SPiB2A (prévisions de départs en retraite par métier sur 5 ans notamment) alimentent la réflexion conduite en matière de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC).

¹¹⁸ Projet consistant à regrouper, reloger et densifier des services, qui s'accompagne d'une ou plusieurs opérations d'acquisition/Prise à bail/construction neuve/travaux lourds sur du bâti existant et qui peut aboutir à une modification de la cartographie des implantations ou projet consistant à remettre complètement à neuf un bâtiment existant avec modification structurelle (démolition/reconstruction ou rénovation).

Des échanges réguliers ont lieu en cours de gestion avec le service RH pour décider, de l'appel des listes complémentaires des différents concours ou le recours à des recrutements supplémentaires de contractuels en fonction de l'évolution des différents flux de personnels constatée au cours de l'année. L'enquête sur les intentions de départs en retraite, organisée par le bureau SPiB-2A avec la participation active des directions, permet de disposer d'éléments d'actualisation qui sont communiqués aux différents bureaux gestionnaires.

Les moyens de renfort locaux font l'objet d'une dotation annuelle attribuée par le bureau SPiB-2A à chaque direction, qui peut être le cas échéant complétée à partir d'une enveloppe allouée à chaque délégation interrégionale.

Le plafond d'emplois s'élevait à 95 221 ETPT (équivalent temps plein travaillé) en 2021. Il y a eu 1 778 suppressions d'emplois en ETP (équivalent temps plein).

► Le pilotage des crédits « hors titre 2 » (HT2)

Le bureau SPiB2A pilote la répartition des enveloppes entre les différents gestionnaires, qu'il s'agisse de projets immobiliers ou informatiques, des moyens consacrés aux « métiers » de la DGFIP ou à son fonctionnement courant, et en suit l'exécution.

DÉPENSES BUDGÉTAIRES (EN MILLIONS D'EUROS)	2019	2020	2021
Dépenses de personnel, y compris Direction de la législation fiscale dont :	6 836	6 737	6 619
Rémunérations	4 156	4 104	4 038
Cotisations et contributions sociales	2 663	2 616	2 560
Prestations sociales et allocations diverses	17	17	21
Dépenses de fonctionnement et d'investissement dont :	859	857	933
Dépenses informatiques	199	240	282
Dépenses métiers	324	271	280
Dépenses immobilières	261	275	299
Dépenses de fonctionnement courant	75	71	72
TOTAL GÉNÉRAL	7 695	7 594	7 552

► La passation et le suivi des marchés publics nationaux

Le Code de la commande publique définit les marchés publics comme des contrats conclus à titre onéreux par un ou plusieurs acheteurs publics avec un ou plusieurs opérateurs économiques publics ou privés, permettant de répondre à des besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services.

Les procédures de la commande publique sont strictement encadrées et doivent obéir aux trois grands principes suivants :

- *liberté d'accès à la commande publique* : toute personne doit avoir librement accès aux besoins des acheteurs ;
- *égalité de traitement des candidats* : toute discrimination est interdite et la rédaction du cahier des charges doit être objective et ne pas orienter de choix. De plus, les acheteurs doivent examiner toutes les offres envoyées dans le délai demandé. Enfin, si un candidat pose une question, la réponse doit être transmise à tous les candidats via la plateforme des achats de l'État afin de permettre à tous de disposer d'une information équivalente ;
- *transparence des procédures* : le principe de transparence garantit les deux premiers principes. Il assure aussi à tout soumissionnaire dont l'offre est rejetée une réponse expliquant les motifs du rejet.

► La politique d'achat mutualisée

Les dépenses de fonctionnement du réseau de la DGFIP s'inscrivent majoritairement dans un cadre mutualisé. Ainsi, lorsqu'un marché national, un marché régional ou une convention Union des groupements d'achats publics (UGAP) existent, ce cadre juridique s'impose au réseau de la DGFIP. Toute demande de dérogation à un marché mutualisé doit être portée auprès du bureau SPiB-2B et justifiée, le fournisseur détenant un droit d'exclusivité sur les prestations faisant l'objet du dit marché.

La fonction Achats des directions porte donc davantage sur l'approvisionnement, le pilotage et le contrôle de la bonne exécution des marchés mutualisés, que sur la passation de marchés.

La création de la Direction des achats de l'État (DAE) en 2016 a renforcé la mutualisation des achats. La DAE, qui définit la politique des achats de l'État et les stratégies interministérielles pour chaque domaine d'achat, conclut des marchés mutualisés nationaux (exemple : marché de déplacements professionnels) ou en confie la passation, soit à l'UGAP (exemple : mobilier, fournitures de bureau) soit à un ministère (exemple : cartes carburant). Ces stratégies s'imposent aux ministères.

Le Plan des achats de l'État 2020-2024 confirme et renforce cette massification des achats déjà engagée, l'optimisation des consommations, le suivi de l'exécution ainsi que le contrôle de gestion Achats et enfin, le dialogue « fournisseurs ».

Au niveau local, les Plateformes régionales des achats (PFRA), placées auprès des Préfets de région, veillent à la mise en œuvre de la Politique des achats de l'État au niveau local et passent des marchés mutualisés régionaux. Les directions sont encouragées à recourir à l'offre de services proposée par leur PFRA de rattachement et à mettre en place un dialogue régulier permettant de partager les éventuels besoins d'accompagnement, notamment juridiques, les projets d'achats à venir, quel que soit leur montant, et la qualité des prestations délivrées.

Au sein de chaque ministère, la DAE s'appuie sur le Responsable ministériel des achats (RMA) placé auprès du Secrétariat général pour assurer la mise en œuvre des stratégies interministérielles tout en structurant et professionnalisant la fonction Achats au sein du ministère.

À la DGFIP, le chef du bureau SPiB-2B est le Responsable directionnel des achats (RDA). Interlocuteur privilégié du RMA, le RDA coordonne l'action des différents services et directions dans le cadre de la fonction Achats. Il est notamment chargé de décliner les actions de la feuille de route Achats ministérielle.

Les directions communiquent au RDA les difficultés rencontrées dans l'exécution des marchés mutualisés afin que celles-ci soient relayées au RMA. Le RDA veille à la bonne réalisation de la programmation pluriannuelle des projets d'achats. Effectué dans le Système d'information Achats interministériel (SI APPACH), ce recensement annuel, basé sur quatre années glissantes, permet en particulier d'identifier d'éventuelles nouvelles mutualisations et les situations de non recours aux marchés mutualisés.

Pour les besoins non couverts par les marchés mutualisés existants ou en projet, les directions locales peuvent conclure leurs propres marchés. Toutefois, tout projet d'achat supérieur à 40 000 € HT sur la durée totale du marché doit être transmis pour information à la PFRA au moins trois mois avant le lancement de la consultation. La PFRA dispose d'un délai de cinq jours ouvrés pour émettre son avis sur le projet. En l'absence de réponse de la PFRA, la direction peut poursuivre son projet.

Les projets d'achats (tous lots confondus) de services, fournitures et prestations intellectuelles d'un montant supérieur à 140 000 € HT et de travaux supérieur à 1 000 000 € HT (par opération) doivent faire l'objet d'un avis conforme du RMA préalablement à leur publication.

Les projets d'un montant supérieur à 5 000 000 € HT pour les prestations informatiques, à 2 000 000 € HT pour les prestations de service, fournitures et prestations intellectuelles et à

1 000 000 € HT pour les prestations de travaux (à la maille de l'opération) sont également soumis à une procédure spécifique obligatoire dénommée « Groupe de travail Achat (GTA) ». Intervenant en amont de l'avis conforme du RMA, cette procédure vise à présenter à la mission ministérielle des achats le besoin, le bilan du marché précédent, les opérations de sourçage et de parangonnage effectuées ainsi que la stratégie, la tactique et les leviers d'achats. Ce dispositif a pour objectif de rendre l'achat plus performant dans les dimensions économique, sociale et environnementale mais aussi de faciliter l'accès aux PME et la captation d'éventuelles solutions innovantes.

► La gestion des mobilités

Le gouvernement s'est inscrit depuis de nombreuses années dans une démarche de transition écologique. Cette volonté s'est traduite notamment à travers la circulaire du Premier ministre du 25 février 2020 en matière d'éco-responsabilité (commentée dans la note 2020/07/4792 du 4 août 2020 sur l'engagement de la démarche ÉcoFiP) puis, par la circulaire 6225/SG du Premier ministre du 13 novembre 2020 qui se substitue à celle du 20 avril 2017 relative à la gestion du parc automobile.

Cette circulaire du 13 novembre 2020 relative à la nouvelle gestion des mobilités de l'État s'articule autour de trois objectifs :

- le renforcement de la gouvernance dédiée à la mobilité, avec notamment la désignation de référents mobilité ministériel, directionnel et local afin de relayer la démarche ;
- l'établissement de plans de mobilité ;
- et l'évolution doctrinale de la gestion du parc automobile axée sur la programmation triennale des achats et la transformation énergétique des parcs automobiles.

► Le suivi de la Dotation globale de fonctionnement (DGF) allouée aux services déconcentrés et l'analyse de la dépense

Après une année 2020 de sous-exécution budgétaire inédite du fait de la crise sanitaire, l'exécution du budget 2021 s'est réalisée dans un contexte une nouvelle fois marqué par les impacts de la crise sanitaire mais également par de fortes tensions sur les matières premières ayant eu pour effet d'allonger les délais de réalisation de certaines prestations. L'année 2022 connaît un contexte similaire avec, en outre, de très fortes hausses des prix liées notamment à la guerre en Ukraine.

L'année 2021 fut marquée par une mobilisation très forte des services locaux Budget, immobilier et logistique (BIL) du fait du déploiement du Nouveau réseau de proximité (NRP), des relocalisations de services sur le territoire, du déploiement de la TOIP et du nouveau marché de téléphonie fixe, et enfin, de la bonne mise à disposition des moyens de prévention contre le COVID.

En plus de l'ensemble des objectifs opérationnels poursuivis par ces services (réorganisation de services, fonctionnement courant, projets immobiliers, sécurité sanitaire, etc.), le souci de bonne gestion et d'optimisation des dépenses reste prioritaire afin de dégager des marges de manœuvre budgétaires sur les DGF, en particulier sur les composantes du premier niveau qui regroupent la plus grande part des crédits de fonctionnement.

Via les données budgétaires, des ratios de gestion (logistique, bureautique et immobilier) et des outils de suivi disponibles sur Ulysse, les directions pilotent la mise en œuvre des leviers d'optimisation de leurs dépenses de fonctionnement.

Le pilotage du budget départemental et le suivi de l'exécution de la dépense requièrent :

- la préparation et le pilotage du budget tout au long de l'année : suivi de l'exécution de certaines dépenses à enjeux et/ou par site ;
- l'analyse des grands postes de dépenses et des coûts spécifiques pesant particulièrement sur le budget départemental (affranchissement, loyers...) afin d'essayer de les réduire ;
- l'élaboration d'un plan d'actions, annuel et pluriannuel, pour dégager des marges de manœuvre budgétaires, sur la base des bonnes pratiques diffusées sur Ulysse (centralisation

de l'affranchissement, recours accru à Clic'ESI, réduction des envois en recommandé, rationalisation du parc bureautique notamment).

L'optimisation des dépenses logistiques, immobilières et bureautiques s'inscrit dans le cadre du dispositif d'accompagnement budgétaire décliné au niveau national par la note de service n°2018-12-6081 du 24 janvier 2019. Cette démarche est engagée par toutes les directions sous l'impulsion des délégations (définition des thématiques et du calendrier).

Le DR/DFiP, responsable d'une Unité opérationnelle (UO), s'assure, à ce titre, du suivi régulier de la consommation globale des crédits par rapport à la DGF de l'UO. Un outil de pilotage/suivi est mis à disposition des directions par SPIB-2B sur le serveur @mbre. Une vigilance particulière est portée sur le suivi de l'exécution des dépenses à enjeux.

Différents points d'étape, menés avec les délégations et le bureau SPIB-2B, rythment la gestion budgétaire :

- en janvier, le document prévisionnel de gestion ;
- en mai et septembre, les exercices de révision budgétaire ;
- en septembre, le compte-rendu de gestion.

Les révisions budgétaires portent sur les crédits de la DGF de deuxième niveau, qui couvrent les dépenses remboursées à l'euro prêt et dont l'équilibre général est réalisé au niveau national [frais d'affranchissement des Directions des services informatiques (DISI), remises aux débiteurs de tabac, frais de commissions de carte bancaire, frais de changement de résidence, etc.]. Les demandes de crédits de troisième niveau, destinées à financer des dépenses exceptionnelles, doivent être préalablement transmises, pour analyse et décision, aux délégués du Directeur général.

Dans le cadre du dialogue de gestion budgétaire, les responsables d'UO veillent au respect de leur programmation et alertent, le cas échéant, l'administration centrale de toute circonstance affectant, en cours de gestion, cette programmation.

► Les opérations logistiques des ressources « éditiques »

La bonne gestion et la rationalisation des ressources éditiques demeurent des enjeux métiers importants pour la DGFIP, dans un contexte marqué par des tensions très fortes sur l'approvisionnement de papier (bobines, imprimés, enveloppes...) et des hausses de prix importantes. Chaque année, les tarifs d'affranchissement évoluent également à la hausse d'environ 4 %.

Ce domaine représente également un enjeu économique majeur puisqu'il constitue le deuxième poste de dépense de la DGF. En 2021, les dépenses d'affranchissement s'élevaient à 164 M€ pour un total de 275 M€ de plis. La mise en œuvre des leviers d'optimisation comme le recours à Clic'ESI et la centralisation du courrier égrené nécessite donc d'être poursuivie. Une fiche spécifique sur la maîtrise des dépenses d'affranchissement à la DGFIP de la boîte à outils « Dépenser mieux » est disponible sur NAUSICAA.

L'application de gestion des imprimés AGIM2, qui offre à ses quelque 5 500 utilisateurs (Administration centrale et réseau de la DGFIP) la possibilité de commander directement les imprimés et enveloppes nécessaires à l'exercice de leurs missions et qui est depuis 2021 interfacée avec Chorus, permet aussi de fluidifier le processus d'expression des besoins et de mieux piloter la dépense.

Une réflexion sur la digitalisation des flux sortants et les usages du courrier est aujourd'hui menée, avec notamment le projet « Lettre recommandée électronique ».

► La réalisation des opérations immobilières

La réalisation d'opérations immobilières accompagne les évolutions de la DGFIP et notamment le déploiement du Nouveau réseau de proximité et la relocalisation des services dans les territoires. Elle cherche également à prendre en compte différents objectifs.

◇ La rationalisation du parc immobilier

La circulaire du Premier ministre du 16 janvier 2009 relative à la politique immobilière de l'État et la note sur la typologie des surfaces de la DIE de Novembre 2018 ont fixé un ratio de 12 m² de Surface utile nette (SUN)/poste de travail à atteindre en termes de performance immobilière et 20 m² de Surface utile brute (SUB)/poste de travail. Ce ratio est à adapter à 18m² /poste de travail lorsqu'il s'agit d'immeubles neufs et dans les zones où le marché immobilier est tendu. Il doit être privilégié en raison des nouvelles modalités d'organisation du travail.

La valeur du ratio moyen constaté au plan national est de 15,12 m² SUN/poste de travail (situation au 31 décembre 2020) et 23,22 m² SUB hors logement de fonction et logement de stagiaires/poste de travail. Cette valeur donne la mesure des marges de manœuvre existantes. La mise en place du Nouveau réseau de proximité des Finances publiques est notamment l'occasion d'atteindre les cibles en termes d'occupation des locaux.

En parallèle, une importance particulière est attachée à la rationalisation des implantations multiples de la DGFIP sur une même résidence.

Les projets de rationalisation des implantations des services déconcentrés devront s'inscrire dans le cadre des orientations de la politique immobilière de l'État et notamment des orientations du "volet stratégie" du Schéma directeur immobilier régional (SDIR) arrêté par le Préfet de région ou d'un Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) pour les directions nationales ou spécialisées. Le Responsable régional de la politique immobilière de l'État (RRPIE) est un interlocuteur essentiel sur le sujet.

Les procédures liées à la réalisation d'une opération immobilière, de l'étude à la réception des travaux, en passant par le financement, sont rappelées dans la note 2021/09/4642 « Rappel des modalités de réalisation des opérations immobilières ». À noter que depuis 2022, le financement des opérations immobilières de moins de 40 000€ relève de la DGF des directions.

◇ La diminution du coût des loyers et des frais de gestion

Cette rationalisation permet de dégager une économie de loyers privés et de frais de gestion (entretien, fluides, nettoyage, charges) au titre des bâtiments abandonnés.

De plus, la diminution de la facture énergétique (électricité, gaz, ...) des bâtiments destinés à être conservés est recherchée par la réalisation de travaux ou de changements d'équipements ou bien encore par la promotion d'actions favorisant une utilisation économe en énergie des bâtiments.

◇ Le maintien et l'amélioration des conditions de vie au travail

Le maintien d'un cadre de travail satisfaisant est tout d'abord associé à la démarche de rationalisation des implantations qui s'accompagne de travaux immobiliers.

Les travaux de valorisation des biens domaniaux, de traitement de l'amiante (cf. nouvelle version du guide de prévention du risque amiante dans la gestion des bâtiments publiée en février 2021), de mise en accessibilité des établissements recevant du public et d'aménagements intérieurs participent au maintien de bonnes conditions de travail des agents, à leur sécurité ainsi qu'à la qualité de l'accueil des usagers. Enfin, les actions menées en faveur de l'amélioration de la

performance énergétique des bâtiments (isolation, réglage de la température, etc) participent à l'amélioration des conditions de travail.

◇ La mise à disposition d'une boîte à outils « Immobilier écoresponsable à la DGFIP »

Elle présente, sous forme de fiches, les leviers d'actions mis à la disposition des gestionnaires immobiliers dans le cadre d'une démarche écoresponsable. Elle est régulièrement mise à jour en fonction de l'évolution de la réglementation. Cette boîte à outils est un des axes de mise en œuvre de la démarche EcoFiP qui s'inscrit dans le cadre ministériel et étatique de renforcement des services publics écoresponsables.

► La politique de sûreté et l'amélioration des conditions de sécurité des agents, des biens et des fonds

La DGFIP (plus particulièrement le bureau SPiB-2C Immobilier et Sûreté) définit depuis plusieurs années des principes et des règles pour garantir la protection des agents, des biens (dont les fonds) et des données, contre les risques de tous ordres qui ont pour origine une intention malveillante (incendie volontaire, attentat, vol à main armée, cambriolage, manifestation sociale violente...). Les attentats perpétrés depuis 2015 ont conforté la nécessité d'améliorer puis de pérenniser la culture de la sécurité des agents au sein de la DGFIP.

Chaque direction désigne un Délégué départemental à la sécurité (DDS) pour établir le diagnostic des sites, définir les besoins de sûreté et suivre les travaux et leur financement. Il doit également veiller au respect des règles organisationnelles favorables à la sécurité des agents en sensibilisant ces derniers ainsi que les chefs de service.

Le bureau SPiB-2C forme les DDS et les conseille pour sécuriser les espaces de travail des agents, les biens et les données. De plus, il réalise, notamment à la demande des directions, des audits sur site.

Organisation

► Au niveau central

Le bureau SPiB-2A élabore et suit l'exécution du budget de la DGFIP en lien avec la Direction du budget. Il assure également la gestion budgétaire du plafond d'emplois autorisés et du pilotage de la masse salariale de la DGFIP, ainsi que le contrôle interne et financier du programme 156.

Le bureau SPiB-2B, en lien avec la Mission ministérielle des achats (MMA) et la Direction des achats de l'État se charge de la passation et de l'exécution des marchés publics pour la DGFIP. Il coordonne et anime le plan d'achat de l'État.

Il assure également le pilotage et le suivi du budget du fonctionnement du réseau.

Le bureau SPiB-2C définit, coordonne et anime la politique immobilière de la DGFIP. Il détermine et accompagne la réalisation des opérations immobilières de construction, d'aménagement et de réinstallation des services, en liaison avec les services déconcentrés dans le cadre de la Politique immobilière de l'État et des orientations définies par le Directeur général. Il accompagne les évolutions du réseau de la DGFIP tout en veillant à une utilisation du patrimoine public garantissant la performance immobilière ainsi que la préservation de sa valeur.

► Au niveau local

Les divisions Budget immobilier logistique sont en charge de la gestion du budget, des achats et des opérations immobilières. Elles sont les interlocutrices des services utilisateurs, des Secrétaires

généraux pour les affaires régionales (SGAR), des Platesformes régionales des achats (PRFRA) et de l'administration centrale.

Outils

▼ SI APPACH

Le Système d'information Achats interministériel (SI APPACH) est une application métier qui vise, d'une part, à homogénéiser le processus achat au sein d'un même SI pour apporter une vision partagée, harmonisée et consolidée des achats, d'autre part, à contribuer à la dématérialisation des procédures et enfin, à inscrire le processus achat dans un mode de gestion de projets. Cet outil permet de piloter un projet achat tout au long de son cycle de vie, c'est-à-dire de la programmation à la notification jusqu'à l'enregistrement de la performance achat. Le SI APPACH est déployé au sein de tous les directions et services déconcentrés depuis 2021.

▼ ODRIVE

L'application interministérielle ODRIVE, déployée à la DGFIP en 2021, permet de :

- faciliter le pilotage du parc automobile et optimiser son utilisation en disposant des données d'inventaire, d'usage et de coûts indispensables aux décisions de gestion ;
- modifier l'usage des véhicules en mettant à disposition un module de réservation des véhicules et de co-voiturage ;
- mutualiser le parc de véhicules avec d'autres services ou directions.

▼ OSFi (Outil interministériel de suivi des fluides)

Depuis début 2020, la DGFIP bénéficie d'un [nouvel outil de suivi des fluides interministériel \(OSFi\)](#) remplaçant l'outil ministériel précédemment disponible. L'OSFi est un outil interministériel développé et piloté par la DAE et la DIE.

Il répond à un besoin de connaissance et de maîtrise de la consommation et des coûts énergétiques des bâtiments qui, au vu du volume du patrimoine immobilier de l'État en général et de la DGFIP en particulier, prend tout son sens.

Il permet de disposer pour chaque bâtiment de ses points de livraison, de ses consommations et de ses dépenses en fluide. Il facilite ainsi la connaissance des charges sur l'ensemble du patrimoine de chaque direction et la détection des économies d'énergies potentielles. En effet, les objectifs de transition énergétique doivent être intégrés tant dans la gestion des bâtiments, leur entretien que dans les travaux envisagés.

◇ Les outils mis à disposition des gestionnaires budgétaires

Les outils classiques de la gestion budgétaires sont CHORUS et CHORUS formulaire.

SPIB met à disposition des espaces de documentation, ambre et chorese :

▼ Ambre

<https://ambre.bercy.dgfip/>

Cet outil permet :

- la diffusion régulière d'informations (par exemple en début de gestion, la note d'exécution des opérations de gestion budgétaire et comptable) ;
- la diffusion d'outils ou d'aides (par exemple l'outil de pilotage budgétaire infra-annuel) ;

- les échanges de fichiers entre la centrale et le réseau déconcentré (par exemple pour les révisions budgétaires, ou les notifications de crédits).

▼ Choresse

<https://choresse.bercy.dgfip>

Cet outil permet notamment :

- la diffusion de modes opératoires CHORUS et CHORUS formulaires ;
- la diffusion des journées d'études du secteur « CHORUS contrôles internes » de SPIB 2A.

◇ Les outils mis à disposition des gestionnaires immobiliers

Depuis 2018, la DGFIP s'appuie sur les applications web interministérielles développées par la DIE :

- un outil de collecte et de mise à jour de données : **le Référentiel technique (RT)** ;
- un outil de restitution des données : **l'Outil d'aide au diagnostic (OAD)**.

Ces deux applications, qui s'appuient sur le socle de l'inventaire de l'immobilier de l'État, permettent de partager un référentiel commun de données techniques bâtementaires tant quantitatives (code du bâtiment, adresse, surface, existence de guichets sécurisés...) que qualitatives (côte d'état des composants, indicateur technique du bâtiment...) et financières (liste des valeurs vénales, des loyers privés, loyers budgétaires, coût des travaux ...).

Le représentant de l'État propriétaire et les administrations occupantes peuvent ainsi disposer d'éléments partagés de diagnostic et de mesure de la performance du parc immobilier de l'État, indispensables dans le cadre de la généralisation de la procédure des Schémas directeurs immobiliers régionaux.

Dès lors, ces applications constituent des outils d'aide à la décision pour les directions locales permettant d'opérer des choix en cohérence avec les objectifs de la Politique immobilière de l'État et les lignes directrices de la DGFIP.

◆ LES GRANDS PROJETS

► La politique d'achat de l'État

La phase II du plan achat de l'État a débuté le 1^{er} février 2021 avec le lancement simultané de deux vagues d'ateliers dénommés « sprint », organisés par le cabinet Accenture et réunissant des acheteurs et des prescripteurs des ministères les plus représentatifs. Le ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance participe à l'ensemble des ateliers. La DGFIP est associée à la totalité des travaux conduits et émet un avis sur chaque levier proposé. En outre, elle représente, en tant qu'acheteur ou prescripteur, le ministère sur un certain nombre de sprints.

La première vague comprend douze « sprints », dits « gains rapides », portant notamment sur la maintenance immobilière et automobile, les énergies, les voyages et les déplacements, les fournitures et les mobiliers de bureau, l'abonnement documentaire, les matériels informatiques et les logiciels.

La seconde vague comprend cinq « sprints » interministériels portant sur les frais d'expédition des courriers, les prestations intellectuelles à caractère général mais aussi informatiques, l'acquisition des véhicules et enfin, la restauration et l'alimentation.

Générateurs d'économies, les leviers d'action proposés notamment sur les politiques de consommation, la massification des achats, la renégociation de certains contrats en cours, la programmation des besoins et le recours à quelques mesures innovantes. En lien avec le SG des

MEF, la DG a valorisé les efforts importants de mutualisation et de rationalisation déjà conduits. Les économies supplémentaires qui seront arbitrées seront restituées à la DG à hauteur de 75 % dans une logique d'intéressement (clause prévue dans le COM).

► La démarche EcoFiP

La DGFIP s'est engagée dans une démarche écoresponsable nommée EcoFiP qui s'inscrit dans le cadre ministériel et étatique de renforcement des services publics écoresponsables. Cette démarche, présente dans le quotidien des agents, se diffuse dans la conduite des missions et la manière de les exercer. Une rubrique dédiée sur Ulysse « EcoFiP » présente des informations permettant une démarche écoresponsable dans la commande publique, dans la gestion des bâtiments, des fluides ou encore des biens mobiliers mais aussi en matière de mobilité des agents.

◆ LES SUJETS D'ACTUALITÉ

► La mise en œuvre du plan des achats de l'État 2020-2024

Lancé en septembre 2020 et placé sous l'autorité du Premier Ministre, le Plan des achats de l'État est conduit par la Direction des achats de l'État (DAE), la Direction du Budget (DB) et la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP), en lien étroit avec les ministères et les opérateurs.

Les objectifs du plan sont les suivants :

- engager une nouvelle transformation de la fonction Achats ;
- générer des économies budgétaires liées aux achats ;
- mieux utiliser les achats comme outil de transition environnementale, de responsabilité sociale et comme levier d'innovation permettant d'accélérer la modernisation des méthodes de travail au sein de l'administration, tout en renforçant l'accès des PME/TPE à la commande publique.

Les travaux menés depuis février 2021 ont consisté à analyser tous les domaines d'achats et à identifier plus d'une centaine de leviers d'optimisation des consommations, dont certains sont d'ores et déjà effectifs à la DGFIP. La mise en œuvre des actions retenues a débuté en 2022 et s'achèvera en 2024.

► Réflexions autour de la Dotation globale de fonctionnement (DGF)

Décidé au mois de décembre 2021 dans le cadre de la validation du calibrage de la DGF 2022 et précisé lors du CODIR plénier du 30 mars dernier, un Groupe de travail (GT) sur la DGF a été mis en place depuis le mois d'avril 2022.

Les actions décidées dans le cadre de ce GT visent à être généralisées en 2024. La mise en œuvre d'une série de mesures de simplification et d'amélioration pragmatiques au second semestre 2022 constitue l'objectif prioritaire.

La première phase de ce chantier, conduit par SPiB-2 et les délégations interrégionales Centre-Est et Sud-Est Outre-Mer, a consisté à établir le diagnostic et à identifier les chantiers à conduire avec les dix directions volontaires qui composent ce GT.

Les quatre chantiers retenus sont les suivants :

- Chantier n°1 : mesures immédiates d'amélioration et de simplification (gains rapides) ;
- Chantier n°2 : calibrage de la DGF ;
- Chantier n°3 : financement et pilotage des dépenses immobilières ;
- Chantier n°4 : pilotage de l'exécution et dialogue budgétaire.

Les travaux de ces différents chantiers ont débuté au mois de juin 2022 et seront conduits jusqu'au deuxième semestre 2023, avec une série d'expérimentations menées pour chaque chantier.

► Encadrement et suivi du recours aux prestations intellectuelles

La circulaire du Premier ministre n°6329/SG du 19 janvier 2022 et l'instruction ministérielle « Dispositif d'encadrement du recours aux prestations intellectuelles » du 29 avril 2022 mettent en place une nouvelle politique d'encadrement du recours aux prestations intellectuelles.

Pour assurer la réalisation de certaines missions ou mener à bien les transformations, le recours aux prestations intellectuelles est, dans certains cas, nécessaire pour acquérir des expertises non détenues à l'instant donné, faire face à un besoin ponctuel en compétences complémentaires dans la conduite d'un projet, absorber la charge correspondant à sa mise en œuvre dans les délais impartis ou bien encore éclairer les décideurs d'un regard extérieur afin d'intégrer les innovations ou bonnes pratiques identifiées dans le secteur privé ou dans d'autres pays.

Cette nouvelle politique, qui introduit un dispositif de contrôle a priori des engagements, vise à les limiter au strict besoin, en particulier les prestations de « conseil en stratégie et en organisation » et rappelle un certain nombre de principes et bonnes pratiques à observer pour, d'une part, garantir leur performance en termes de réalisation, d'autre part, protéger les données et enfin, prévenir les conflits d'intérêts afférents. Elle fixe également un premier objectif pour l'année 2022 de réduction de 15 % du montant des prestations de « conseil en stratégie et en organisation » engagées par rapport à l'année 2021.

Même si les bonnes pratiques sont applicables à toutes les prestations intellectuelles, ce nouveau dispositif ne porte pas sur les prestations intellectuelles informatiques et immobilières.

► Le Bilan des émissions de gaz à effet de serre de la DGFIP (BEGES)

Dans le cadre de la démarche EcoFIP, la DGFIP s'est engagée dans la réalisation du bilan de ses émissions de gaz à effet de serre afin d'établir un plan d'actions pour réduire son impact environnemental. Après une phase de collecte des données réalisée fin 2021/début 2022, des ateliers dédiés à la détermination d'un plan de transition se sont tenus à l'été 2022. Ils ont permis d'identifier les actions que devra mettre en œuvre la DGFIP afin de réduire sensiblement son impact carbone dans les années à venir. S'agissant d'une ambition collective forte, les actions se déclineront tant au niveau de l'administration centrale que dans l'ensemble du réseau.

MISSION CONTRÔLE DE GESTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

► La mesure de la performance des systèmes d'information

La maîtrise de la dépense publique impose un choix rigoureux entre les différents projets des systèmes d'information (SI) et une gestion efficiente de l'ensemble des moyens dédiés.

La mission de contrôle de gestion des systèmes d'information (MCGSI) concourt au suivi des dépenses SI en général, pour éclairer les métiers sur la composition de leurs budgets et la Direction générale sur la dynamique des dépenses SI, en particulier en matière de grands projets¹¹⁹.

Ainsi, elle éclaire la prise de décision en matière d'investissement informatique en tenant compte des impératifs stratégiques métiers, des contraintes techniques ainsi que de la dimension de rentabilité financière des projets (coûts/gains). L'enjeu pour la DGFIP est de parvenir à raisonner en coûts complets pour estimer la valeur d'un projet des SI, arbitrer son opportunité budgétaire et pour consolider les coûts des systèmes d'information.

► L'analyse financière et stratégique des projets informatiques

La MCGSI procède d'une expertise sur la méthode interministérielle MAREVA – Méthode interministérielle d'Analyse et de Remontée de la Valeur, pour l'analyse financière et stratégique des projets.

L'analyse financière donne le coût complet du projet, qu'il soit SI, métier ou transverse. Tous les contributeurs sont identifiés et leurs charges rapportées. Le coût de fonctionnement de l'outil est indiqué, et comparé à celui de l'existant (s'il y en a un). Les gains ou économies sont évalués par le porteur. In fine la méthode donne des éléments d'analyse dont le retour sur investissement du projet.

L'analyse stratégie évalue la valeur stratégique et métier du projet, à l'aide d'un nombre d'items limités.

La MCGSI, sans se substituer aux porteurs de projets, s'assure de la bonne appropriation de la méthode MAREVA et de la mise à jour régulière de ces études. La MCGSI conduit l'accompagnement méthodologique aux acteurs.

A l'appui des études MAREVA, l'investissement associé à un projet est déterminé et intégré dans la trajectoire budgétaire du SI.

► La coordination des candidatures aux fonds externes et leur suivi

Le dispositif de contrôle de gestion interagit également avec d'autres acteurs au sein de SPIB au titre des recherches de financements et du suivi des dépenses informatiques.

Les porteurs de projets du SI peuvent demander des financements extérieurs : via le Fonds pour la transformation de l'action publique (FTAP), le Fonds de transformation ministériel.

(FTM), relance ou autre plan d'investissement. Ils sont chargés de la qualité et de la complétude des dossiers de candidature. Le bureau SPIB1 et la MCGSI appuient les services dans la constitution des dossiers et constituent le guichet unique pour saisir les co-financeurs.

¹¹⁹ Les grands projets d'investissement se caractérisent par un coût complet d'investissement est supérieur ou égal à 1 M€ et/ou 1000 jours /hommes, un enjeu stratégique nécessitant un suivi particulier et des moyens dédiés ou un financement majeur obtenu par des fonds extérieurs.

Par ailleurs, s'agissant des lauréats, la MCGSI assure en lien avec le SSI le suivi de la consommation des fonds et le reporting vis-à-vis des co-financeurs. À titre d'exemple, certains projets sont inscrits au panorama des 50 projets numériques de l'État établi par la Direction interministérielle du numérique - DINUM (en 2021, 8 projets étaient suivis).

Organisation

► Au niveau central

La mission de contrôle de gestion des systèmes d'information – MCGSI, créée en 2015, est directement rattachée au Service Stratégie, Pilotage et Budget (SPiB).

Elle collabore en interne avec les structures de la sphère informatique : le Service des systèmes d'information (en particulier le Département de la gouvernance et du support, la Mission du pilotage du développement et la Direction des projets numériques), la Délégation à la transformation numérique, et les Services et Bureaux en charge des métiers. L'action de la mission s'inscrit également auprès du Secrétariat général du Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance et de la Direction interministérielle pour le numérique.

Outils

Les travaux menés dans le cadre de la mesure de la performance reposent principalement sur les outils CORE pour l'aspect programmation d'activité (jours hommes), IBIS et Chorus pour l'aspect budgétaire. Ces outils sont utilisés dans la sphère SSI.

3.7 – LES MISSIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

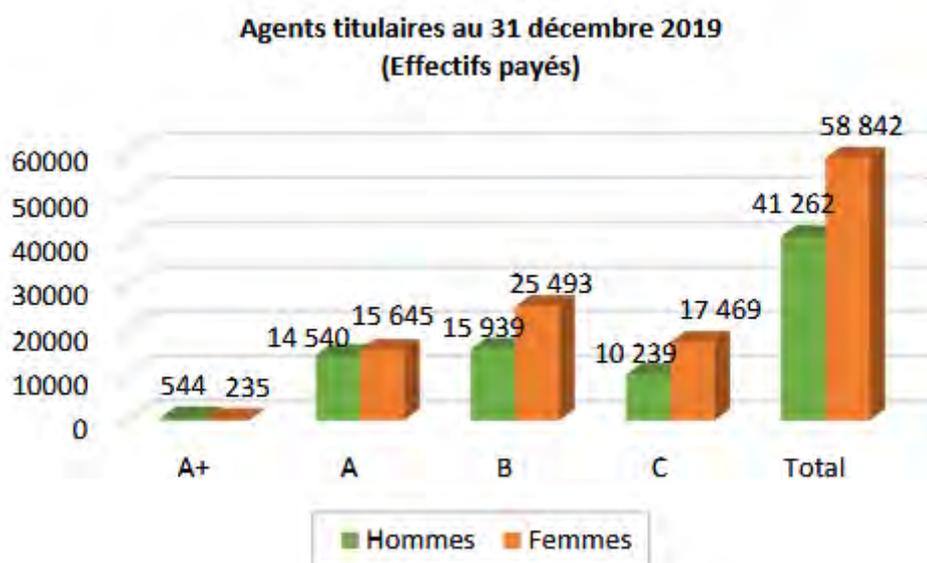
LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

► La gestion des effectifs

En 2021, la DGFIP comptait 95 967 agents (58 % de femmes et 42 % d'hommes), dont la moyenne d'âge se situe autour de 48 ans.

En 2021, le nombre d'agents titulaires de la DGFIP s'élevait à 94 669 personnes physiques et se répartissait de la façon suivante : 30 626 agents de catégorie A ; 39 230 agents de catégorie B et 24 813 agents de catégorie C.



1 298 contractuels de droit privé (292 agents de catégorie A, 412 agents de catégorie B et 594 agents de catégorie C) travaillaient au sein de la DGFIP en 2021.

À cette même date, le nombre d'agents non-titulaires dits « Berkani » était de 845 personnes physiques (92,9 % de femmes).

Le service des Ressources humaines (RH) prend en charge la gestion des carrières et des parcours professionnels ainsi que l'organisation et le suivi des mutations, des mobilités et des affectations.

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 relative à la transformation de la fonction publique supprime, en son article 25, la compétence des Commissions administratives paritaires (CAP) s'agissant des actes de mobilité et de promotion des agents. Dans ce cadre, elle prévoit l'édiction de lignes directrices de gestion dont le contenu et les conditions d'élaboration sont déterminées par le décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019.

Les lignes directrices de gestion relatives à la mobilité de la DGFIP sont édictées par le Directeur général après avis du comité technique (futur comité social). Elles sont définies pour cinq ans et peuvent faire l'objet de révisions annuelles durant cette période. Sur la base de ces lignes directrices, les services des ressources humaines produisent un document qui recense les métiers qui pourraient être en tension, c'est-à-dire qui pourraient dans un avenir proche être confrontés à une pénurie de compétences en raison notamment de départs importants ou de difficultés de recrutement, et d'anticiper les possibles besoins de recrutement à satisfaire. Ce schéma stratégique décline également des actions de formation mises en œuvre pour permettre aux agents présents d'acquérir les compétences recherchées. En parallèle, les services RH les accompagnent de façon plus personnalisée dans un contexte d'évolution organisationnelle tournant numérique.

Ils gèrent également les mouvements des personnels de catégories A, B et C, réalisés principalement selon une périodicité annuelle et, en tant que de besoin, dans le cadre de campagnes infra-annuelles.

Les services RH sont par ailleurs pleinement engagés dans les dispositifs d'appui à l'accès à l'emploi : apprentis, services civiques et PACTE.

En outre, les services des ressources humaines, mettent en œuvre une politique volontariste en faveur des personnels handicapés. À ce titre, leur stratégie s'inscrit pleinement, non seulement dans l'insertion et le traitement équitable des agents en situation de handicap, mais également dans la prise en compte de la situation des agents dont l'un des enfants est dans cette situation.

Conformément à la volonté de la DGFIP d'accentuer son ouverture vers l'extérieur, les services RH facilitent les mobilités sortantes de ses agents et favorisent l'accueil des cadres qui souhaitent effectuer une mobilité. D'une part, la mobilité sortante, inter-directionnelle ou interministérielle, est encouragée dans la mesure où elle vient utilement compléter et enrichir un parcours professionnel à la DGFIP. D'autre part, les services RH puisent dans les mobilités entrantes afin de pourvoir les postes vacants ou de se doter des qualifications et compétences rares.

► La gestion du temps de travail

◇ **Le service RH (SRH), au sein de la centrale, informe les services locaux des évolutions en matière de réglementation concernant le temps de travail et en garantit la bonne application**

La réglementation relative au temps de travail est regroupée dans l'Instruction générale harmonisée sur le temps de travail (IGH), régulièrement mise à jour au regard des évolutions réglementaires.

Cette instruction regroupe l'ensemble de la réglementation pour les titulaires, les stagiaires et les contractuels, concernant :

- les horaires variables ;
- le temps partiel ;
- les congés de détente ;
- le compte épargne temps ;

- les congés pour raisons de santé et le contrôle médical ;
- les congés liés à la maternité et aux charges parentales ;
- les autres types de congés (congé de formation, congé de solidarité familiale, congé de proche aidant...);
- les autorisations d'absence et facilités horaires (pour raisons familiales, liées à la formation professionnelle, liées à des motifs médicaux, d'intérêt général...).

◇ Le service RH coordonne par ailleurs, chaque année, deux types de campagnes

- une campagne d'alimentation et d'option sur les CET en janvier de chaque année, qui permet aux agents de déposer sur leur CET, dans la limite d'un certain plafond, les jours de congé ou d'ARTT non consommés au titre de l'année précédente, jours qu'ils peuvent ensuite soit conserver sur leur CET, soit se faire indemniser, soit verser sur leur compte de Retraite additionnelle de la Fonction publique (RAFP) ;
- deux campagnes annuelles de recensement des demandes de voyages en « congé bonifié » vers ou depuis l'Outre-Mer pour les agents qui en remplissent les conditions.

Le bureau Dialogue social et réglementation élabore l'instruction réglementaire relative aux congés et au temps de travail des agents de la DGFIP. Par ailleurs, il traite les demandes de congés bonifiés (NB : déconcentration au Service d'appui aux ressources humaines (SARH) à compter du 1^{er} septembre 2022).

► La rémunération

◇ Mise en œuvre de la politique des rémunérations

Le bureau Rémunération et reconnaissance assure la réflexion et le pilotage des projets de réforme en matière de paye et de régimes indemnitaires, ainsi que la promotion d'outils numériques de suivi, de reporting et d'information relatif à la rémunération. Il anime et pilote les Centre de services des ressources humaines (CSRH) dans la mise en œuvre du processus de paye et participe à la veille réglementaire ainsi qu'à la mise à jour de la documentation afférente.

► La réglementation statutaire

◇ Les statuts particuliers de la DGFIP

Les statuts particuliers des personnels de la DGFIP [hors Administrateur des finances publiques (AfiP)] sont entrés en vigueur le 1^{er} septembre 2011, à l'exception de celui des géomètres-cadastrés (1^{er} septembre 2010).

Les statuts fusionnés définissent le cadre professionnel dans lequel évoluent les différentes catégories de personnels.

Ils sont complétés par des règles de gestion, notamment en matière de mutations, d'évaluation ou de formation.

Les corps des agents administratifs et techniques des Finances publiques

Dans le cadre de la mise en œuvre du protocole Parcours professionnels, carrières et rémunérations (PPCR), le [décret n°2016-580 du 11 mai 2016](#) modifié relatif à l'organisation des carrières des fonctionnaires de catégorie C, a réduit le nombre de grades à trois. Il a également instauré de nouvelles échelles de rémunération et [a conduit à reclasser, avec effet au 1er janvier 2017, l'ensemble des agents des catégories C de la DGFIP.](#)

La carrière des agents administratifs et des agents techniques comporte donc trois grades : agent administratif des Finances publiques (et agent technique des Finances publiques), agent administratif principal de 2^{ème} classe des Finances publiques (et agent technique principal de 2^{ème} classe des Finances publiques) et agent administratif principal de 1^{ère} classe des Finances publiques (et agent technique principal de 1^{ère} classe des Finances publiques).

Par ailleurs, les statuts fusionnés mettent en œuvre des dispositifs de promotion interne en faveur des agents administratifs et techniques.

En matière d'avancement de grade, les agents administratifs / techniques des Finances publiques peuvent être promus au grade d'agent administratif / technique principal de 2^{ème} classe par examen professionnel ou, au choix, par tableau d'avancement. Les agents administratifs / techniques principaux de 2^{ème} classe des Finances publiques peuvent être promus au grade d'agent administratif / technique principal de 1^{ère} classe au choix par tableau d'avancement.

Enfin, outre l'avancement au choix dans les grades supérieurs, les agents administratifs et techniques des Finances publiques peuvent bénéficier d'une promotion dans la catégorie B par liste d'aptitude ainsi que des dispositifs de promotion interne spécifiques à la DGFIP.

Les corps des contrôleurs des finances publiques et des géomètres cadastrés

Les deux corps de catégorie B de la DGFIP présentent des carrières et un échelonnement indiciaire identiques, en raison de leur conformité aux dispositions statutaires communes aux corps de fonctionnaires de la catégorie B de la fonction publique d'État ([décret n° 2009-1388 du 11 novembre 2009 modifié](#)).

La catégorie B a été revalorisée dans le cadre de la mise en place du protocole PPCR. [Le décret n°2016-581 du 11 mai 2016 en modifie notamment les statuts](#).

La carrière des contrôleurs et géomètres cadastrés comporte trois grades : contrôleur des Finances publiques de 2^{ème} classe (et technicien géomètre) ; contrôleur des Finances publiques de 1^{ère} classe (et géomètre) et contrôleur principal des Finances publiques (et géomètre principal).

En matière d'avancement, les contrôleurs des Finances publiques et les géomètres cadastrés des finances publiques peuvent être promus au grade immédiatement supérieur par deux voies : tableau d'avancement et concours professionnel.

Le corps des personnels de catégorie A de la DGFIP

Les décrets relatifs aux agents de la catégorie A ont été publiés au Journal officiel du 23 septembre 2017.

La carrière des agents de catégorie A s'articule autour de quatre grades : inspecteur des Finances publiques, inspecteur divisionnaire (de classe normale et hors classe), inspecteur principal des Finances publiques et administrateur des Finances publiques adjoint (AFiPA).

Cette carrière est organisée autour de deux voies, à partir d'inspecteur des Finances publiques :

- la promotion aux grades d'inspecteur principal des finances publiques (par concours ou examen professionnel), puis d'AFiPA ;
- la promotion au grade d'inspecteur divisionnaire des finances publiques de classe normale (par voie de tableau d'avancement), puis « hors classe ».

Des passerelles existent entre ces deux voies : un Tableau d'avancement (TA), établi après une sélection par voie d'examen professionnel, entre les grades d'inspecteur divisionnaire de classe normale et d'inspecteur principal, et un TA entre les grades d'inspecteur divisionnaire hors classe et AFiPA.

Les inspecteurs des Finances publiques exerçant des missions de contrôle fiscal ou d'expertise des comptes publics peuvent être détachés dans un statut d'emploi d'inspecteur spécialisé.

Les inspecteurs divisionnaires hors classe, les inspecteurs principaux et les AFIPA pourront être détachés sur un emploi de chef de service comptable.

Le corps des Administrateurs des Finances publiques (AFiP)

Le statut des Administrateurs des Finances publiques est régi par [le décret n°2009-208 du 20 février 2009](#). Le corps des AFiP comprend quatre grades :

- Administrateur des Finances publiques (AFiP). Ce grade est accessible aux cadres A de la DGFIP et à certains cadres originaires des trois fonctions publiques ;
- Administrateur général des Finances publiques de classe normale (AGFiP CN). Ce grade est accessible aux AFiP ;
- Administrateur général des Finances publiques de 1^{ère} classe (AGFiP 1C). Ce grade est accessible aux AGFiP CN et à certains cadres originaires des trois fonctions publiques ;
- Administrateur général des Finances publiques de classe exceptionnelle (AGFiP CE). Ce grade est accessible aux AGFiP 1C affectés sur certains emplois dont la liste est fixée par arrêté¹²⁰.

Les Administrateurs des Finances publiques sont nommés par arrêté ministériel.

Les Administrateurs généraux des Finances publiques sont nommés par décret du Président de la République.

Le décret portant statut particulier du corps des Administrateurs de l'État (AE) a été publié le 1^{er} décembre 2021. Il crée, pour les cadres supérieurs de l'État, un cadre statutaire interministériel unifié, plus ouvert, afin de favoriser des parcours diversifiés et décloisonnés. Le corps des AE est constitué en deux temps : depuis le 1^{er} janvier 2022 par le basculement du corps des administrateurs civils et des conseillers économiques, et à partir de 2023, par intégration des membres des autres corps concernés par la réforme, dont les AFiP et AGFiP, sur la base d'un droit d'option. Cette intégration, qui est la reconnaissance d'une appartenance pleine et entière de l'ensemble des cadres supérieurs de la DGFIP à l'encadrement supérieur de l'État, offrira une visibilité accrue ainsi que des perspectives de parcours et de mobilité plus intéressantes.

► Le statut d'emploi de direction de la DGFIP

Ce statut d'emploi prévu par le décret [n° 2022-644 du 25 avril 2022](#) fonctionnalise les emplois de direction du réseau. Il s'inscrit dans le contexte de réforme de la haute fonction publique, et notamment de la création du corps des administrateurs de l'État qui entraîne l'extinction du corps des AFiP. Le statut d'emploi reconnaît également les spécificités des missions régaliennes de la DGFIP ainsi que des obligations en termes de déontologie. Il entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2023.

Le champ du statut d'emploi de direction de la DGFIP comprend tous les emplois de directeurs territoriaux, de directeur d'un service à compétence nationale ou d'une direction spécialisée, de Délégué du directeur général, des emplois de directeur adjoint ou, lorsqu'il n'existe pas, de directeur adjoint dans une structure, les emplois de chefs de pôle, et les emplois de responsable régional de la politique immobilière de l'État. Au total, environ 350 emplois qui sont concernés. Il comprend également les emplois de contrôleur budgétaire et comptable ministériel, en lien avec la Direction du Budget. La liste des emplois sera fixée par arrêté des ministres en charge du budget et

120 Arrêté du 18 juin 2009 fixant la liste des postes réservés aux administrateurs généraux des finances publiques de classe exceptionnelle.

de la fonction publique, avec une répartition par groupes en fonction des enjeux économiques, financiers et fiscaux.

Le décret fixe le cadre réglementaire applicable à ces emplois en matière de nomination, de classement et de modalités de gestion. Il prévoit également des dispositions spécifiques liées à l'exercice de ces fonctions.

L'accès à ces emplois se fera dans l'équilibre entre une ouverture aux agents publics remplissant les conditions d'accès aux emplois de direction de l'État, voire à des grades inférieurs pour certains postes, et la nécessaire préservation des compétences requises pour exercer de manière optimale les missions de la DGFIP. Ainsi, au moins deux tiers des emplois seront pourvus par des cadres justifiant de six années d'exercice de fonctions d'encadrement au sein de la fonction publique, dont trois années au sein d'un service de la DGFIP.

Ce statut d'emploi prévoit, comme l'ensemble des statuts d'emploi, une durée maximum d'occupation des postes. La durée maximale est fixée à six ans d'exercice des fonctions sur un même poste et, pour les directeurs régionaux et départementaux, une durée maximale d'exercice continu de ces fonctions de 9 ans assortie de dérogations pour ceux qui seraient à moins de trois ans de la date de liquidation des droits à pension au taux maximum.

Le décret prévoit également une actualisation du décret statutaire des AFiP, afin de garantir le déroulé et les perspectives d'avancement dans le corps en extinction pour ceux qui n'opteraient pas pour le nouveau corps des administrateurs de l'État.

► Le recrutement sur emplois de niveau administrateurs des Finances publiques

Les emplois administratifs de niveau AFiP font l'objet d'une publication systématique de fiche de poste sur la Place de l'emploi public, conformément au décret n° 2018-1351 du 28 décembre 2018 relatif à l'obligation de publicité des emplois vacants sur un espace numérique commun aux trois fonctions publiques. Les fiches de poste sont parallèlement transmises par courriel aux AFiP et publiées sur DGFIP en direct.

Le décret n° 2019-1594 du 31 décembre 2019 relatif aux emplois de direction de l'État définit les modalités de sélection des emplois de la DGFIP susceptibles d'être ouverts à des agents publics ou à des contractuels n'appartenant pas au corps des AFiP. Le processus de recrutement sur ces emplois s'inscrit dans un cadre réglementaire spécifique avec l'audition des candidats présélectionnés, quelle que soit leur origine (DGFIP, autre fonctionnaire, cadre du secteur privé), par une instance collégiale comprenant, notamment, une personnalité qualifiée extérieure.

Le décret du 25 avril 2022 relatif aux emplois de directions de la DGFIP a fait évoluer le périmètre des emplois soumis à cette nouvelle procédure de recrutement, qui inclut désormais :

- les directeurs responsables d'un service déconcentré de la DGFIP ;
- les délégués du directeur général ;
- les contrôleurs budgétaires et comptables ministériels ;
- les directeurs de service à compétence nationale rattaché à la DGFIP ;
- les responsables régionaux de la politique immobilière de l'État ;
- des emplois de directeurs adjoints ;
- des emplois de chefs de pôle.

► La revue des cadres

En 2021, une revue de l'ensemble des AGFiP en fonction dans le réseau a été conduite. Son format rénové repose notamment sur des regards croisés ainsi qu'une approche collégiale interrégionale, animée par le délégué du Directeur général et restituée en CODIR.

Ce dispositif doit permettre :

- une meilleure connaissance des cadres (profils, compétences) ;

- une démarche d'accompagnement visant à préparer et anticiper les prochaines étapes de leur carrière ;
- la détection de hauts potentiels (construction et alimentation de « viviers ») ou de cadres à accompagner.

Cette revue de cadres sera menée annuellement par le Service des ressources humaines (SRH) en lien avec les délégués.

EN SAVOIR PLUS

[Décret n° 2009-208 du 20 février 2009](#) relatif au statut particulier des administrateurs des finances publiques ;

[Décret n° 2010-982 du 26 août 2010](#) modifié relatif au statut particulier du corps des contrôleurs des finances publiques ;

[Décret n° 2010-983 du 26 août 2010](#) modifié portant statut particulier du corps des géomètres-cadastrateurs des finances publiques ;

[Décret n° 2010-984 du 26 août 2010](#) modifié portant statut particulier du corps des agents administratifs des finances publiques ;

[Décret n° 2010-985 du 26 août 2010](#) modifié portant statut particulier du corps des agents techniques des finances publiques ;

[Décret n° 2010-986 du 26 août 2010](#) portant statut particulier des personnels de catégorie A de la DGFIP ;

[Décret n° 82-1038 du 6 décembre 1982](#) relatif à l'emploi d'inspecteur spécialisé à la DGFIP ;

[Décret n° 2006-814 du 7 juillet 2006](#) relatif aux emplois de chef de service comptable au ministère de l'économie, des finances et de l'industrie.

[Décret n° 2019-1594 du 31 décembre 2019](#) modifié relatif aux emplois de direction de l'État ;

[Décret n° 2021-1550 du 1^{er} décembre 2021](#) portant statut particulier du corps des administrateurs de l'État ;

[Décret n° 2022-644 du 25 avril 2022](#) relatif aux emplois de direction de la Direction générale des Finances publiques et modifiant le statut particulier des administrateurs des Finances publiques.

► Les dispositions communes aux différents corps de la DGFIP

◇ Incompatibilités prévues par les statuts, liées aux fonctions exercées par le conjoint ou un parent proche

Les statuts particuliers des contrôleurs et géomètres cadastrateurs des Finances publiques et des personnels de catégorie A de la DGFIP, prévoient certaines dispositions en matière d'incompatibilité :

- *interne* : interdiction, sauf dispense, d'exercer ses fonctions sous l'autorité directe de son conjoint ou d'un parent proche ;
- *externe* : interdiction, sauf dispense, d'exercer des fonctions en relation avec son conjoint ou un parent proche officier ministériel, marchand de biens, expert-comptable ou avocat.

◇ Inéligibilités et incompatibilités électorales

◆ Les inéligibilités

L'inéligibilité est l'interdiction faite à certains fonctionnaires, en raison de leurs fonctions, de présenter leur candidature dans la circonscription où ils exercent. Ainsi, les comptables des deniers communaux ne peuvent être élus :

- conseillers municipaux dans les communes situées dans le ressort où ils exercent ;
- membres de l'organe délibérant d'un Établissement public de coopération intercommunale (EPCI) englobant une ou plusieurs communes situées dans le ressort du poste où ils exercent.

Les agents et comptables employés à l'assiette, à la perception et au recouvrement des impôts, et au paiement des dépenses publiques, ne peuvent être élus :

- membres du Conseil départemental dans le département où ils exercent ;
- membres du Conseil régional lorsque leurs fonctions concernent tout ou partie du territoire de la région.

À noter : seul le préfet est compétent pour vérifier l'éligibilité du candidat et décider de l'inscrire ou non sur les listes.

◆ Les incompatibilités électorales

Il est imposé à l'agent de choisir entre son mandat électif et ses fonctions administratives afin de ne pas être amené à défendre des intérêts qui pourraient s'avérer contradictoires.

L'exercice de fonctions publiques non électives est incompatible avec les mandats de député, sénateur et représentant au Parlement européen.

Les agents, y compris les DR/DFiP, ayant à connaître de la comptabilité communale, de l'assiette, du recouvrement ou du contrôle des impôts et taxes ne peuvent être :

- élus maires ou adjoints dans les communes de leur département de résidence administrative situées dans le ressort de leur service d'affectation ;
- président ou membres du bureau des EPCI englobant une ou plusieurs communes situées dans le ressort de leur service d'affectation.

EN SAVOIR PLUS

Note de service RH-2B du 3 mars 2020 relative aux inéligibilités et incompatibilités électorales.

◆ LES GRANDS PROJETS

► Les mesures en faveur de la diversité

La DGFIP honore ses engagements en matière de diversité et d'égalité professionnelle, notamment par le recrutement de 130 contrats Parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale, hospitalière et d'État (PACTE), 190 apprentis et 556 volontaires du service civique. En outre, 160 agents en situation de handicap ont également rejoint la DGFIP en 2019.

► Les mesures en faveur de l'égalité professionnelle

Les modalités de mise en œuvre du dispositif des nominations équilibrées entre femmes et hommes sur les emplois dirigeants et supérieurs de la fonction publique résultent des dispositions

combinées de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique et de la loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. Le dispositif s'applique aux primo-nominations prononcées chaque année sur les emplois listés à l'annexe du décret n°2012-601 du 30 avril 2012 modifié par décret n°2018-1306 du 27 décembre 2018, quelle que soit l'origine statutaire de l'agent nommé, à l'exclusion des renouvellements dans un même emploi ou des nominations dans un même type d'emploi.

Effectifs physiques des cadres supérieurs de la DGFIP	Primo-nominations en 2019		
	Hommes	Femmes	Total
Directeurs généraux et directeurs d'administration centrale	0	0	0
Chefs de service	0	0	0
Sous-directeurs	3	0	3
Directeurs de projet	0	1	1
Experts de haut niveau	0	0	0
Emplois de direction des services de CBCM	0	0	0
Délégués du Directeur général des finances publiques	0	0	0
Directeurs des services déconcentrés de la DGFIP	10	7	17
Directeurs des services à compétence nationale rattachés à la DGFIP	0	0	0
TOTAL	13	8	21
Répartition en %	62%	38%	100%

Depuis l'année 2017, la proportion minimale de nominations de chaque sexe est fixée à 40 %. Le non-respect de cette obligation soumet les administrations à une contribution financière estimée à 90 000 € par unité manquante.

► L'accompagnement de la mobilité géographique avec l'affectation nationale au département

Après une année de préfiguration au sein de quatorze directions, l'affectation au département a été généralisée le 1^{er} septembre 2020. Les mouvements locaux des inspecteurs, contrôleurs et agents administratifs des Finances publiques sont désormais réalisés selon ces nouvelles règles. Ainsi, les agents déjà affectés dans le département n'ont plus à formuler de demande dans le mouvement national pour changer de service ou de secteur géographique. Ils participent au mouvement local, ce qui est plus simple et plus favorable pour eux. S'agissant des agents mutés au niveau national, ils sont affectés au niveau du département et participent ensuite au mouvement local afin d'être affectés dans un service.

► Les relocalisations des services des Finances publiques

La DGFIP s'est engagée dans une démarche de relocalisation de services implantés en région parisienne et dans les grandes métropoles vers les territoires, avec deux objectifs :

- renforcer la présence de la DGFIP dans les territoires et moderniser l'organisation des services ;
- prendre en compte les aspirations des agents qui souhaitent travailler en dehors des grands centres urbains.

La mise en place de ces services s'opère progressivement depuis 2021 jusqu'en 2026.

Les nouveaux services créés sont accessibles à l'ensemble des agents, par appels à candidature national, dès la création du service. La majorité des postes sont à pourvoir à partir du 1^{er} septembre, à la même date que les mouvements annuels.

Les agents qui ne souhaitent pas rejoindre le nouveau service créé ou renforcé peuvent rester dans leur actuel département d'affectation.

Des règles d'affectation spécifiques s'appliquent pour les appels à candidatures organisés au niveau national l'année de création (ou de renforcement) du service relocalisé et les années suivantes tant que la cible d'emplois n'est pas atteinte.

Pour accompagner ces opérations, les agents qui exercent leurs fonctions dans un service partiellement ou entièrement relocalisé et qui souhaitent suivre les missions transférées bénéficient d'une priorité.

Une priorité fonctionnelle peut aussi être accordée aux agents qui exercent leur mission dans un service de même nature que le service relocalisé.

Enfin, d'autres mesures sont également mises en place pour accompagner les agents concernés et les faire bénéficier d'un dispositif de garanties personnelles.

► L'ouverture des postes à profil dans les départements

L'élargissement du recrutement au choix des directeurs sur les emplois administratifs de cadres supérieurs (AFiPA, IP et IDIV) ont fait l'objet de retours très positifs dans la mesure où ils permettent une meilleure adéquation des profils recrutés par rapport aux postes à pourvoir.

◆ LES SUJETS D'ACTUALITÉ

► L'application des Lignes directrices de gestion (LDG) en matière de mobilité

La DGFIP a prévu une entrée en vigueur progressive des LDG afin de permettre leur implémentation dans les applicatifs de mobilité dédiés.

La modification des modes de gestion de la mobilité, qui a débuté en 2021 (mouvement national de mutation du 1^{er} septembre 2021), a porté sur les points suivants :

- la mise en conformité progressive avec les priorités légales prévues à l'article L512-19 du Code général de la Fonction publique. Elle a commencé en 2021 avec l'élargissement du bénéfice de la priorité handicap aux agents pouvant justifier de la Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH). Cette priorité n'était auparavant reconnue qu'aux détenteurs d'une carte d'invalidité ou de la Carte mobilité inclusion (CMI), comportant la mention « invalidité » ;
- l'application de nouveaux principes de classement des demandes. Pour le classement des demandes de mutation, sous réserve de l'exercice par l'administration de son pouvoir d'appréciation, il a été fait application du principe selon lequel les titulaires d'une priorité légale sont affectés avant les candidats à une mobilité pour convenance personnelle. La part des mutations prioritaires dans les mouvements de mutations A, B et C s'est ainsi accrue entre 2020 et 2021 ;
- l'introduction d'une plus grande transparence dans la procédure de mutation. En plus de la documentation mise à disposition des agents jusqu'alors (guides d'aide à l'élaboration des demandes de mutation, carte des niveaux d'ancienneté des agents mutés par direction...), des tableaux de classement ont été publiés, en amont de la publication des résultats des mouvements. Par ailleurs, la situation des effectifs des directions après mouvement a été

communiquée aux agents. L'ensemble de ces éléments vise à éclairer les agents sur le niveau de probabilité d'obtention de leurs vœux de mobilité.

En 2023, les LDG devraient être appliquées de manière complète, concomitamment à la mise en production d'un nouvel outil informatique pour la collecte des vœux et le classement des demandes de mutation. Les nouvelles modifications apportées aux modes de gestion de la mobilité (dans les mouvements nationaux et locaux) devraient être les suivantes :

- prise en compte de la priorité accordée aux agents exerçant leurs fonctions dans un Quartier prioritaire de la ville (QPV) ;
- application de critères supplémentaires ;
- mise en œuvre de nouvelles règles de classement (cumul de priorités et/ou de critères supplémentaires).

► L'application des lignes directrices de gestion en matière de promotion

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a supprimé l'avis préalable de la CAP pour l'établissement du tableau d'avancement de grade ou de la liste d'aptitude et a instauré la publication des lignes directrices de gestion.

En conséquence, l'établissement des tableaux d'avancement de grade et des listes d'aptitude n'est plus soumis à l'avis préalable de la commission administrative paritaire nationale (CAPN) depuis les promotions ayant pris effet en 2021.

Les LDG de la DGFIP relatives aux promotions et à la valorisation des parcours professionnels ont été publiées sur l'Intranet Ulysse, à l'attention de l'ensemble des personnels de la DGFIP, le 16 juillet 2021 (Les agents/Statuts et carrières/Lignes directrices de gestion).

Elles précisent notamment les modalités d'appréciation de la valeur professionnelle et de sélection des agents des catégories B et C dans le cadre des promotions au grade supérieur par tableau d'avancement et de la promotion de C en B par liste d'aptitude.

◇ Les tableaux d'avancement de grade dans les catégories B et C

Les modalités d'appréciation de la valeur professionnelle et de la manière de servir des agents des catégories B et C ont été revues afin d'accorder une place plus importante au mérite pour l'inscription au tableau d'avancement de grade.

Pour être inscrit à un tableau d'avancement établi au titre de l'année N, les agents doivent satisfaire à l'ensemble des conditions statutaires de grade et/ou de services exigées par le statut particulier applicable au corps d'appartenance et aux conditions utiles cumulatives suivantes :

- être en position d'activité à la date d'effet de la promotion ou à la date à laquelle les conditions sont remplies ;
- avoir été évalué au moins une fois dans le grade de sélection. L'absence totale d'évaluation dans ce grade conduit à l'exclusion de l'agent ;
- avoir été évalué au moins une fois au titre de l'une des trois dernières années (N-1 à N-3) ;
- faire preuve d'une valeur professionnelle et d'une manière de servir exemplaires, à savoir :
 - justifier d'un total minimal de trente points par chiffrage des cotations du tableau synoptique des appréciations (quatre items principaux) des CREP des trois années précédant celle au titre de laquelle le tableau d'avancement est établi. Les cotations sont prises en compte comme suit : «moyen» : 1 point ; «bon» : 2 points ; «très bon» : 3 points ; « excellent » : 4 points ;
 - ne pas avoir fait l'objet d'une cotation «insuffisant» dans le tableau synoptique des appréciations figurant dans le CREP de l'une au moins des trois dernières années ;
 - ne pas avoir fait l'objet de critiques ou de réserves récurrentes sur la manière de servir dans les appréciations littérales figurant dans les CREP sur la période des trois années qui précèdent l'année au titre de laquelle le tableau d'avancement est établi ;

- ne pas avoir fait l'objet, postérieurement à la dernière évaluation, d'une note de service constatant une insuffisance professionnelle ou un comportement professionnel inapproprié ;
- satisfaire aux obligations déontologiques.

Les agents dont la situation particulière est exposée ci-après font l'objet d'un examen de dossier. Les directeurs locaux émettent un avis sur un éventuel avancement de grade des agents en situation particulière :

- agents évalués partiellement au titre des 3 dernières années (une ou deux évaluations absentes), sous réserve de remplir la condition précitée des 30 points au titre du tableau synoptique (avec prise en compte éventuelle de l'évaluation ou des 2 évaluations antérieures au dernier triennal) ;
- agents ayant fait l'objet de critiques ou de réserves récurrentes sur la manière de servir et agents destinataires d'une note de service constatant une insuffisance professionnelle ou un comportement professionnel inapproprié ;
- agents ne satisfaisant pas aux obligations déontologiques.

Le tableau d'avancement est établi par le bureau affectation, mobilité, carrière des B et C. Après publication des tableaux d'avancement sur l'Intranet Ulysse, les directions locales assurent un retour d'information envers les agents ayant fait l'objet d'un examen de dossier au titre des situations particulières ci-dessus et non inscrits sur le tableau d'avancement.

◇ La liste d'aptitude de C en B

Cette promotion concerne les agents de catégorie C de la DGFIP justifiant d'au moins neuf années de service public. Les agents doivent être en position statutaire d'activité à la date d'effet de la promotion fixée au 1^{er} septembre N.

La sélection s'effectue parmi les meilleurs candidats possédant l'ensemble des aptitudes requises pour exercer dans les meilleures conditions les fonctions du grade postulé et sur la base des propositions formulées par le directeur local.

Cette sélection est effectuée parmi les candidats les mieux évalués. La valeur professionnelle est appréciée sur la base des critères suivants :

- prise en compte des évaluations formalisées dans les CREP des cinq dernières années et de l'avis du directeur local ;
- l'aptitude à exercer les fonctions du corps supérieur ;
- le parcours du candidat et/ou le niveau d'expertise technique qui doivent permettre d'apprécier ses qualités professionnelles et sa capacité d'adaptation.

La qualité des dossiers s'apprécie, notamment, au regard des éléments suivants :

- l'aptitude d'un agent de catégorie C à exercer les fonctions de la catégorie B, appréciée au regard de sa valeur professionnelle, de sa manière de servir et de ses capacités estimées à exercer les fonctions du corps supérieur au vu de son expérience à la DGFIP ou dans le cadre d'une mobilité fonctionnelle et/ou géographique antérieure ;
- la capacité d'adaptation des agents, appréciée à travers l'exercice des fonctions dans différents contextes professionnels, en particulier au sein de la DGFIP, mais également dans d'autres administrations ;
- l'investissement personnel pour la préparation et la présentation aux concours, information susceptible de renforcer la qualité du dossier de candidature.

La liste d'aptitude est établie par le bureau affectation, mobilité et carrière des B et C et publiée sur l'Intranet Ulysse. Chaque agent proposé classé ou non proposé au plan local pourra bénéficier, à sa demande, d'un retour d'information de la part de la direction locale en phase préparatoire. De même, chaque agent proposé classé au plan local mais non inscrit sur la liste d'aptitude à droit à un

retour, à sa demande, de la part de l'administration centrale, après publication de la liste d'aptitude.

LA FORMATION PROFESSIONNELLE

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

La formation professionnelle des cadres et des agents à la DGFIP est organisée autour de deux objectifs :

- assurer la formation statutaire des lauréats des concours. À cet égard, la formation initiale des inspecteurs stagiaires, renouvelée en septembre 2018, et celle des contrôleurs stagiaires, renouvelée en octobre 2020, comprennent deux périodes probatoires : l'une, théorique, en établissement et l'autre, pratique, dans le service d'affectation (cf décret n°2018-662 du 26 juillet 2018 et décret n°2020-1199 du 30 septembre 2020) ;
- proposer une offre de formation continue au niveau national, régional/interrégional ou local, afin de renforcer les compétences professionnelles des agents suite à l'évolution des techniques, des réglementations et des structures, et d'accompagner les changements de métier.

Depuis 2014, des parcours de formation métier sont proposés aux agents en mobilité fonctionnelle ou en adaptation à l'emploi.

► Les enjeux de la formation

La formation professionnelle est un facteur de développement personnel et professionnel pour les agents et les cadres. Elle constitue un facteur d'efficacité collective et de cohésion permettant à chacun de garantir le bon exercice des missions au sein d'une véritable communauté de travail. Levier de pilotage des services à la disposition des responsables opérationnels, elle constitue pour les directeurs et les équipes de commandement, un soutien indispensable au bon management des services.

La mise en œuvre de la politique de formation est très déconcentrée, en particulier dans le domaine de la formation continue. Les directeurs locaux jouent un rôle important dans ce domaine.

Au-delà des résultats quantitatifs, l'enjeu s'inscrit également dans la recherche de la qualité de la formation pour favoriser sa parfaite adéquation aux besoins des agents et des services.

L'optimisation de la démarche s'articule autour de cinq axes :

- une meilleure information des personnels ;
- un recensement précis des besoins de formation ;
- une analyse fine des besoins exprimés ;
- l'organisation, au bon niveau, des formations animées par des permanents pédagogiques, des chargés de missions d'enseignement ou des professionnels associés ;
- la mise en place d'un dispositif efficace d'évaluation et de suivi.

► La préparation aux concours

Afin d'encourager la promotion interne, la DGFIP a mis en place un dispositif de préparation aux concours internes pour tous les concours de catégorie A, B et C.

Deux dispositifs de préparation coexistent :

- une préparation à distance organisée, soit en partenariat avec l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE), soit directement par l'École nationale des finances publiques (ENFiP). La préparation à distance comprend la rédaction et l'envoi de devoirs reprenant les épreuves du concours ainsi que la participation à des galops d'essai ;

- une préparation en présentiel d'une durée variable selon le type de concours, dispensée, soit nationalement (établissements de l'ENFiP), soit en région, ou bien encore dans les directions.

Les notes de service d'ouverture des préparations et d'organisation des stages en présentiel et des stages de préparation aux oraux d'admission sont accessibles sur Nausicaa.

Les directions participent à la mise en place des actions initiées au niveau national. Elles doivent veiller à ce que les actions de préparation aux concours soient bien proposées aux candidats inscrits au dispositif national de préparation.

Elles peuvent également proposer et organiser, sur le temps de service et dans le cadre du Compte personnel de formation (CPF) des agents, des actions de préparation complémentaires aux dispositifs nationaux (cf. note du bureau RH-2C n° 2018/01/3466 du 1^{er} juin 2018). Toutefois, ce type d'initiative ne peut être mis en place que pour des formations de courte durée pour lesquelles le dispositif d'accompagnement est restreint.

Sur la page de l'ENFiP, sont récapitulés les liens permettant de récupérer toutes les informations concernant les préparations aux concours de la DGFIP.

► La formation initiale

Dans le contexte de crise sanitaire, afin de garantir la sécurité de tous, la plupart des formations ont été adaptées afin d'être dispensées à distance.

► La formation continue

◇ Le Plan national de formation (PNF)

Le Plan national de formation présente les grandes orientations de la politique de formation professionnelle continue.

Élaboré annuellement, il recense les actions nouvelles de formation souhaitées par les missions et bureaux métiers de la DGFIP, ainsi que les actions relevant d'un plan de formation pluriannuel.

Ces actions ont, pour la plupart, vocation à devenir pérennes et à enrichir l'offre de formation professionnelle.

En liaison avec l'administration centrale, le pôle formation de l'ENFiP est responsable de la mise en place du PNF. À cet effet, il assure la planification et le suivi des travaux nécessaires à sa mise en œuvre opérationnelle.

Le PNF fait par ailleurs l'objet d'un volet complémentaire en cours d'année.

◇ L'offre de formation continue

L'offre de formation continue de la DGFIP, par sa richesse et sa diversité, permet à chacun selon son parcours, le métier qu'il exerce ou auquel il aspire, d'exercer de nombreuses fonctions. La rubrique "Formation continue" d'Ulysse a été rénovée pour permettre un accès simplifié aux catalogues de formation et aux modalités pratiques d'inscription.

Pour répondre à de nouveaux besoins exprimés pendant le confinement, l'ENFiP poursuit le déploiement de produits numériques de formation en « libre accès ». Ils sont désormais accessibles dans un espace dédié. Construit par grandes thématiques métiers, cet espace permet d'accéder en permanence à des tutoriels techniques ou pratiques ainsi qu'à des vidéos de présentation des métiers ou de promotion de certaines directions ou services.

	2019	2020	2021 ⁽¹⁾
NOMBRE DE STAGIAIRES			
Formation statutaire (ex initiale)	9 943	9 022	9 232
Formation continue	261 709	106 676	240 961
Préparation aux concours	11 845	10 662	11 381

⁽¹⁾ En 2021, la volumétrie du nombre de stagiaires ayant bénéficié d'une formation statutaire a augmenté de 2,3 % par rapport à l'année 2020, en raison notamment de l'augmentation des recrutements par voie contractuelle de catégorie C (+ 70,8 %, soit 148 agents en plus) ou par voie de PACTE (+ 62,7 %, soit 153 agents en plus) et de la hausse des inspecteurs recrutés en interne (+ 133 admis en plus par rapport à 2020). En 2021, la volumétrie de stagiaires en formation continue a connu un rattrapage significatif, suite au contexte sanitaire qui avait eu un impact significatif sur les statistiques de la formation professionnelle de l'année 2020. En complément de l'offre de e-formation, le recours au distanciel et la levée des restrictions ont permis de répondre aux attentes des directions et des stagiaires sur tous les domaines de la formation professionnelle. A l'instar de la formation continue, la hausse des actions de préparation aux concours / examens s'explique principalement par la reprogrammation des sessions en présentiel au cours de l'année 2021.

◇ Les catalogues de formation

- [Le catalogue Flore](#) : Flore est un outil informatique permettant de gérer les actions de formation de la DGFIP. Les stages proposés sont regroupés par domaine. Ils sont conçus par l'ENFiP en relation avec les bureaux métiers ;
- [Le catalogue IGPDE](#) ;
- Le catalogue MICAF.

◇ Les modalités d'inscription

Dans le cadre de la tenue des sessions de formation, les stagiaires reçoivent une convocation. Ils doivent saisir dans l'application SIRHIUS une autorisation d'absence pour la durée de la formation.

Les stages peuvent avoir lieu au niveau national, régional (dans un établissement ou un Centre de formation professionnelle), local ou à distance.

À l'issue du stage, les participants procèdent à son évaluation en répondant à un questionnaire dématérialisé grâce à l'application Dispositif informatisé d'évaluations des stages et des enseignements (DIESE). Cette application permet d'évaluer à chaud et à froid les stages et les formateurs.

► L'entretien professionnel

Depuis 2013, la DGFIP a mis en place la réforme de l'entretien professionnel qui résulte des dispositions du décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 modifié relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État.

L'entretien professionnel est annuel et porte sur l'année civile. Il a pour finalité première d'apprécier le travail de l'agent au cours de l'année N-1.

Il permet au responsable de faire le point avec l'agent sur l'année écoulée, de fixer ses objectifs et de formuler des suggestions pour l'avenir. Pour l'agent, c'est un facteur de valorisation professionnelle et individuelle dans la mesure où il lui offre l'opportunité de mieux se faire connaître, d'exprimer les difficultés éventuelles qu'il rencontre dans le cadre de son travail et de faire des propositions susceptibles d'entraîner des améliorations. C'est également l'occasion d'exposer ses aspirations et attentes professionnelles.

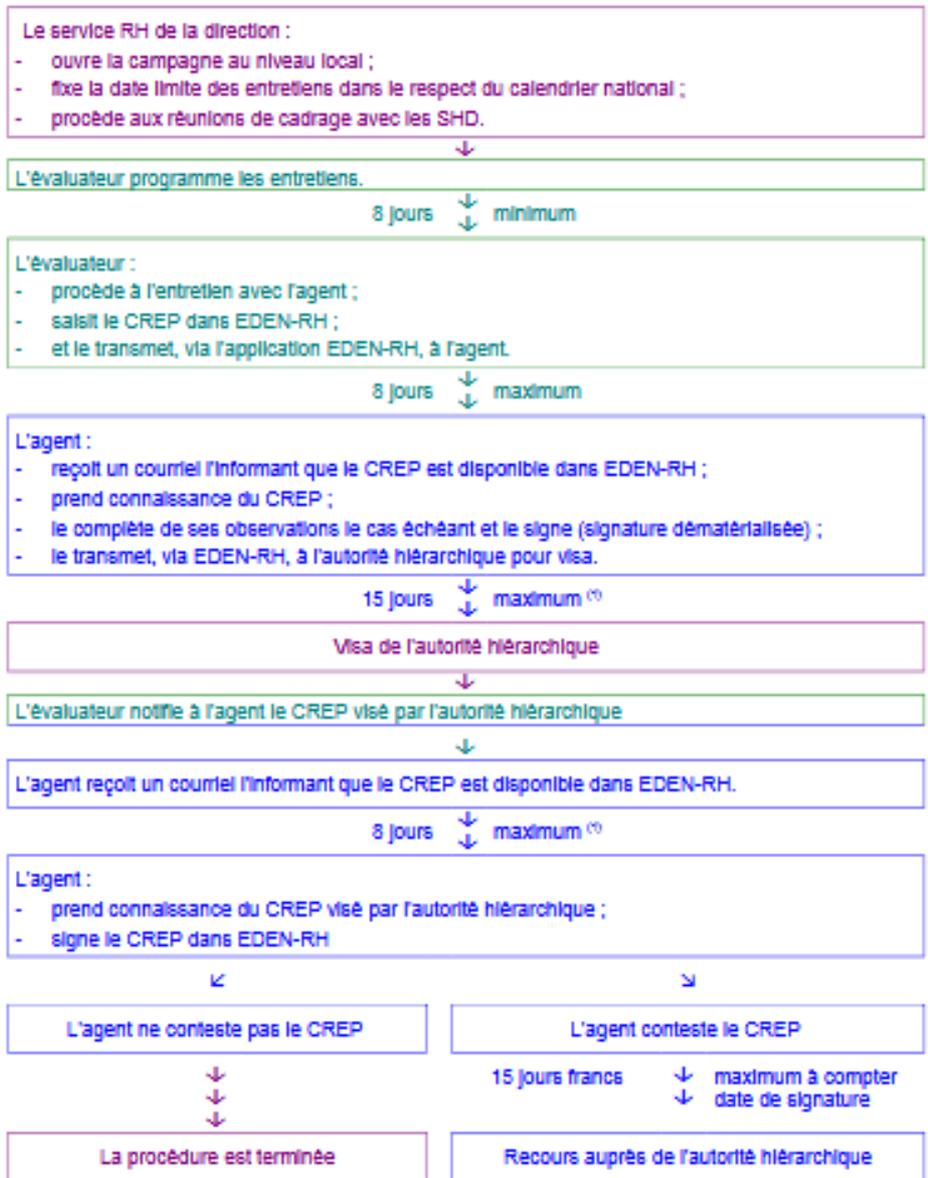
Le compte-rendu établi à l'issue de l'entretien professionnel traduit la valeur professionnelle du fonctionnaire. Il constitue un élément pris en compte pour l'établissement des listes d'aptitude et des tableaux d'avancement de grade. C'est pourquoi il ne doit pas se réduire à un simple échange de quelques mots. C'est l'occasion pour chacun des deux interlocuteurs de commenter librement l'activité de l'année écoulée et d'aborder les perspectives pour l'année suivante.

La campagne d'entretien professionnel se déroule au cours du 1^{er} trimestre de l'année (N).

En cas de désaccord, un recours hiérarchique doit systématiquement être saisi dans EDEN-RH par l'agent évalué, avant toute saisine de la CAP, dans les quinze jours francs à compter de la date de signature du CREP visé par l'autorité hiérarchique.

Synthèse de la procédure

Les différentes étapes de la procédure sont résumées ci-après :



► Présentation des possibilités d'avancement

◇ Les avancements d'échelon

Chaque grade comprend plusieurs échelons qui composent la grille indiciaire. Le nombre d'échelons de chaque grade est fixé par le statut particulier. Chaque échelon est assorti d'une durée de services nécessaire pour passer à l'échelon supérieur. L'échelon détermine la rémunération principale du fonctionnaire. En effet, à chaque échelon correspond un indice brut (dit indice de carrière), auquel correspond un indice majoré (dit indice de rémunération), auquel correspond un traitement indiciaire (ou traitement de base). Le classement des demandes est effectué sur la base de l'ancienneté administrative des agents, constituée par le numéro d'ancienneté des candidats à mutation. En principe, l'accès au 1^{er} grade lors du recrutement s'effectue au premier échelon sauf en cas de reprise de services antérieurs permettant un classement à la nomination dans un échelon supérieur.

Durant sa carrière, un agent accède aux échelons supérieurs par avancement d'échelon. L'avancement d'échelon est un droit. Il a lieu de façon continue d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur et se traduit par une augmentation de traitement. Il est fonction de l'ancienneté de l'agent et de bonifications spécifiques éventuelles [Avantage spécifique d'ancienneté (ASA) pour les agents exerçant leurs fonctions dans les Quartiers prioritaires de la ville].

◇ Les avancements de grade dans le même corps : les tableaux d'avancement

Pour chaque avancement, un tableau unique est constitué au niveau national. Il est établi par ordre de mérite selon un classement sur la base des critères suivants :

- l'échelon et l'ancienneté dans l'échelon ;
- l'ancienneté dans le corps ;
- le numéro d'ancienneté.

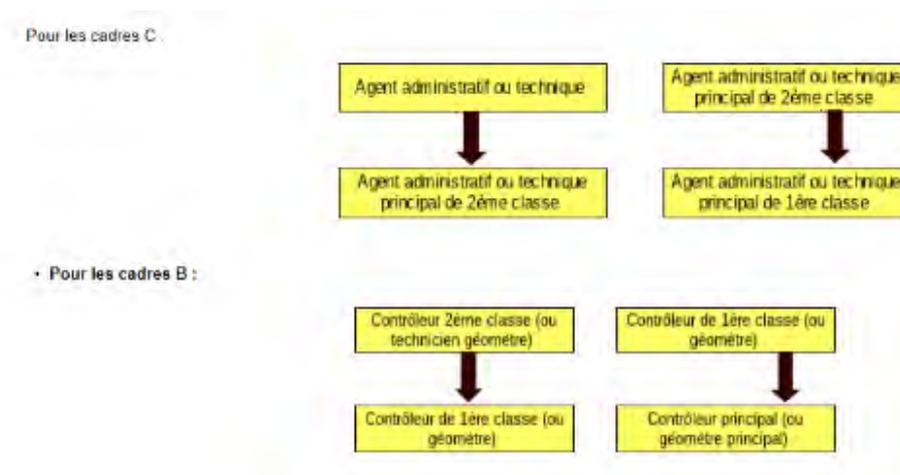
Pour être inscrit sur un tableau d'avancement, les agents doivent satisfaire à l'ensemble des conditions statutaires de grade et/ou de service exigées par le statut particulier applicable au corps d'appartenance, et remplir les conditions utiles suivantes :

- être en position d'activité à la date d'effet de la promotion ;
- avoir été évalué au moins une fois dans le grade de sélection ;
- avoir été évalué au moins une fois au cours des trois dernières années ;
- faire preuve d'une valeur professionnelle satisfaisante.

Les directions établissent les propositions d'avancement sur la base de la liste des agents remplissant les conditions statutaires pour figurer au tableau d'avancement. À cette fin, le Directeur formule un avis pour chaque agent figurant sur la plage utile de sélection et dans une situation particulière (évaluation partielle, réserves et critiques récurrentes, note de service, problèmes déontologiques). La liste est ensuite transmise au bureau affectation, mobilité et carrière des B et C en centrale et diffusée sur l'Intranet local.

Le tableau d'avancement est établi au niveau national par ce même bureau et publié sur Ulysse et au Bulletin officiel des Finances publiques (BOFIP).

Les nominations sont prononcées, dans l'ordre du tableau d'avancement, en principe au premier janvier de l'année au titre de laquelle le tableau est élaboré.



◇ Les avancements dans un autre corps : les listes d'aptitude (de C en B et de B en A)

Les agents peuvent changer de corps par la voie des concours (concours externe, concours interne normal, concours interne spécial ou examen professionnel), ou bien par la voie de la liste d'aptitude. Pour cela, ils doivent remplir les conditions statutaires suivantes :

- Pour l'accès à la liste d'aptitude au grade de contrôleur des Finances publiques :
 - exercer en tant qu'agent administratif ou agent technique des Finances publiques ;
 - justifier d'au moins neuf années de service public ;
 - être en position statutaire d'activité à la date d'effet de la promotion fixée au premier septembre N+1, pour une candidature déposée en septembre N.
- Conditions requises pour l'accès par liste d'aptitude au grade d'inspecteur des Finances publiques :
 - être fonctionnaire de catégorie B de la DGFIP ou secrétaire administratif relevant des ministères de l'économie et du budget ;
 - justifier d'au moins quinze ans de service public dont huit ans de service effectif dans un corps classé en catégorie B.

Par ailleurs, dix années doivent s'être écoulées entre deux promotions par liste d'aptitude, calculées au jour de la date de promotion dans le nouveau corps de cadre A.

Suite aux appels de candidatures publiés sur Ulysse, les candidats déposent leur candidature sur leur espace agent dans SIRHIUS avec l'engagement de rejoindre le poste qui leur sera attribué par l'administration en cas de promotion. Les candidatures sont examinées par les directions locales et les agents proposés au plan local sont classés par ordre de mérite décroissant.

L'examen du dossier reste prépondérant pour apprécier la valeur professionnelle du candidat et son aptitude à exercer dans le corps supérieur (aptitude à la mobilité fonctionnelle et géographique, parcours professionnel, acquis de l'expérience professionnelle...). Au niveau national, les bureaux gestionnaires comparent ensuite les mérites respectifs des candidats et établissent la liste d'aptitude qui est ensuite publiée sur Ulysse et au BOFIP.

► L'entretien professionnel des cadres supérieurs (corps des AFIP)

L'entretien d'évaluation annuel est l'occasion de faire le point sur l'activité de l'année écoulée et d'aborder les perspectives pour l'année suivante. Il doit permettre de souligner les réalisations et progrès professionnels mais également, le cas échéant, les difficultés ou obstacles rencontrés. Il est l'occasion d'échanger sur les perspectives d'évolution professionnelle en lien avec la revue des cadres.

► Focus sur l'application ESTEVE

ESTEVE est une application de gestion de l'évaluation professionnelle des agents développée par le Centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines (CISIRH) relevant du Secrétariat général du Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique). Elle est utilisée au sein du ministère (DGDDI, Secrétariat général...) mais également par les Ministères de la Justice et des Affaires étrangères.

Les applications EDEN RH et EVA (AFIP/AGFIP) sont devenues techniquement obsolètes et ne peuvent être maintenues. Il a donc été décidé que l'évaluation professionnelle des agents de la DGFIP serait progressivement réalisée dans l'application ESTEVE :

- campagne 2022 : bascule des AFIP / AGFIP et des agents de statut centrale (évaluation actuellement non dématérialisée d'environ 200 agents) ;
- campagne 2023 : bascule de l'ensemble des agents de la DGFIP.

Outils

▼ **Gasel 2**

Outil permettant le recensement des besoins de formation des agents. Il est surtout utilisé avant l'arrivée des nouveaux agents en septembre et lors de la campagne des entretiens professionnels. Il permet une remontée automatique des besoins de formation.

▼ **OPUS**

Outil de programmation unique des stages. Cet outil donne en temps réel le calendrier des formations programmées au niveau local, interrégional ou national.

▼ **OCAPI**

Outil de création et d'accompagnement des passeports individualisés de formation. Cette application permet de suivre le parcours de formation accompagnant les changements de métiers des agents et leur montée en compétence. Elle est accessible par le service de la formation professionnelle, les chefs de service et les agents.

◆ **LES GRANDS PROJETS**

► **La formation à distance**

En sus des e-formations, une offre distancielle a été développée et régulièrement enrichies depuis la fin de l'année 2020, permettant d'assurer un volant minimum de formations prioritaires. Pendant le premier confinement, une partie de l'offre distancielle a été ouverte en libre accès aux agents de la DGFIP. L'ENFiP a également enrichi sa production de produits numériques.

► **Le développement de la formation au numérique**

Depuis juin 2022, un catalogue de formations labellisées « Parcours apprenant sur les compétences numériques » (PACNum) est mis à disposition des agents de la DGFIP qui souhaitent approfondir leurs compétences numériques. Conformément au Contrat d'objectifs et de moyens et dans le contexte de la transformation numérique de la DGFIP marqué par un développement très important du télétravail et des pratiques collaboratives associées, le PACNum vise à doter chaque agent d'un socle de compétences suffisant. Ainsi, en partageant ses résultats en fin d'auto-

évaluation avec son Responsable local de formation, l'agent pourra être orienté, selon ses besoins, vers des parcours de formation complémentaires proposés par l'IGPDE et par l'ENFiP.

► Le plan d'accompagnement et de formation au management des cadres

Une fois nommés dans leur grade, les cadres reçoivent une formation à leur prise de poste. Ainsi, l'académie des cadres supérieurs marque pour ceux nouvellement promus, leur entrée dans un nouveau grade et le début de leur parcours de formation. Il y a une académie par grade à partir du grade d'IDiV, jusqu'au grade d'AFiP. Offerte à chacune des promotions de cadres supérieurs, ce séminaire, placé sous le parrainage d'un Délégué du Directeur général, a pour objectif de créer un réseau de pairs, aider les futurs cadres à se positionner dès leur affectation et leur permettre d'acquérir les notions et les outils dans le domaine du management. En outre, l'académie dédiée aux Inspecteurs Principaux nouvellement promus, rénovée en 2019, est venue ainsi compléter les académies des AFIP, AFIPA et IDIV remaniées en 2018. Élaborée en coconstruction avec les stagiaires réunis dans le cadre du FIPLab organisé par la Délégation Île-de-France pour l'ENFiP, cette refonte a permis de mieux répondre aux attentes des participants. Articulé autour d'interventions incontournables en matière d'actualité des métiers et d'enjeux stratégiques de la DGFIP, le nouveau format de ces académies accorde une large place aux ateliers participatifs managériaux et aux retours d'expériences avec des pairs expérimentés.

► L'accompagnement et le soutien des équipes d'encadrement

Le besoin d'accompagnement est d'autant plus important que différentes transformations organisationnelles ont un fort impact sur le management des équipes. En effet, la mise en place du NRP se traduit par la création de nouvelles structures composées d'équipes de taille plus importante et plus dispersées sur le territoire. De plus, de nouvelles modalités d'organisation du travail en découlent, tels que le télétravail ou le travail à distance. Dans ce contexte, favoriser le développement de nouvelles compétences managériales est essentiel pour que les cadres s'adaptent à ces nouvelles conditions et soient en mesure d'apporter les réponses adéquates afin de faire face à ce nouveau défi. En outre, la crise sanitaire renforce l'exigence vis-a-vis du manager et, de fait, le besoin d'accompagner les cadres.

Ainsi, en 2021, la Mission accompagnement des cadres (MAC) a créé et déployé un parcours Conduite des transformations à destination des cadres du réseau. Elle a également piloté le lancement du réseau des Conseillers mobilité carrière et continue à piloter les travaux autour du Modèle managérial. En outre, elle propose actuellement différents types d'actions :

- le parcours d'accompagnement des cadres à la conduite des transformations apporte au manager une boîte à outils afin qu'il soit plus à même d'appréhender et de comprendre la conduite d'un changement sous l'angle managérial ;
- les séminaires territoriaux permettent de travailler sur des problématiques managériales ;
- la formation en matière de pilotage des missions à l'attention des responsables de pôle facilite la prise de poste des nouveaux responsables et permet à ceux déjà en poste d'approfondir ou d'actualiser leurs connaissances professionnelles ;
- le coaching, collectif ou individualisé, apporte un soutien au cadre dans les perspectives de fortes évolutions ;
- les ateliers participatifs managériaux permettent aux cadres de les aider, à travers une mutualisation et des échanges entre pairs, de surmonter des difficultés managériales et d'améliorer leurs pratiques ;
- Permettant aux cadres d'utiliser efficacement les différents leviers à leur disposition et de renforcer leurs compétences, l'accompagnement tout au long de leur carrière est un réel atout.

Par ailleurs, les évolutions de la politique de gestion des cadres, tels que les recrutements et les mobilités au choix, génèrent également de nouveaux besoins d'accompagnement et de formation.

La DGFIP se distingue aujourd'hui par la mise en œuvre d'une démarche forte et volontariste d'accompagnement des cadres, tels que le soulignent les objectifs 6, 7 et 8 du Contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2020-2022. À ce titre, des moyens budgétaires spécifiques ont été attribués à la DGFIP par le Fonds d'accompagnement interministériel des ressources humaines (FAIRH).

Le coaching est un processus de développement personnalisé qui invite l'individu ou le collectif à trouver leurs propres solutions et à faire émerger des stratégies de réussite dans le cadre professionnel. C'est l'opportunité d'interroger sa pratique managériale, de sortir de situations de blocage, de mettre en lumière ses ressources et ses potentiels, de gagner en confiance et en autonomie.

Deux formes de coaching sont proposées aux cadres de la DGFIP :

- ✓ le coaching individuel qui peut répondre à des objectifs variés, centrés sur le management, les aptitudes relationnelles ou la personne.
- ✓ le coaching collectif, qui s'adresse aux directions ou chefs de service qui souhaitent, par exemple, réussir le lancement d'un projet de transformation ou renforcer la cohésion et la communication.

Formalisé par un contrat, le coaching individuel porte sur des objectifs spécifiques et des résultats concrets et mesurables, fixés en fonction des besoins et des attentes de la personne accompagnée.

D'une durée définie, il se compose de six à dix séances, en présentiel ou distanciel, au cours desquels la cadre échange, dans un cadre de rencontre bienveillant et strictement confidentiel, avec un des coachs professionnels internes de la DGFIP.

LES CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

La DGFIP est activement impliquée dans une démarche globale d'amélioration des conditions de vie au travail qui concerne l'ensemble des thématiques relatives à l'environnement et à l'organisation du travail. Elle s'inscrit dans le cadre du [premier accord sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique du 20 novembre 2009](#) et se traduit par la mise en place de mesures concrètes reprises au sein d'un plan d'actions.

► Le plan d'actions et ses différentes mesures

La mise en œuvre du plan d'amélioration des conditions de vie au travail est présentée dans [l'instruction DGFIP RH2C/2011/11/241 du 23 novembre 2011](#).

◆ Le Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)

Le DUERP offre l'opportunité d'un dialogue approfondi entre les agents, leurs représentants, l'administration et les acteurs de prévention. [Le décret n° 82-453 du 28 mai 1982](#) modifié prévoit explicitement à l'article 2-1 que « les chefs de service sont chargés, dans la limite de leurs attributions et dans le cadre des délégations qui leur sont consenties, de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous leur autorité ». Par ailleurs, l'employeur est tenu à une obligation de moyens renforcée, en matière de sécurité et de protection de la santé physique et mentale de ses salariés, qui a été mise en exergue par la jurisprudence de la Cour de cassation.

Il est donc rappelé que cette obligation légale engage la responsabilité administrative et juridique du chef de service.

Le DUERP est un recensement exhaustif, réalisé par unité de travail, des risques professionnels auxquels sont exposés les travailleurs. Après évaluation et hiérarchisation, des actions de prévention sont mises en œuvre, dans le cadre d'un Programme annuel de prévention (PAP), afin de garantir un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des agents.

Le DUERP et le PAP doivent être mis à jour annuellement et lors de toute réorganisation importante d'un service modifiant les conditions d'hygiène, de sécurité ou les conditions de travail.

Depuis la campagne DUERP-PAP 2014/2015, la phase préalable de recensement des risques est réalisée de façon différenciée une année sur deux, sauf dans certains cas particuliers (déménagement, réorganisation de services, introduction de nouvelles technologies, événement grave). Ainsi, la sollicitation de l'ensemble des agents via les cadres de proximité alterne avec la mise à jour réalisée par un groupe de travail constitué d'agents volontaires, de représentants des personnels, de membres de la direction et de l'assistant de prévention.

◆ Le guide sur la prévention des Risques psychosociaux (RPS)

[Le guide de la DGFIP relatif à la prévention des risques psychosociaux](#), destiné à l'ensemble des agents, présente les notions de base permettant de comprendre les mécanismes de la souffrance psychique au travail, ces risques recouvrant des notions complexes, difficiles à appréhender.

◇ Les plateformes d'écoute et de soutien

Depuis octobre 2018, la DGFIP offre la possibilité aux agents et aux cadres qui expriment le besoin d'une écoute ou d'un soutien de la part d'un psychologue extérieur à la DGFIP, d'accéder à une plateforme téléphonique gérée par un prestataire spécialisé (Pros-Consulte).

Ce service téléphonique gratuit, accessible à partir d'un numéro unique, disponible 24h/24h et 7j/7j, offre aux agents un lieu d'écoute privilégié pour aborder toute difficulté d'ordre professionnel et/ou personnel. Il permet également aux cadres de disposer d'une offre de conseils permettant d'échanger sur une problématique managériale et d'envisager des solutions adaptées.

Les consultations sont réalisées par une équipe de psychologues diplômés, dans le respect le plus strict de l'anonymat et de la confidentialité des échanges.

Une prestation complémentaire d'appels sortants permet au service RH de contacter la plateforme pour demander le rappel d'un ou plusieurs de ses agents suite à l'exposition à un risque psychosocial (agression d'un usager, décès soudain au sein du collectif de travail, etc.). L'agent concerné formalise par écrit l'autorisation d'être appelé en mentionnant ses coordonnées et sa plage horaire de disponibilité pour que le prestataire intervienne. Il décrit également brièvement sa situation afin d'être orienté vers un psychologue pour prendre en charge sa demande. Le document attestant de l'accord de l'agent est remis simultanément par la direction locale au prestataire (kde@pros-consulte.com) et au bureau conditions de vie au travail et diversité bureau.rh-CVT-diversite@dgfip.finances.gouv.fr. Si la situation le nécessite, l'agent sera contacté à plusieurs reprises par un même psychologue.

◇ La prise en compte des conditions de travail dans la conduite de projets

Depuis 2018, le bureau Conditions de vie au travail et diversité propose un nouveau support permettant de mieux éclairer les débats en Comité technique local (CTL) pour les projets importants s'inscrivant dans une réorganisation de service ou en Comité d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), hors projet important, portant sur l'impact des projets de transformation sur les conditions de travail.

Le bureau Conditions de vie au travail et diversité a accompagné la diffusion aux directions du dossier de présentation, qui remplace la fiche d'impact, d'une offre de conseil pour l'élaboration de celui-ci et d'un appui méthodologique leur permettant de mieux évaluer les impacts, sur les conditions de travail des agents, des projets de restructurations ou de déploiement de nouvelles technologies.

◇ Les Espaces de discussion (EDD)

Anciennement dénommés « Espaces de dialogue », [ce dispositif a été allégé](#) pour faciliter son utilisation et renforcer sa capacité à susciter des propositions d'amélioration. Outre les EDD « traditionnels », à l'initiative des agents et centrés sur leur structure, des EDD autour de problématiques transverses et/ou, pour bénéficier d'un retour d'expérience en phase d'expérimentation ou de mise en œuvre de projet, peuvent désormais être proposés.

L'EDD est une réunion d'échange dans laquelle les agents ou les cadres ont la possibilité, sur la base du volontariat, de s'exprimer sur leur approche du travail et sur l'organisation du travail en vue de faire émerger des pistes d'amélioration. La réunion est animée par un binôme de « facilitateurs » neutre et garant de la liberté de parole.

[Un protocole de mise en place d'un EDD](#) et une [plaquette d'information aux agents](#) sont consultables en ligne.

◇ Le Tableau de bord de veille sociale (TBVS)

Le TBVS est un dispositif de prévention et de veille favorisant le dialogue social pour définir, à partir d'un constat commun partagé par les responsables territoriaux et les représentants des personnels, des objectifs d'amélioration des conditions de vie au travail, de la santé et de la sécurité des agents.

Il permet de repérer et d'évaluer les situations présentant des risques professionnels et de suivre leurs évolutions, afin que les responsables locaux prennent les mesures appropriées, conformément à leur obligation de résultat concernant la protection de la santé des agents.

Outil de diagnostic et de pilotage, ce tableau a été simplifié et informatisé ([cf. guide d'utilisation](#)). Il s'appuie désormais sur une base de six indicateurs socles centrés sur les enjeux du travail (absentéisme, temps de travail, mobilité) et de quatre indicateurs complémentaires optionnels, permettant d'adapter l'outil aux spécificités des directions. Le TBVS fait l'objet d'une présentation en Comité technique local une fois par an.

◇ L'observatoire interne

Dispositif de barométrie sociale, il rend compte régulièrement et de manière agrégée de l'état des conditions d'exercice des métiers et d'un ensemble de thématiques reflétant l'état du climat social.

L'analyse des résultats de l'observatoire et de leurs évolutions permettent à la Direction générale et aux directions locales de disposer d'informations précises sur la situation de leurs services et concourt à l'élaboration des plans d'actions d'amélioration des conditions de vie au travail.

En 2017, cette enquête a été généralisée à l'ensemble des ministères économiques et financiers sous l'appellation d' « observatoire interne » (anciennement « baromètre social » à la DGFIP).

◇ La formation des cadres aux conditions de vie au travail

Le bureau Conditions de vie au travail et diversité présente systématiquement aux nouveaux cadres le plan d'actions relatif aux conditions de vie au travail, à l'occasion des « académies des cadres supérieurs ».

► Le télétravail

Le télétravail désigne une organisation du travail dans laquelle les fonctions qui auraient pu être exercées par un salarié dans les locaux de l'employeur sont réalisées hors de ces locaux de façon régulière et volontaire. Conformément aux dispositions de l'article 133 de la loi du 12 mars 2012 et du décret 2016-151 du 11 février 2016, tout agent volontaire de la DGFIP a vocation à exercer ses activités à domicile, sous réserve du respect de certaines conditions.

Après une phase de préfiguration, le télétravail a été généralisé à l'ensemble des directions et services de l'administration centrale par une [circulaire du 10/12/2018](#).

Le premier confinement a mis en exergue le sous-équipement en matériel de télétravail du personnel de la DGFIP (le taux de télétravailleurs s'établissait aux alentours de 5% avant la crise). En mars 2020, alors que la DGFIP disposait d'un parc de plus de 130 000 postes de travail, la DGFIP ne détenait qu'environ 30 000 postes portables, dont une partie (près de 30%) devait être remplacée pour des raisons techniques. Les services informatiques et des ressources humaines se sont donc mobilisés fortement afin d'étendre considérablement le télétravail. Dans des délais très courts, les redéploiements de masse de postes en stock ou en provenance de services non inclus dans le Plan de continuité de l'activité PCA et l'important travail des équipes d'installation en début de pandémie ont débouché sur l'équipement de 7 000 à 8 000 agents supplémentaires. Le réseau et les infrastructures ont pu être adaptés, permettant de commander près de 40 000 portables et ultra-portables. Ainsi, le nombre de télétravailleurs actifs entre le début et la fin du confinement a

quadruplé (avec environ 25 000 télé-travailleurs réguliers). Le pic de charge en instantané a été atteint le 4 mai 2020 avec 21 381 utilisateurs VPN simultanés.

Depuis, le télétravail a été considérablement étendu (au 4 février 2021, 68 595 profils VPN étaient créés) et maintenu à chaque fois que cela était possible. Fin 2021, environ 48 000 agents étaient autorisés à télétravailler à titre pérenne. Un effort considérable a été mené pour accroître sensiblement la part relative des postes portables au regard du nombre d'agents (60 % en 2020, puis 80% en 2021). Dans le même temps, des formations axées sur le pilotage d'un collectif de travail à distance ont été proposées aux cadres. Dans ce contexte, la DGFIP développe de nouvelles modalités d'organisation, de management et de communication au sein de son collectif de travail, plus adaptées au télétravail.

Par ailleurs, le décret 2020-524 du 5 mai 2020 et le document-cadre ministériel présenté en Comité technique ministériel le 18 décembre 2020 ont considérablement assouplis les modalités de mise en œuvre du télétravail en offrant la possibilité de demander à bénéficier d'un forfait de « jours flottants » et en dématérialisant les modalités de gestion depuis la mi-juin 2021.

En outre, l'accord cadre, signé le 13 juillet 2021, prévoit notamment le versement d'une allocation dénommée « forfait télétravail » contribuant au remboursement des frais engagés par l'agent au titre du télétravail.

► La protection des agents, la déontologie et la discipline

Lorsqu'un agent est en difficulté ou lorsqu'il ne présente pas un comportement adéquat, la DGFIP est amenée à conduire des expertises en matière de déontologie et à assurer le suivi des procédures disciplinaires.

◇ Déontologie et discipline

Des manquements déontologiques peuvent être commis par les agents dans l'exercice de leurs fonctions ou en dehors du service.

Le DR/DDFiP qui a connaissance de tels faits doit en informer sans délai l'administration centrale par téléphone ou courriel (bureau Affaires juridiques et contentieux) puis lui adresser un rapport de saisine circonstancié auquel sont jointes toutes les pièces utiles à l'instruction de l'affaire (enquêtes internes, notes de service, PV d'audition, décision de justice...).

Si les charges qui pèsent sur l'agent en cause sont importantes et que les éléments recueillis lors de l'instruction permettent de considérer que l'agent a effectivement commis les faits qui lui sont reprochés, il convient de prendre l'attache du bureau Affaires juridiques et contentieux pour mettre en œuvre toutes les mesures conservatoires utiles, par exemple en éloignant l'agent rapidement du service par une décision d'écartement signée du DD/DRFiP puis notifiée à l'agent. Cette décision, qui ne peut être que très temporaire, est généralement suivie d'un arrêté de suspension signé du Directeur général).

Parallèlement, la procédure disciplinaire est menée en collaboration avec l'administration centrale (bureau Affaires juridiques et contentieux).

◇ Le contrôle du respect des obligations fiscales des agents de la DGFIP

Le dispositif prévoit un contrôle annuel du respect des obligations fiscales ([cf. BAO dédiée au contrôle des obligations fiscales des agents](#)), déclaratives et contributives des agents à un double niveau :

- un contrôle annuel du respect des obligations déclaratives et contributives de tous les agents de la DGFIP effectué par la direction d'affectation, avec le soutien d'un assistant

digital, pour s'assurer du dépôt de la déclaration d'impôt sur le revenu et du paiement des impositions dues ;

- un contrôle sur pièces aléatoire du dossier de l'agent portant sur 5 % des effectifs chaque année, effectué par la direction dont dépend son domicile pour s'assurer de la sincérité des éléments déclarés et portant sur tous les impôts et taxes auxquels il est ou devait être assujéti (impôt sur le revenu, impôts locaux, impôt sur la fortune immobilière...). S'agissant des directeurs, le contrôle, assuré par la Direction nationale des vérifications de situations fiscales (DNVSF), est effectué selon une périodicité triennale.

Lorsque le contrôle annuel des obligations met en évidence des manquements contributifs, il convient, au-delà de l'éventuel manquement déontologique, de s'attacher à identifier les agents en difficulté afin de mettre en place des mesures d'aide ou de soutien permettant à l'agent de rétablir sa situation : signalement à l'assistant de service social, élaboration d'un plan de règlement avec le comptable, mensualisation des paiements....

Les contrôles sur pièces sont effectués selon les modalités classiques applicables à tout contribuable et doivent respecter une stricte confidentialité, notamment lors des contacts avec l'agent. Les appels téléphoniques sur le lieu de travail ou les envois de courriels sur l'adresse électronique professionnelle sont proscrits sauf si les agents ont expressément indiqué leurs coordonnées professionnelles sur leur déclaration de revenus pour y être contactés.

◇ Protection et défense des agents

L'administration et ses personnels doivent être protégés contre les attaques subies dans l'exercice de leurs missions. Un guide pratique de défense et de protection des agents et de l'administration regroupe l'ensemble des informations utiles aux services locaux des ressources humaines et aux agents.

Le protocole d'analyse et de traitement des incidents, diffusé par la [circulaire du 8 avril 2013](#), permet aux directions de déterminer le niveau de traitement des incidents :

- gestion interne par le chef de service (incivilité courante) ;
- gestion interne par la direction ;
- signalement au bureau Affaires juridiques et contentieux (agression caractérisée, accusations portées contre un agent par un usager, incident médiatique, accusations de harcèlement moral ou sexuel, discrimination...) avant l'engagement de toute éventuelle action pénale, par le référent protection juridique au moyen de la fiche de signalement des agressions contre les agents. En parallèle, les incidents les plus graves font l'objet d'un signalement au cabinet du Directeur général.

Le référent protection juridique est chargé d'apporter à l'agent qui a subi une attaque une assistance immédiate et un soutien prolongé en lui proposant un contact avec le médecin de prévention et en prévoyant, si nécessaire, la mise en place d'un soutien psychologique. Ces mesures sont sans préjudice du recours à d'autres dispositifs tels que la plateforme d'écoute « Pros Consulte ».

Il assure le suivi judiciaire des affaires en liaison avec le Parquet. Une lettre de soutien pourra également être adressée par la DR/DDFiP ou par la Direction générale pour des faits particulièrement graves.

Dès le signalement d'un incident, le Secteur protection juridique du bureau Affaires juridiques et contentieux assure une aide à la gestion immédiate de celui-ci. Il procède ensuite à une analyse juridique des faits afin d'apporter un conseil sur les actions et sur les éventuelles suites judiciaires à engager. Il coordonne les actions avec la Direction des affaires juridiques et les bureaux métiers. Il assure le suivi pénal des affaires (audiences et jugements). Ainsi, les copies des plaintes et/ou de la dénonciation des faits au Procureur de la République (article 40 du Code de procédure pénale) doivent être transmises au bureau Affaires juridiques et contentieux, ainsi que les avis à victime reçus en cas d'évolution pénale de l'affaire.

L'octroi de la protection fonctionnelle, prévue par les articles L 134-1 et suivants du Code de la fonction publique, permet également aux agents de disposer de l'assistance d'un avocat en cas d'évolution pénale de l'affaire et de bénéficier d'une réparation, le cas échéant, du préjudice qui en a résulté.

Pour la mise en œuvre de ce dispositif d'assistance juridique en cas de poursuites pénales, l'agent doit adresser au Directeur général, sous couvert du DR/DDFiP, une demande motivée qui fera l'objet d'un examen par le bureau Affaires juridiques et contentieux. La direction locale doit joindre à cette demande un rapport détaillé des faits et de la procédure mise en œuvre en se prononçant sur l'absence de faute personnelle de l'agent.

NB : la convocation d'un agent par un officier de police judiciaire pour une audition libre, y compris en tant que mis en cause, ne permet pas de considérer l'agent comme faisant l'objet de poursuites pénales. Une telle convocation n'offre donc pas droit à l'assistance juridique, ni à la prise en charge d'un avocat pour assister l'agent.

Par ailleurs, certains agents s'estimant victimes de harcèlement ou de discrimination peuvent saisir leur direction ou l'administration centrale. En effet, un agent subissant des faits de harcèlement moral ou sexuel ou encore de discrimination a droit à la protection fonctionnelle.

En cas de demande de protection fonctionnelle introduite par l'agent suite à des signalement de faits de harcèlement ou de discrimination, il revient à la direction locale de procéder à une première analyse, de définir les mesures d'enquête nécessaires qui permettront de vérifier la véracité des dires de l'agent et ce, en toute impartialité (vérification sur pièces en fonction des faits allégués, auditions de témoins, de collègues, de la hiérarchie, réalisation éventuellement d'un audit) et de déterminer et mettre en œuvre les éventuelles mesures conservatoires qui seraient immédiatement nécessaires à la protection de l'agent, au regard de l'urgence de la situation. Le bureau Affaires juridiques et contentieux intervient en appui pour s'assurer du bien fondé de ces mesures au regard de la situation.

◇ Protection et défense de l'administration

Par ses conseils et ses préconisations, le bureau Affaires juridiques et contentieux assure la protection de l'administration lorsqu'elle est victime. Il vérifie qu'elle exerce les voies de recours et de droit pertinentes en déposant plainte ou en se constituant partie civile. Au titre de la protection de l'administration, le bureau examine toute réquisition judiciaire adressé à une direction ou un service de la DGFIP.

Il délivre également conseil et assistance aux directions ou comptables lorsqu'ils sont victimes d'escroquerie ou de tentatives d'escroqueries.

Au titre de la protection de l'administration, il peut examiner toute question relative à la responsabilité de l'employeur, que ce soit du fait de dispositions pénales ou de celles prévues par le Code du travail pour ce qui est applicable à la fonction publique.

► Les leviers de la protection des agents

De nombreux leviers et outils participent à la préservation des conditions de vie au travail et à la prévention des risques.

◇ Le registre hygiène, sécurité et santé au travail

Dématérialisé et accessible à tous les agents, il permet de mentionner tout risque, désordre ou anomalie constatés dans l'environnement de travail et de le porter à la connaissance de l'assistant de prévention, chargé d'y apporter une réponse.

◇ Les Espaces de dialogue (EDD)

Les EDD sont organisés à la demande des agents, des cadres, de la direction, d'un collectif de travail ou d'une organisation syndicale : ce sont des espaces d'expression libre et anonyme visant à encourager le dialogue et la résolution des problèmes.

Un des objectifs essentiels des EDD consiste à donner aux agents un droit d'expression sur l'organisation du travail.

◇ Les fiches de signalement

Toute agression physique ou verbale, toute atteinte aux personnes ou aux biens, quel qu'en soit l'auteur (usager ou agent) peuvent faire l'objet d'une fiche de signalement transmise à l'assistant de prévention et au chef de service.

◇ La cellule de discrimination

Toute personne s'estimant personnellement victime d'une pratique discriminatoire peut saisir la cellule placée auprès du Secrétariat général des ministères (notamment via un formulaire en ligne disponible sur le site Intranet Alizé).

3.8 – LES MISSIONS RELATIVES AUX RETRAITES DE L'ÉTAT

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

Créé par le Décret du 26 août 2009, le Service des retraites de l'État (SRE) est un service à compétence nationale de la Direction générale des Finances publiques. Il est l'opérateur du régime des pensions civiles et militaires de retraite et des autres avantages viagers servis par l'État.

Le SRE est situé à Nantes et possède deux antennes, à Guérande et La Rochelle. Son effectif est de 520 agents en 2022.

En 2021, le SRE a instruit 66 938 demandes de départ à la retraite (hors invalidité), dont 65 % déposées via la demande de retraite en ligne disponible dans l'Espace numérique sécurisé de l'agent public (ENSAP) et 31 % initiées sur le Portail commun inter-régimes, soit un taux global de demandes dématérialisées à l'initiative de l'assuré de 96.5%.

► Les prévisions budgétaires et le suivi du Compte d'affectation spéciale « Pensions »

Le Compte d'affectation spéciale « pensions » (CAS « pensions ») a été créé dans l'objectif de constituer un instrument d'amélioration de l'efficacité de la gestion publique par une clarification du mode de financement des pensions. Il apporte une information précise concernant les crédits budgétaires inscrits en Loi de finances et établit un lien direct entre les recettes et les dépenses.

Les agents en charge du CAS « pensions » suivent l'exécution du budget, répondent aux questions parlementaires et participent à la restitution annuelle à la Cour des comptes. Ils doivent s'assurer que l'équilibre budgétaire du CAS est respecté, c'est-à-dire que le total des dépenses engagées et ordonnancées au titre du CAS n'excède pas le total des recettes constatées. Cet équilibre est vérifié tout au long de l'année. Ils contrôlent également que l'exécution est conforme à ce qui a été décidé en Loi de finances pour les recettes comme pour les dépenses.

Une nomenclature des recettes du CAS Pensions est établie afin de permettre le suivi de l'alimentation des lignes budgétaires. Cet outil permet de contrôler la conformité du recouvrement des recettes selon leur nature au regard des prévisions élaborées. Une nomenclature existe également pour les dépenses.

► L'élaboration de statistiques et d'études

Les statisticiens réalisent des traitements à partir de bases de données afin d'élaborer des statistiques et réaliser des études d'impact de politique publique. Ils développent et maintiennent des modèles dont ils exploitent les résultats pour élaborer des prévisions et des études d'impact des politiques publiques.

Pablo est un modèle de micro-simulation de projection des Comptes individuels de retraite (CIR) qui projette, à long terme, les recettes et dépenses du régime, calcule les engagements de l'État en matière de retraite et simule les effets des réformes envisagées. Il évolue actuellement vers une nouvelle version, fonctionnant avec le logiciel libre R, qui s'appuie sur une base unifiée d'affiliés regroupant les retraités et les non-retraités, construite en termes de personne et non plus de

pension. Cette base unifiée sert de socle pour la diffusion des statistiques de passage à la retraite ou de mortalité ainsi que de point de départ pour les projections effectuées à partir de Pablo, notamment pour le Conseil d'orientation des retraites. Ce modèle s'appuie également sur une nomenclature de grades plus détaillée que la distinction actuelle en catégorie A, B ou C afin de simuler et refléter les carrières des principaux corps de métier. Le calcul de taux de primes au niveau de cette nomenclature de grade est un moyen de disposer d'un salaire complet, en vue notamment de calculer la pension du Régime de retraite additionnelle de la fonction publique (RAFP) ou encore simuler une convergence vers le régime général.

► La gestion des comptes individuels de retraite et le contrôle des droits à retraite

Les comptes individuels de retraite sont gérés sur la base des informations transmises, chaque mois, par les employeurs (ministères et établissements publics), à partir des Systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) par flux dématérialisés, des documents émis lors des campagnes du droit information retraite ou par les fonctionnaires au travers des corrections demandées, soit dans le cadre de la demande directe de pension adressée au SRE ou bien suite à la consultation de l'ENSAP.

Les gestionnaires de retraite contrôlent les droits à pension (vérification du droit au départ, étude des droits à bonification ou majoration de pension, etc.) sur la base des justificatifs transmis par le fonctionnaire et les employeurs, en application des dispositions du Code des pensions civiles et militaires de retraite.

Ils prennent également en charge l'examen et le contrôle des demandes de réversion afin de déterminer les droits à réversion des ayants-cause du fonctionnaire décédé, en application du Code des pensions civiles et militaires de retraite.

► L'instruction des dossiers contentieux et suivi des procédures devant les juridictions administratives

Le bureau des affaires juridiques, (bureau 1A), instruit les dossiers contentieux, rédige les mémoires et assure le suivi des procédures devant les juridictions administratives. De plus, il exerce une activité de conseil juridique, en interne et en direction des administrations employeurs pour prévenir les contentieux.

Le Service des retraites de l'État a été destinataire de 358 affaires nouvelles en 2021.

Parmi ces requêtes, 19,5 % concernaient l'invalidité, 11 % les réversions, 11% l'indice de liquidation et 10 % la durée d'assurance retenue. 26 % des requêtes étaient dirigées directement contre les titres de pension, 44 % contre des décisions du service (hors titre de pension) et 15 % contre des décisions prises par l'employeur.

Le SRE a formé onze pourvois en cassation et a été saisi de deux Questions prioritaires de constitutionnalité. Il est intervenu dans cinq procédures de référés. 730 affaires étaient en cours d'instruction au 31 décembre 2021.

331 décisions de justice ont été rendues en 2021 concernant des dossiers gérés par le SRE (en hausse de 16,14 % par rapport à 2020).

Le taux de décisions favorables s'élève à 81,57 % pour l'année 2021 (82,81 % en 2020).

► L'indemnisation des séquelles des accidents de service et des maladies professionnelles

Une mission de contrôle et d'expertise en matière de départ à la retraite au titre de l'invalidité et de la réparation du dommage corporel des fonctionnaires de l'État, des magistrats, des militaires et des enseignants du privé, indemnise notamment les séquelles des accidents de service et des maladies professionnelles.

Les agents de cette mission instruisent les dossiers présentés par les employeurs en vérifiant plus particulièrement la matérialité du fait dommageable, l'imputabilité éventuelle aux fonctions, la nature des infirmités générées, le taux d'incapacité et, en matière de retraite, l'incapacité définitive aux fonctions. Ils établissent des notes d'observation ou des fiches d'étude et procèdent à la concession de la pension ou, si les conditions ne sont pas remplies, au refus de droit. En outre, certains agents, chargés du contrôle des situations de cumul et de ressources, réalisent des enquêtes auprès des assurés ou de différents organismes afin de connaître les éventuels avantages ou ressources perçus par les titulaires de certaines prestations.

► L'accueil et le conseil aux usagers et le pilotage de la relation usagers

Dès la validation de deux trimestres au titre du régime des pensions de l'État jusqu'à la radiation des pensions concédées, la prise en charge des usagers est assurée par un double dispositif combinant services en autonomie (numériques) et services accompagnés (mise en relation avec un conseiller-retraite), qui constitue, pour les usagers actifs, le Parcours usager retraite (PUR).

Les services numériques, portés par deux sites complémentaires, ont une double finalité :

- apporter toute l'information relative aux droits des retraites, avant et après concession, et permettre de saisir le SRE de toute question ayant trait à la préparation à la retraite ou au paiement de celle-ci (site retraitesdeletat), d'une part ;
- et par l'Espace numérique sécurisé de l'agent public qui met à disposition les informations personnelles contenues dans le Compte individuel retraite ou relatives aux pensions après concession (titres et bulletins de pension, attestation fiscales) mais qui permet également de demander des corrections du compte et, si besoin, de réaliser des simulations en autonomie ou encore de solliciter son départ à la retraite.

Lorsque l'utilisateur actif souhaite approfondir l'examen de sa situation (notamment pour obtenir une projection personnalisée) ou lorsque celle-ci est complexe, il dispose de la faculté de prendre contact avec un conseiller-retraite par téléphone ou par courriel. Les conseillers-retraite sont des experts de la réglementation des pensions. Ils répondent aux demandes d'information des usagers. Ils sont également en charge de l'accompagnement personnalisé des usagers en réalisant des Entretiens information retraite (EIR) ou des simulations accompagnées.

L'ensemble des services accompagnés assurés dans le cadre du parcours est certifié selon la norme ISO 9001-2015.

Les pensionnés bénéficient également d'un accueil et d'une prise en charge par des conseillers exerçant dans un centre service retraite CSR (voir infra).

En dépit du contexte sanitaire, qui s'est prolongé en 2021, et d'une hausse sensible du niveau d'activité (+25%), la qualité de service offert à l'utilisateur actif au titre des contacts de premier niveau s'est améliorée. Le taux de décrochés global des appels s'est accru pour atteindre 97 % au titre des actifs (92,5 % au titre des retraités) et les délais de réponse aux courriers (dix jours ouvrés) et courriels (trois jours ouvrés) progressent respectivement de 75,5 % à 89,2 %, d'une part, et de 94,7 % à 97 %, d'autre part. Le nombre d'utilisateurs, qui sollicitent le service prioritairement pour des motifs liés aux conditions de départ et à la carrière, a continué de s'améliorer en 2021 pour atteindre 87 %.

Parallèlement, le nombre de projections personnalisées accompagnées (Entretien information retraite et simulations accompagnées) sollicitées a augmenté de 41 %, et le taux de satisfaction des usagers a progressé d'un à deux points.

► Les missions du Centre service retraite et des Centres de gestion des retraites

Le Centre service retraite (CSR) a vocation à accueillir l'ensemble des demandes des usagers pensionnés formulées par téléphone ou par courriel. Il prend en charge toutes les questions n'ayant pas d'incidence directe sur le paiement des pensions (changement d'adresse, de compte bancaire,

attestations fiscale ou de paiement, assistance ENSAP, ...). Après deux années marquées par des contextes particuliers de très forte sollicitation (2019 : prélèvement à la source, instauration d'un taux médian de CSG, ouverture de l'ENSAP aux pensionnés ; 2020 : crise sanitaire), l'année 2021 a retrouvé des flux comparables à ceux constatés en 2018 (618 780, soit +3 % de contacts reçus entre les années 2018 et 2021).

Les Centres de gestion des retraites (CGR) sont chargés du contrôle et du paiement des 3,6 millions de pensions concédées par le SRE, le ministère de la Défense (retraites du combattant), la Grande Chancellerie (légion d'honneur et médaille militaire) ou l'Établissement de retraite additionnelle de la fonction publique (ERAFP) au profit de près de 3,2 millions de bénéficiaires.

Ils prennent en charge les titres de pension et leurs accessoires, appliquent les retenues et effectuent les règlements mensuels. Ils tiennent la comptabilité des dépenses liées aux pensions.

Les centres gèrent également les comptes des pensionnés, à partir de la concession de la pension. Un compte regroupe, pour un même usager, l'ensemble des prestations qui lui sont versées.

Organisation

► Au niveau central

Le SRE est composé d'un Secrétariat général, d'un bureau Financier et des statistiques, d'une mission de Maîtrise des risques-audit ainsi que de deux départements.

Chargé de fonctions supports, le Secrétariat général (SG) est responsable de l'administration des moyens généraux du SRE. Il est chargé de l'élaboration et du suivi de l'exécution budgétaire, ainsi que du pilotage du dialogue/contrôle de gestion/performance. Assurant la gestion de proximité des ressources humaines des 520 agents du service, issus des deux filières d'administration centrale et DGFIP, il pilote le suivi des emplois et organise, sous l'autorité du Directeur, la conduite du dialogue social interne. Il exerce également la veille juridique en matière de commande et d'achat publics, ainsi que l'animation et la coordination de la politique de communication et d'archivage du service.

Le Bureau financier et des statistiques (Bfis) est chargé de l'élaboration des statistiques, des études et des prévisions budgétaires. Il assure également les missions inhérentes aux fonctions de responsable de programme dans le cadre de la gestion du CAS pensions et veille, dans ce cadre, au respect des procédures comptables.

La Mission risques et audit (MRA) a la charge du pilotage du contrôle interne (analyse des procédures, réalisation des contrôles a posteriori...) et des audits internes (processus du SRE) et externes (qualité des comptes individuels retraite des administrations en groupe 1). A partir de septembre 2022, la MRA aura également en charge le pilotage de l'application des règles du Règlement général européen relatif à la protection des données (RGPD) au sein du Service des retraites de l'État.

◇ Le département des Retraites et de l'accueil comprend quatre bureaux.

Le bureau des Affaires juridiques (1A) est chargé d'apporter, en interne comme en externe, son expertise en matière d'élaboration et d'application de la réglementation des pensions et allocations de retraite et d'invalidité de l'État. Il traite également le contentieux administratif qui relève de ce domaine d'activité, met à jour le fichier des grades et emplois de l'État et assure les relations avec les caisses de retraite étrangères.

Le bureau des Retraites (1B) est chargé de l'enregistrement des éléments de droit et de la gestion des CIR. Il réalise le contrôle et la liquidation des droits ainsi que la concession des pensions civiles et militaires de retraite. Il anime les relations métier avec les administrations employeurs, leur apporte son expertise et les accompagne dans la conduite de leurs processus internes en vue de garantir la qualité des comptes individuels.

Le bureau des Invalidités (1C) réalise une mission de contrôle et d'expertise en matière de départ à la retraite au titre de l'invalidité et de la réparation du dommage corporel des fonctionnaires de l'État, des magistrats, des militaires et des enseignants du privé. À ce titre, il indemnise notamment les séquelles des accidents de service et des maladies professionnelles.

Le bureau Mission relations usagers (BMRU) a la charge de la définition et la mise en œuvre de la politique de l'accueil des usagers et de l'offre de services, de l'animation du réseau de paiement et de la réglementation applicable en la matière, ainsi que du pilotage de la qualité.

◇ Le département du Programme de modernisation est composé de quatre bureaux.

Le bureau Support transverse et coordination (2A) assure des missions de coordination transverse pour l'élaboration et la modélisation de processus métiers et de mutualisation du SI, de programmation budgétaire dans le domaine informatique avec le suivi des charges et l'exécution des dépenses, de gestion des conventions techniques et de support administratif.

Le bureau des Processus de gestion (2B) garantit l'exploitation du système d'information du SRE, de l'administration des données, des systèmes et du réseau, de l'assistance utilisateur sur le poste de travail des agents du SRE, des travaux péri-informatiques, de la sécurité du système d'information ainsi que de la Maîtrise d'œuvre des applications de gestion des pensions ainsi que des applications liées à la relation usagers. Plus généralement, il accompagne le métier dans les déploiements de nouveaux outils (applications, téléphonie, site internet, etc) dans le domaine de la gestion des pensions et des pensionnés.

Le bureau Etudes, développement et coordination des systèmes d'information (2C) a la charge des études et des développements des applications métier du service et du portail «ENSAP». Ces applications sont destinées aux personnels administratifs du SRE, aux fonctionnaires d'État, civils, militaires et magistrats mais aussi aux partenaires externes que sont les employeurs des agents de l'État, les autres régimes de retraite et des administrations. Il assure la conception et la réalisation des logiciels, le suivi des développements ainsi que leur déploiement.

Le bureau des Processus Compte Individuel de Retraite (2D) réalise la maîtrise d'ouvrage du projet compte individuel de retraite (CIR) et des applications de liquidation des pensions. Il instruit les travaux menés avec les organismes prescripteurs du domaine. Dans le cadre des travaux de mutualisation du SI menés avec la Caisse des dépôts et consignations (CDC), il étudie et accompagne le déploiement des nouveaux outils (portails PETREL / TOSCA) ainsi que les changements éventuels dans les processus de gestion au sein des administrations employeurs. Il assure également la formation et l'assistance des utilisateurs, gestionnaires du portail PETREL, soit plus de 2 000 utilisateurs.

► Au niveau local

Le réseau métropolitain se compose de douze Centres de gestion des retraites (CGR) (cf. carte relative au « périmètre de compétence géographique des Centres de gestion des retraites »). Deux d'entre eux, Bordeaux et Rennes, dénommés Centre de services des retraites (CSR), constituent une plate-forme d'accueil multi-canal.

Outre le réseau métropolitain, quatre centres sont implantés Outre-mer et deux, rattachés à la Direction spécialisée des finances publiques pour l'étranger (DSFiPE), sont chargés du paiement des pensions à l'étranger.



Outils

✓ L'Environnement numérique sécurisé de l'agent public (ENSAP)

L'Ensap permet de consulter les documents suivants :

- bulletins de paye ou de solde ;
- bulletins de pension ;
- attestations fiscales et décomptes de rappel éventuels ;
- compte individuel de retraite.

Il permet également de demander la correction du Compte individuel de retraite, d'obtenir une simulation de retraite ou de demander son départ à la retraite.

✓ PEZ

Il s'agit de l'application qui sert au paiement des pensions.

✓ GDP et GEIDE

Ce sont les applications de numérisation et d'archivage des dossiers des pensionnés. Ils permettent d'organiser le flux d'information et de superviser les activités.

✓ NEPTUNE

Cette application retrace l'historique des paiements des pensions.

✓ PETREL (TOSCA en 2022)

Ce portail permet l'accès aux applications de gestion des CIR et de liquidation des pensions.

◆ LES GRANDS PROJETS

► La réforme de la gestion des retraites

Peu après sa transformation en Service à compétence nationale (SCN), le Service des retraites de l'État, a lancé, fin 2009, la réforme de la gestion des retraites. Celle-ci vise à rationaliser les processus RH-retraite au sein de la fonction publique d'Etat et à concentrer la relation usagers au sein du SRE. Arrivé à son terme fin 2020, après dix ans de travaux, le projet a impliqué 32 employeurs avec des organisations et des cultures différentes. Il a nécessité notamment la mise en place d'un dialogue interministériel, d'une méthodologie et d'une comitologie structurées impliquant plusieurs niveaux de décision et de mise en œuvre. Un dispositif spécifique a été mis en place avec le Ministère de l'Education Nationale (MEN-MESR) et le Ministère des armées (Minarm) pour tenir compte de leur taille et de leur complexité organisationnelle (comité de pilotage dédié au niveau DRH, bascules par unité de gestion, industrialisation des contrôles de la qualité des comptes...). Outre la rationalisation de la chaîne de gestion des pensions, la réforme s'est fondée sur le déploiement d'outils numériques pour la constitution de plus de 2,2 millions de Comptes individuels de retraite et la mise en place d'un système d'alimentation régulier, aujourd'hui mensuel, de ces comptes, le déploiement de PETREL, l'application interministérielle de gestion des retraites, le développement de services en ligne pour les actifs et les retraités via le portail ENSAP.

► La concentration du réseau des Centres de gestion des retraites et des Centres service retraite

L'opération de réorganisation en deux vagues du réseau des Centres de gestion des retraites (CGR) et des Centres de service retraite (CSR) s'inscrit dans le cadre du mouvement de relocalisation des services de la DGFIP au sein des territoires et notamment auprès des villes de taille moyenne. L'enjeu de ce réseau est le paiement, chaque mois, de 4,6 Mds€ à 3,4 millions de pensionnés.

Initiée en 2020, la préparation de la réorganisation s'est traduite en 2021 par de nombreux travaux associant les structures concernées par la première étape et, concrètement, par l'implantation, dès le 1^{er} septembre 2021, d'emplois en renfort dans les CGR accueillant de nouvelles activités.

Le 1^{er} janvier 2022, à l'issue de la première étape, le réseau des CGR est passé de dix-sept centres à neuf en métropole (dont le Service pensions de la Direction spécialisée des Finances publiques pour l'étranger situé à Nantes), trois CGR en Outre-mer et un CSR en charge de l'interface à distance avec les retraités.

Ainsi, la première étape a permis au 1^{er} janvier 2022 :

- la création d'un centre à Châteaubriant (44), rattaché au CGR de Nantes. Ce CGR bi-sites accueille les activités de ceux de Paris, Ajaccio et Fort-de-France ;
- la création d'une plateforme téléphonique à Laval, reprenant l'activité d'accueil des CSR de Bordeaux et de Rennes ;
- le renforcement du CGR de Limoges par le transfert des activités de Clermont-Ferrand et de Montpellier ;
- la consolidation du CGR de Rennes qui accueille l'activité de l'ex CGR de Marseille.

La seconde vague, en préparation, se traduira au 1^{er} janvier 2023 par :

- le transfert de l'activité des CGR de Toulouse et de Bordeaux au CGR de Tours – Loches (nouvelle implantation à Loches, sous forme d'antenne) ;
- le transfert de l'activité des CGR de Lille, Papeete, Nouméa et Saint-Denis de la Réunion au CGR de Rennes- Fougères (nouvelle implantation à Fougères).

► La dématérialisation des documents retraite pour simplifier les démarches des usagers

Depuis le 1^{er} janvier 2018, tous les retraités peuvent, retrouver leur titre de pension dans l'ENSAP. Depuis juillet 2020, les bulletins de pension ne sont plus envoyés par voie postale aux pensionnés nés à partir de 1950. Désormais mensuels dans leur version dématérialisée, les bulletins de pension sont disponibles dans l'ENSAP avec un historique remontant au 1^{er} mai 2019. Une notification par courriel est envoyée à réception de chaque nouveau bulletin. Cette option est désactivable dans le profil du compte.

Le SRE a par ailleurs entamé en 2021 la dématérialisation des dossiers de pension d'invalidité dans l'appli PETREL et poursuit cette démarche en 2022 pour les allocations temporaires d'invalidité.

◆ LES SUJETS D'ACTUALITÉ

► La mutualisation des systèmes d'information entre la Caisse des dépôts et consignations (CDC) et le Service des retraites de l'État

Officialisés par la signature d'une convention entre les deux partenaires le 1^{er} décembre 2020, les travaux de mutualisation se sont mis en place au début de l'année 2021. Le travail des équipes mixtes CDC / SRE de Maîtrise d'ouvrage, de Maîtrise d'œuvre informatique et métiers implique à ce jour environ 180 personnes, prestataires compris.

En dépit de la crise sanitaire et malgré la mobilisation d'une équipe multi-entités, multi-sites et pluridisciplinaires, les travaux avancent selon le macro-planning prévisionnel. Les spécifications fonctionnelles sont bien avancées, et pour les premiers projets attendus en production, quasiment finalisées. Les développements sont engagés sur tous les projets, et certains d'entre eux voient leur phase de test s'achever [Interface homme machine (IHM) de la simulation carrière pour la liquidation, règles de paie, programmes de migration de données vers le référentiel unique, notamment].

De manière innovante, les équipes informatiques des deux entités travaillent au sein d'une usine logicielle commune, hébergée dans le cloud CDC, sur la base d'outils à l'état de l'art, choisis en commun. Ce choix implique une mise à niveau des compétences des agents ainsi qu'une adaptation des politiques de sécurité respectives. En parallèle des chantiers informatiques, les chantiers juridiques et de sécurité informatique font l'objet d'une attention particulière et d'un pilotage resserré. Ainsi, les contrats de service encadrant les phases de construction sont en cours de finalisation.

Le cadre juridique pour la phase d'exploitation est en cours de conception. Les travaux d'homologation du SI mutualisé, selon le Référentiel général de sécurité (RGS), sont également lancés pour une homologation en mai 2022. Enfin, la conformité RGPD est prise en compte tout au long des travaux.

► L'extension de l'offre ENSAP

Dans le cadre du Dossier numérique de l'agent (DNA) porté par la Direction des services informatiques du MEFR, conformément à la mission DATA du programme Tech Gouv., l'ENSAP met à disposition des agents en activité la Fiche interministérielle de situation individuelle pour les ministères participant progressivement au dispositif (Ministère de la justice en septembre 2021 et Ministères sociaux en octobre 2021). Agrégeant les données RH et de carrière des agents, cette fiche facilite le parcours des agents lors de leur mobilité. L'extension se poursuit en 2022 avec le service du Premier Ministre et les ministères financiers.

Ce document RH sera le premier à rejoindre le nouvel espace « mes documents employeurs » accessible en 2022.

Pour les ministères de la Justice et financiers, cet espace accueillera la carte électorale nécessaire pour les élections professionnelles de décembre 2022.

Suite à la publication du décret du 21 décembre 2021, les agents des collectivités territoriales et autres établissements publics pourront accéder à leurs bulletins de paie dans l'ENSAP pour les employeurs qui auront adhéré au dispositif.

3.9 – LES MISSIONS RELATIVES A LA POLITIQUE IMMOBILIÈRE

LA POLITIQUE IMMOBILIÈRE, UN ENJEU STRATÉGIQUE POUR L'ÉTAT

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

► La Direction de l'immobilier de l'État

La Direction de l'immobilier de l'État (DIE) de la DGFIP, créée par [le décret n°2016-1234 du 19 septembre 2016](#), est chargée de la Politique immobilière de l'État (PIE) et de ses opérateurs.

Direction interministérielle, qui incarne l'État propriétaire vis-à-vis des ministères occupants, la DIE travaille en liaison avec tous les ministères qui occupent le parc immobilier de l'État.

Elle a pour principales missions la définition et la mise en œuvre de la politique immobilière de l'État et de ses opérateurs, son pilotage et sa gouvernance, la mise en œuvre des opérations de gestion et d'évaluation domaniale ainsi que l'élaboration de la législation et de la réglementation domaniales. Une équipe projet assure la gestion du programme 348 dédié au plan de rénovation des cités administratives ainsi que le pilotage et le suivi des projets immobiliers du Plan de relance – Rénovation énergétique des bâtiments de l'État.

Longtemps considéré comme une simple fonction support, l'immobilier a désormais toute sa place au sein des enjeux stratégiques, énergétiques et financiers de l'État. La PIE s'inscrit au cœur de la transformation publique dans les territoires, à travers d'importants chantiers immobiliers. Elle participe également à la transition énergétique, pour laquelle la France poursuit des objectifs ambitieux depuis l'Accord de Paris sur le climat, avec notamment l'objectif d'une neutralité carbone d'ici 2050. Les bâtiments sont en effet responsables de près de 50 % des consommations d'énergie et d'environ le quart des émissions nationales de gaz à effet de serre.

La composition du parc immobilier de l'État est disponible sur <https://www.portail-immo.gouv.fr>.

Le parc immobilier représente environ 192 000 implantations répartie sur une surface d'environ 94 millions de m².

En 2021, 206 projets immobiliers ont été labellisés pour 778 M€ dont 187 projets labellisés au niveau local (122 en CRIP et 65 par les RRPIE) et 19 en CNIP.

En 2021, 23 conférences nationales de l'immobilier public (CNIP) et 209 conférences régionales de l'immobilier public (CRIP) se sont tenues.

► Les objectifs de la politique immobilière de l'État

◆ Mieux connaître et valoriser le parc immobilier

Cet objectif se décompose en trois axes :

- recenser, évaluer et améliorer la connaissance du parc pour contribuer à améliorer son pilotage et sa gestion. La mise en œuvre d'une stratégie immobilière repose sur les principales données du parc immobilier : état physique, statut juridique, occupation, données comptables et budgétaires... ;

- préserver la valeur du patrimoine de l'État par un entretien régulier du propriétaire, au travers notamment du Compte d'affectation spéciale (CAS) immobilier ;
- céder et valoriser au meilleur prix les biens inutiles au service public. La DIE souhaite dynamiser les cessions, et notamment mieux commercialiser les biens de l'État. Cela passe par la mise en œuvre de toutes les actions possibles pour vendre les biens dont l'État n'a plus usage, en s'appuyant sur des modalités de ventes variées et digitalisées. L'État engage également d'autres modes de valorisation tout en conservant la propriété (mise en location sur du court, moyen ou long terme).

◇ Rationaliser et optimiser la gestion immobilière de l'État

Cet objectif s'appuie sur trois leviers :

- optimiser les surfaces allouées aux services de l'État et à ses opérateurs. Pour cela, la DIE s'appuie sur différents outils, comme les schémas stratégiques immobiliers, les schémas pluriannuels de stratégie immobilière, les conférences nationales et régionales de l'immobilier public et la labellisation des projets immobiliers. Cette optimisation passe également par une analyse inter-services, afin de permettre des synergies voire des regroupements ;
- mieux maîtriser la dépense immobilière et notamment les coûts de fonctionnement [optimisation des baux, suivi des consommations énergétiques, comptabilité analytique (CAN) bâtementaire, mutualisation des moyens dans les sites multi-occupants]. Cela implique une stratégie de prise à bail plus pertinente, la renégociation des baux à chaque échéance et la diminution des consommations énergétiques ;
- simplifier le cadre législatif, réglementaire et budgétaire de la PIE pour plus d'efficacité et un meilleur service rendu aux utilisateurs.

◇ Moderniser le parc et améliorer sa performance environnementale

Cet objectif vise à permettre aux administrations et au public de disposer d'un parc immobilier adapté aux besoins, flexible et évolutif pour le maintenir en adéquation avec l'évolution des missions, des méthodes de travail et des différentes réorganisations, et concourir ainsi à l'amélioration des conditions de travail des agents ainsi que l'accueil du public. De plus, le parc immobilier doit être maintenu en bon état et répondre aux critères de l'« État exemplaire », notamment par le respect des objectifs d'accessibilité et de performance énergétique et environnementale.

◇ Professionnaliser la fonction immobilière au sein de l'État

Il s'agit notamment :

- d'assurer et préserver l'existence des compétences administratives, techniques bâtementaires, stratégiques et financières au sein de l'État, afin de conduire les chantiers et projets immobiliers ;
- de professionnaliser les personnels via une politique active de formation.

Organisation

► Au niveau central

La Direction de l'immobilier de l'État est rattachée à la DGFIP.

Au niveau de l'administration centrale, elle se décompose en trois sous-directions.

La sous-direction « Gouvernance, financement et supports » est chargée de la gouvernance et de l'animation des instances relevant de la politique immobilière et domaniale de l'État, des services déconcentrés et du Service à compétence nationale (SCN) rattaché au directeur. Elle se charge

également de la communication interne et externe sur la politique immobilière de l'État (sur les sites Internet, extranet et réseaux sociaux) et suit les actions du plan stratégique de la direction ainsi que l'activité des services déconcentrés. Elle assure la coordination avec les services de la Direction générale en charge des fonctions support et transverses. Elle est également chargée de la programmation et du suivi budgétaires des opérations de la PIE ainsi que de l'inventaire physique et comptable du parc immobilier de l'État. Elle réalise, en lien avec les métiers, la conception, les évolutions et la maintenance des applications informatiques du système d'information de l'immobilier de l'État.

La sous-direction « Stratégies et expertises de l'immobilier de l'État » élabore la doctrine et les normes de la PIE ainsi que la méthodologie et les outils applicables aux schémas stratégiques, aux opérations immobilières et de rénovation des immeubles et en contrôle la mise en œuvre. Elle est chargée de l'expertise technique, juridique et financière des projets immobiliers de l'État et de ses opérateurs (analyse de la pertinence immobilière des projets, programmation). Elle accompagne et valide les Schémas stratégiques immobiliers des administrations centrales, des autorités administratives indépendantes, des opérateurs de l'État, ainsi que les Schémas directeurs immobiliers régionaux, et contrôle leur mise en œuvre.

La sous-direction « Administration et valorisation de l'immobilier de l'État » est chargée du pilotage des opérations immobilières ("cessions" et "locations", (re-)commercialisation, renégociations des baux..) réalisées dans le cadre de la politique immobilière et de la gestion domaniale de l'État et de ses opérateurs. Elle assiste et soutient les services déconcentrés dans l'administration des actifs immobiliers et domaniaux de l'État. Elle élabore la législation et la réglementation domaniale, du contentieux domanial et de l'expropriation.

La Direction nationale d'interventions domaniales (DNID) est un Service à compétence nationale, rattaché à la DIE (cf chapitre « autres missions domaniales »). Elle pilote et soutient les Pôles d'évaluation domaniale (PED) qui réalisent des évaluations de la valeur des immeubles pour le compte de l'État. Dans le cadre de ce soutien, les équipes de la DNID effectuent des évaluations de biens exceptionnels ou de biens nécessitant le recours à des méthodes expertes (réseaux câblés, stades, usines, grands complexes militaires ou universitaires, ...). Elle élabore également la réglementation relative à l'évaluation domaniale, des fiches méthodologiques, des formations, de nouveaux outils (recours à l'intelligence artificielle par exemple) pour renforcer le suivi et la qualité des évaluations.

La DNID est aussi le comptable spécialisé des activités domaniales. À ce titre, elle tient notamment le compte d'affectation spéciale des opérations immobilières de l'État ainsi que les dépenses de fonctionnement des cités administratives et assure le recouvrement des redevances domaniales. Elle est l'interlocuteur de tous les services domaniaux (dont les 100 services locaux du Domaine et les 60 gestionnaires de cités administratives) ainsi que de milliers de redevables au titre des redevances domaniales.

Enfin, la DNID pilote, anime et exerce les missions de ventes mobilières et de gestion des successions vacantes (cf chapitre sur les autres missions domaniales).

► Au niveau supra-départemental

Au plan local, ce sont les Préfets de région qui incarnent l'État propriétaire. Ils sont assistés par le Responsable régional de la politique immobilière de l'État (RRPIE) qui représente la DIE en région et le Secrétaire général pour les affaires régionales (SGAR) ainsi que par le Directeur régional de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) qui apporte un appui technique. Les Préfets de région sont compétents en matière de stratégie immobilière.

Au niveau départemental, le Préfet de département participe à l'élaboration de la stratégie immobilière dont les principes sont arrêtés par le Préfet de région et est chargée de la mise en œuvre. S'il est responsable de la gestion du patrimoine immobilier des services de l'État placés sous son autorité, il délègue sa signature aux Directeurs régionaux et départementaux des Finances

publiques (DR/DDFiP) pour l'administration de ce parc (acquisitions, cessions et prises à bail notamment).

Au niveau territorial, la DIE pilote un large réseau de services déconcentrés, qui s'appuie sur le réseau territorial de la DGFIP, constitué des RRPIE, des Pôles de gestion domaniale (PGD) et des Pôles d'évaluation domaniale (PED), des Services locaux du Domaine (SLD).

Pour faire face à la charge de travail générée par l'expansion et la dynamisation de la politique immobilière de l'État, le réseau a été restructuré fin 2017.

Les axes de cette réforme étaient les suivants :

- la spécialisation des équipes et le renforcement de la professionnalisation ;
- la création des pôles spécialisés régionaux ou supra-départementaux (PGD et PED) disposant d'une taille et d'un nombre de dossiers critiques ;
- le renforcement des équipes des RRPIE et de celles en charge de la réalisation des opérations immobilières ;
- le maintien de SLD en charge de la gestion domaniale dans l'ensemble des départements. (les SLD restent en charge de l'ensemble des missions de gestion immobilière et domaniale dans la région Île-de-France, en Corse et dans les DOM).

Le réseau est aujourd'hui constitué de structures à vocation supra-départementales, réparties sur l'ensemble du territoire et rattachées aux DRFiP ou aux DDFiP.

◇ 18 Missions régionales de la politique immobilière de l'État (MRPIE)

Positionnées dans chaque DRFiP, elles sont directement rattachées au Directeur et placées sous l'autorité fonctionnelle du Préfet de région. Relais régionaux de la DIE, elles sont chargées de la mise en œuvre des missions en lien étroit avec la communauté des acteurs ministériels et des services en charge des missions domaniales au sein de la région. Elles coordonnent l'élaboration des Schémas directeurs immobiliers régionaux (SDIR), dont elles suivent la mise en œuvre auprès des différents acteurs de l'immobilier de l'État en région. Elles participent au montage des projets immobiliers dès la phase d'expression des besoins par les porteurs de projets et émettent un avis sur les projets immobiliers dans le cadre de la procédure de labellisation. Elles sont également chargées de piloter les marchés d'audit et de programmistes, et de proposer puis d'assurer le suivi des projets éligibles au programme 348 de rénovation des cités administratives. Par ailleurs, elles interviennent dans la gouvernance locale de la PIE en co-pilotant, avec le SGAR, les Conférences régionales de l'immobilier public (CRIP), qui sont les déclinaisons régionales des conférences nationales.

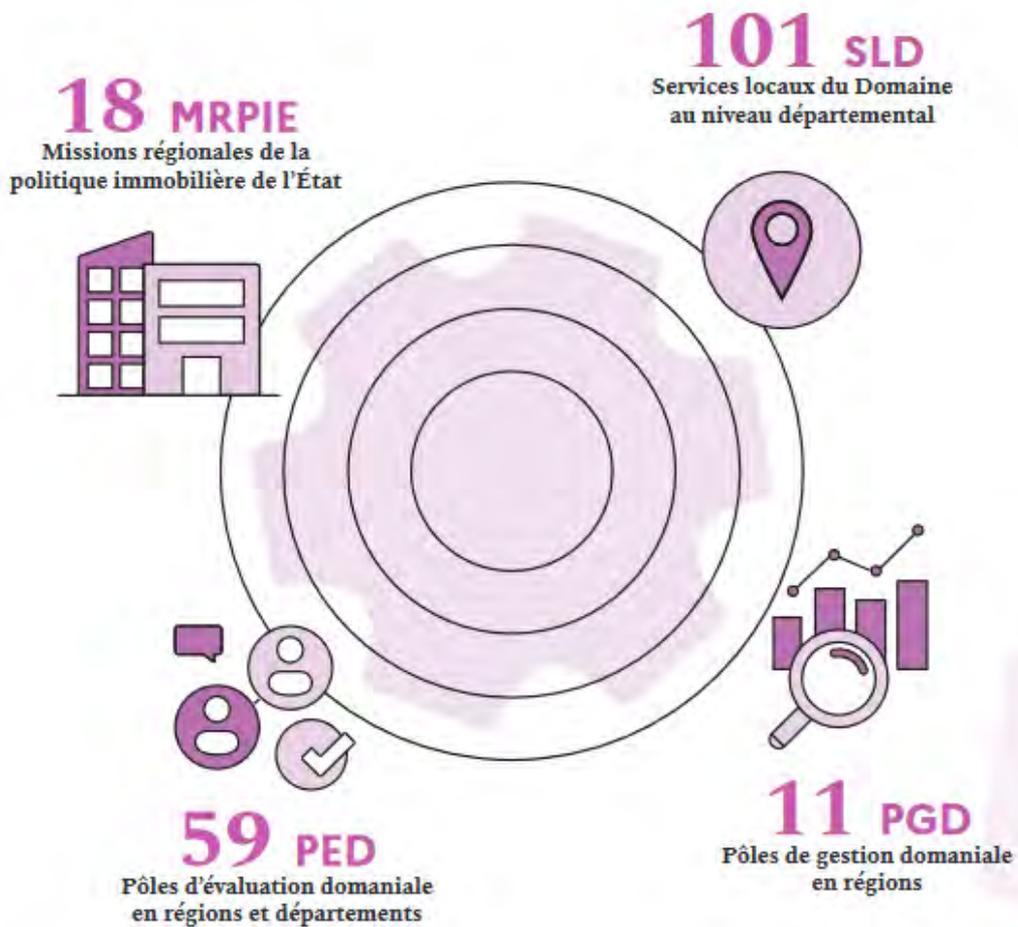
◇ 11 Pôles de gestion domaniale (PGD)

Directement placés dans les DRFiP, ils sont chargés du traitement des dossiers en back-office pour le compte des SLD (hors régions Ile-de-France, Corse et Outre-Mer). Ce sont des structures spécialisées qui interviennent sur des dossiers d'opérations de l'État telles que les cessions, acquisitions et prises à bail de locaux professionnels et les montages immobiliers complexes qui nécessitent une expertise particulière. Ils sont également chargés du contentieux domanial et mettent en œuvre les opérations immobilières validées au plan stratégique. Ils travaillent donc à ce titre en liaison étroite avec les MRPIE.

◇ 59 Pôles d'évaluation domaniale (PED) -cf chapitre sur les autres missions domaniales

Positionnés principalement dans les DDFiP et dans certaines DRFiP, ils disposent d'une compétence soit mono-départementale, soit pluri-départementale (dans ce cas, ils interviennent dans le ressort de deux à quatre départements). Ils réalisent des évaluations domaniales notamment pour le compte des administrations de l'État qui sont tenues à la consultation des services du domaine préalablement à la réalisation de leurs opérations immobilières, pour s'assurer de la valeur vénale

ou locative des biens. Pour les biens de l'État dont la valeur est importante, l'évaluation doit être corroborée par une évaluation menée par un expert privé. Ces pôles interviennent également dans la comptabilité patrimoniale de l'État pour les biens inscrits à l'actif du bilan de l'État. Ils assurent enfin les fonctions de commissaire du Gouvernement auprès du juge de l'expropriation.



► Au niveau local

Un service local du domaine a été maintenu dans chaque DR/DDFiP. Auparavant poly-compétents, ils intervenaient sur tous les domaines de la politique immobilière de l'État. Leur activité est désormais recentrée sur la gestion domaniale. Ils s'occupent donc de la fixation des conditions financières des titres d'occupation du domaine de l'État et de la gestion des redevances domaniales. Ils sont compétents pour la prise en charge de la passation des conventions d'utilisation et pour les prises à bail de logements unitaires. Ce sont également les garants de l'inventaire du domaine. À ce titre, ils interviennent dans la tenue de l'inventaire du parc immobilier de l'État. Ils assurent également des tâches de gestion de proximité dans le cadre de leurs activités de gestion immobilière.

Les SLD des régions ne disposant pas de Pôles de gestion domaniale (à savoir l'Île-de-France, la Corse et l'Outre Mer) demeurent en charge de l'ensemble des activités de gestion immobilière.

Outils

▼ Les Schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI) des administrations centrales

Chaque ministère a arrêté un premier schéma stratégique en 2009, sous la forme d'un Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI). Établi sur une période quinquennale et renouvelé périodiquement, il donne une cohérence d'ensemble aux opérations immobilières conduites à moyen terme, et constitue un instrument de dialogue et de pilotage indispensable pour la fonction immobilière au sein du ministère.

Le cadre méthodologique applicable à la production d'un SPSI est élaboré par le bureau DIE-2A. Il prévoit une démarche qui part du diagnostic du parc existant, de la prise en compte de la stratégie du ministère, des besoins des occupants, des objectifs de la PIE comme ceux des grandes politiques publiques pour produire des stratégies patrimoniale et d'intervention à l'échelle du parc.

Les travaux s'appuient sur les données descriptives du parc saisies dans le Référentiel technique (RT), et exploitées au travers de l'Outil d'aide au diagnostic (OAD) qui constituent des briques fondamentales du système d'information immobilier de l'État.

La prise en compte d'une opération immobilière au sein d'un SPSI lui confère une pertinence que sa labellisation ultérieure évite, sauf exception, d'interroger.

Instrument de pilotage du parc immobilier, le SPSI est un concept vivant qui doit s'adapter aux contraintes et opportunités nouvelles survenant durant son exécution. Instrument de dialogue lors de son élaboration, il garde cette pertinence dans l'instruction des ajustements éventuels à apporter à la trajectoire définie initialement.

▼ Les SPSI des opérateurs de l'État

Les modalités d'élaboration des nouveaux SPSI des opérateurs de l'État ont été précisées par la [circulaire du Premier ministre n° 5888/SG du 19 septembre 2016](#). La démarche est analogue à celle mise en place pour les SPSI d'administration centrale. Ces schémas, qui doivent s'articuler avec les Schémas immobiliers régionaux, doivent être approuvés par la DIE. Au 31 décembre 2021, 235 SPSI d'opérateurs étaient validés.

Les démarches d'élaboration des stratégies immobilières pluriannuelles, déclinées par rapport aux objectifs fixés par les contrats d'objectifs et de performance établis avec les ministères de tutelle, doivent mettre l'accent notamment sur les enjeux majeurs que représente la transition environnementale de l'immobilier, sur les nouveaux modes d'organisation du travail et d'aménagement des surfaces de bureau ainsi que sur le suivi de la mise en œuvre de la stratégie. Depuis 2013, un dispositif de suivi renforcé a été mis en place pour un panel d'une trentaine d'opérateurs.

Le cadre méthodologique d'élaboration des SPSI par les opérateurs de l'État a été actualisé par la DIE en 2021. Il met l'accent sur la transition environnementale, les nouveaux aménagements des espaces de bureau et sur la dimension de pilotage du parc que permet le SPSI.

✓ Les Schémas directeurs immobiliers régionaux (SDIR)

Si les SPSI des administrations centrales et des opérateurs de l'État traduisent une stratégie immobilière applicable aux objectifs et orientations des ministères et de leurs opérateurs, les Schémas directeurs immobiliers régionaux assurent la cohérence, à une échelle interministérielle, de la stratégie de l'immobilier de l'État. Prévus par [la circulaire du Premier ministre du 16 décembre 2014](#), ils englobent dans une démarche stratégique non seulement l'ensemble des services déconcentrés de l'État en région, mais également les implantations des administrations centrales et des opérateurs de l'État.

Élaborés sous l'égide des Préfets de région, avec l'appui des RRPIE, ils reposent sur une démarche méthodologique analogue à celle des SPSI, mais apportent en complément une vision interministérielle qui vise à garantir la cohérence de l'implantation de l'État en région, ainsi que la recherche des possibilités de mutualisation ou de rationalisation entre les différentes administrations. Le SDIR couvre au premier chef les services déconcentrés de l'État en région placés sous la responsabilité du Préfet.

Cette vision interministérielle s'alimente également des avis que les Préfets de région sont amenés à formuler sur les SPSI des administrations centrales et des opérateurs présents au sein de la région. Ils disposent ainsi, en complément des données consultables dans l'OAD, d'une vision claire sur le parc immobilier de l'État en région et ses perspectives.

Les SDIR font désormais l'objet d'un examen par le Conseil national de l'immobilier public (CNIP) et par le Conseil de l'immobilier de l'État (CIE).

Les SDIR en cours, relevant de la première vague, concernent la période 2018-2022. Les prochains porteront sur la période 2023-2027.

Le cadre méthodologique d'élaboration des SDIR 2023-2027 met l'accent sur la transition environnementale du parc, les nouveaux aménagements des espaces de bureau et introduit de nouvelles approches, telle la gestion par les risques.

La mise en œuvre des SDIR fera l'objet d'un suivi annuel uniformisé.

◆ LES GRANDS PROJETS

► Le volet immobilier du plan de relance

L'appel à projet « Rénovation des bâtiments de l'État et de ses opérateurs » dans le cadre du plan de Relance permet de relancer l'emploi dans le BTP et de réduire la consommation énergétique du parc immobilier de l'État tout en apportant des améliorations à la vie quotidienne des usagers.

Dans le cadre du plan de relance historique « Next Generation EU » signé le 23 avril 2020 par les États membres de l'Union européenne en soutien à la pandémie, le Gouvernement a lancé, à l'été 2020, un programme historique de 4 Mds€ pour la rénovation énergétique des bâtiments publics dont 2,7 Mds pour la rénovation des bâtiments propriété de l'État et de ses établissements publics.

Piloté par la Direction de l'immobilier de l'État, en association avec le ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, ce chantier inscrit au programme budgétaire 362 « Écologie », a donné lieu en septembre 2020 à un appel à projets ayant recueilli 6 682 dossiers de candidatures pour un montant cumulé de 8,4 Mds€. L'instruction des dossiers sur des critères (i) de capacité à engager rapidement les marchés de travaux, (ii) d'efficacité écologique et économique

pour favoriser la relance des économies locales et du secteur du bâtiment (iii) de soutien des jeunes, particulièrement touchés par la crise et (iv) d'équilibre territorial, en servant l'ensemble des régions, a abouti, en décembre 2020, à la sélection d'environ 4 000 projets pour un montant cumulé de 2,7 Mds€.

Leur suivi opérationnel a été effectué en 2021 à différents niveaux : par un pilotage national de la DIE avec une gouvernance spécifique, et régional avec le RRPIE et des ingénieurs régionaux de l'équipement du MESRI. Ce pilotage s'appuie sur l'analyse des données régulièrement renseignées par les porteurs de projet dans un outil de suivi spécialement développé à cette fin, et /ou par un suivi renforcé de projets à enjeux.

L'objectif d'engagement des marchés fin 2021 a été atteint. Ainsi, après consolidation des données, au 31 décembre 2021, le nombre total de projets ayant au moins un marché de travaux s'élève à 4 026 pour plus de 16 000 marchés notifiés en un an. Sur environ 4 000 projets initiaux, 139 projets ont été abandonnés en Réunion interministérielle (RIM) car ne répondant plus aux principes sus-cités. Ainsi, 99 % du nombre de projets (hors projets abandonnés) ont au moins un marché de travaux notifié, le reste des projets ayant obtenu une dérogation en RIM pour un engagement sur le tout début de l'année 2022.

L'année 2022 est consacrée au suivi des opérations en phase de chantier (tenue des calendriers, des budgets, des performances énergétiques...).

► Le plan de résilience

Un appel à projets a été lancé le 8 avril 2022 afin de financer des travaux portant sur les bâtiments propriété de l'État ou de ses opérateurs, qui devront être finalisés pour l'hiver 2022-2023, permettant ainsi de baisser, à court terme, la consommation directe ou indirecte d'énergie fossile de ces immeubles. Cet appel à projets est piloté par la DIE et doté d'une enveloppe de 50 M€. Il s'inscrit dans le cadre de la circulaire du Premier ministre du 13 avril 2022 relative aux mesures à observer pour la réduction du recours aux énergies fossiles.

► La rénovation des cités administratives

Les cités administratives et, plus généralement, les sites multi-occupants, représentent une part significative du parc immobilier occupé par les services de l'État et ses opérateurs. La plupart des bâtiments, construits dans les années 1960-1970, sont porteurs de nombreux enjeux pour l'État, en termes de conditions de travail des personnels, d'accueil du public ou de politique immobilière de l'État, en particulier dans son aspect « performance énergétique » ainsi que d'optimisation des surfaces utilisées.

Placé sous la responsabilité de la DIE, le programme 348, créé par la Loi de finances initiale pour 2018, a pour objectif le financement interministériel de la rénovation des cités administratives et, plus généralement, de sites occupés par plusieurs administrations de l'État et par ses opérateurs. Doté d'un milliard d'euros sur cinq ans, il a été créé dans le cadre du Grand plan d'investissement (GPI) dans sa dimension de transition écologique, mais répond également à des objectifs liés aux conditions de travail, à l'optimisation et à la mutualisation des locaux, à la réduction des dépenses d'entretien correctif et au développement d'une politique préventive d'entretien plus économique sur la durée, ainsi qu'à l'accueil du public. Le but de ce programme est de financer des opérations de restructuration immobilière, d'acquisition ou de reconstruction de bâtiments, ainsi que de travaux lourds relevant du propriétaire, notamment de rénovation énergétique, dans les cités administratives de l'État en priorité – bâtiments emblématiques de la présence de l'État sur le territoire –, compte tenu de l'ancienneté et de l'état dégradé de ce parc domanial. Il s'agit de lutter contre l'obsolescence, en définissant des remises à niveau cohérentes sur le plan technique et en termes de stratégie patrimoniale.

La gouvernance pluriannuelle de ce programme s'inscrit initialement dans les objectifs du GPI, selon les modalités de pilotage de la politique immobilière de l'État : le financement des projets nécessite en effet une labellisation interministérielle préalable dans le cadre de la CNIP. La DIE, en tant que responsable du programme, veille au maintien des objectifs de performance définis initialement, ainsi qu'au respect de l'enveloppe fermée du milliard d'euros.

En 2018 et 2019, 39 projets de cités administratives ont été retenus en CNIP par la DIE. Au 31 décembre 2020, tous les programmes de travaux ont été validés. Néanmoins, le choix a été fait au niveau local de ne pas poursuivre le projet de Melun, ce qui ramène le nombre de projets validés à 38.

Au niveau du Responsable de programme, l'un des enjeux essentiels de cet exercice est d'assurer la maîtrise de l'enveloppe globale d'un milliard d'euros tout en permettant de réaliser, au sein de cette enveloppe, d'éventuels redéploiements entre projets.

► Adapter le parc immobilier aux enjeux de demain

En 2020, la DIE a engagé une réflexion visant à questionner la pertinence de l'immobilier public au regard des nouveaux besoins et usages, en se projetant au-delà des impacts liés à la crise sanitaire. Il est ainsi apparu que l'immobilier tertiaire devait désormais nécessairement prendre en compte tant l'essor du télétravail que la conciliation entre des espaces de travail plus adaptés aux besoins (mode projet, mode agile) avec les impératifs de santé, de confort et de qualité de vie au travail. Les travaux, échanges et auditions menés avec les participants issus de la communauté interministérielle et du monde académique et professionnel externe (chercheurs, universitaires, experts privés) ont débouché, en 2021, sur un rapport « L'immobilier de demain » faisant la synthèse des réflexions, problématiques et préconisations. Ce rapport est assorti de sept recommandations pour une organisation plus flexible et modulaire des espaces. Des expérimentations mettant en œuvre ces principes ont été lancées, comme dans les locaux du Service de la documentation nationale du cadastre (SDNC) à Saint-Germain-en-Laye.

En 2022, la DIE déploie un dispositif d'accompagnement méthodologique auprès des services de l'Etat désireux de lancer des opérations de réaménagement de leurs espaces de bureaux respectant les préconisations du rapport sur « L'immobilier de demain ».

► La dynamisation de la valorisation du patrimoine immobilier

La démarche consiste à mieux valoriser les actifs inutiles ou sous utilisés en recherchant notamment des modes alternatifs à la cession afin de conserver les biens de valeur.

À la suite du Comité interministériel de la transformation publique (CITP) d'octobre 2018, la DIE s'est fixée comme nouvelle priorité la diversification des moyens de valorisation du patrimoine immobilier à travers la location de ses biens à court ou long terme. Elle propose ainsi, notamment pour les biens d'une valeur patrimoniale exceptionnelle, la signature de baux emphytéotiques de longue durée, qui permettent d'en conserver la propriété.

L'objectif est de réfléchir davantage en termes de gestion d'actifs dont le maintien ou la sortie doit résulter d'un arbitrage quant à leur utilité, leur valeur à long terme et leur intérêt particulier pour l'État, en fonction de leur situation géographique, de leur histoire et de leur configuration.

À partir de 2021, une nouvelle gouvernance d'arbitrage entre cessions/mises à bail a été instaurée dans toutes les régions. Sous l'égide des RRPIE sont constitués des viviers d'actifs revus régulièrement et qui sont, pour les plus importants, examinés lors d'une commission d'arbitrage de niveau régional.

► Le déploiement de nouveaux outils informatiques et la trajectoire du Système d'information de l'immobilier de l'État (SIIE)

Un Système d'information de l'immobilier de l'État comportant une vingtaine d'applications informatiques a été mis en place par la DIE depuis une dizaine d'années. Il s'agit, d'une part, de mettre à la disposition des 10 000 utilisateurs du SIIE une offre de services numériques pour la connaissance du parc et de ses occupations, la description de l'occupation et des usages du parc et de répondre, d'autre part, aux enjeux environnementaux, de conformité et de gestion des risques bâtimentaires.

Plusieurs outils informatiques ont été mis en service en 2021 parmi lesquels l'Outil de suivi du plan de relance, le nouvel espace extranet BIM du Portail immobilier de l'État, le site internet des locations immobilières de l'État et les outils (Outil de Suivi des Evaluations - OSE) et QLIK EVAL à destination des Pôles d'évaluation domaniale (PED).

Plusieurs projets sont en cours au titre de 2022, notamment Facturation intégrée et gestion automatisée des redevances et des occupations de l'État (FIGARO), la DTathèque pour le suivi des risques amiante des bâtiments de l'État, la mise en place d'une gestion documentaire électronique (GED) des bâtiments de l'État, les évolutions de RT/OAD pour prendre en compte les obligations du décret tertiaire ou encore de la nouvelle note surface.

L'année 2022 est également consacrée à l'outillage informatique d'AGILE, en articulation avec le SIIE.

◆ LES SUJETS D'ACTUALITÉ

► Élaboration d'une nouvelle note surface

La note surface actuelle, datant de 2009, a été amendée en 2018.

Ainsi que les conclusions des travaux sur l'immobilier de demain l'ont confirmé, la note surface actuelle n'est plus adaptée aux principes d'aménagement préconisés aujourd'hui. Aussi, il a paru nécessaire de redéfinir les notions de surface d'occupation dans une nouvelle circulaire afin de proposer aux services une approche plus adaptée aux usages et aux besoins actuels tout en poursuivant la politique d'optimisation des surfaces mobilisées. Les notions retenues pour quantifier les surfaces disponibles et leur utilisation seront les suivantes : la Surface utile brute (SUB) et la Surface de plancher (SDP) demeurent alors que la Surface utile nette (SUN) est supprimée. Sont instaurées les notions de surface de bureaux aménageable (potentiel de surfaces mobilisables pour l'activité de bureaux), de résident (effectif des utilisateurs réguliers et pérennes du bâtiment tenant compte du nomadisme et de la présence de personnes extérieures aux effectifs RH du service comme les prestataires) en lieu et place de celle de poste de travail, et de position de travail (englobant les postes de travail individuels et ceux mis à disposition dans des salles de réunions, bulles, et boxes).

► L'expérimentation de l'Agenda de gestion de l'immobilier de l'État (AGILE)

Afin d'améliorer et professionnaliser la gestion de l'immobilier de l'État, une structure opérationnelle, l'AGILE (qui a pris la suite de la Sovafim) développe de nouvelles activités dans le cadre d'une expérimentation, au bénéfice des services de l'État. Société anonyme dont le capital est entièrement détenu par l'État, sa gouvernance est assurée par un conseil d'administration de sept membres issus de plusieurs ministères et de corps de contrôle. L'État est représenté par le directeur de la DIE.

L'AGILE a pour vocation d'être le bras armé opérationnel de la DIE au service des territoires et de déployer son savoir-faire sur l'ensemble des services immobiliers, de la gestion de projet à l'administration de biens, en passant par l'entretien-maintenance, les moyens généraux et les

actions de valorisation des actifs. Par sa gestion professionnalisée et son expertise, elle doit permettre de répondre aux objectifs de la PIE en simplifiant la vie de ses mandants.

Les services de l'État peuvent faire appel à elle pour quatre grands types de prestations, qu'elle réalise pour leur compte avec réactivité et adaptabilité :

- pour des services professionnels en matière d'exploitation-maintenance (prestations de property management, facility management et office management) pour les sites multioccupants ;
- pour déployer l'énergie photovoltaïque, afin de valoriser le patrimoine de l'État, de diminuer ses coûts et d'améliorer son empreinte carbone par la conception d'installations de production d'énergie solaire photovoltaïque (autoconsommation) et le développement de centrales photovoltaïques au sol sur des terrains non utilisés par les services de l'État ;
- pour la conduite d'opérations : les services de l'État peuvent faire appel à AGILE pour les accompagner en qualité d'Assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO) ou de Maître d'ouvrage délégué (MOD) ; l'agence peut également conseiller le maître d'ouvrage dans la programmation et le montage d'opérations immobilières ;
- pour le pilotage d'études et de diagnostics : AGILE peut épauler les administrations dans la réalisation d'audits permettant de respecter les nouvelles réglementations (cf. le décret tertiaire) et de mieux connaître leur patrimoine immobilier.

► Benchmark européen sur la PIE

Une démarche de parangonnage a été lancée en 2021 par la DIE sur la gestion immobilière publique au niveau européen avec le soutien financier de l'Union Européenne (Direction pour la réforme structurelle de la Commission européenne). Les travaux doivent aboutir sur un rapport final en 2022. Cette étude, conduite sur la base de nombreux entretiens avec 17 pays membres de l'UE, a pour but de faciliter les échanges de bonnes pratiques tout en promouvant l'évolution des politiques publiques européennes vers la transition verte et numérique.

► La mise en œuvre des obligations issues du dispositif éco-énergie tertiaire

Le décret n° 2019-771 du 23 juillet 2019 relatif aux obligations d'actions de réduction de la consommation d'énergie finale dans des bâtiments à usage tertiaire, dit « décret tertiaire » ou « dispositif éco-énergie tertiaire » fixe des objectifs ambitieux de réduction de 60 % à horizon 2050 de la consommation énergétique des surfaces qui y sont assujetties.

Le parc immobilier de l'État est concerné à l'échelle d'environ 60 000 bâtiments et 70 M de m² SUB, répartis sur l'ensemble du territoire et des ministères. La DIE est largement mobilisée dans les travaux interministériels consistant à cartographier le périmètre concerné, adapter son système d'information à l'alimentation du dispositif de suivi OPERAT, à accompagner l'ensemble des acteurs de l'État concernés.

Ces chantiers peuvent s'appuyer sur les dispositifs déjà déployés au niveau interministériel dans le cadre de la feuille de route pour la transition énergétique des bâtiments de l'État, tels l'outil de suivi des fluides interministériel (OSFI), le réseau du management de l'énergie déployé fin 2020 ou les CNIP et CRIP dédiées à la transition énergétique.

LES AUTRES MISSIONS DOMANIALES : ÉVALUATIONS DOMANIALES, VENTES MOBILIÈRES, GESTION DES SUCCESSIONS VACANTES ET COMPTABLE DU DOMAINE

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

Outre la politique immobilière de l'État, quatre autres missions sont assurées par les services du Domaine.

► Les évaluations immobilières domaniales

Les personnes publiques (État, collectivités locales, établissements publics) sont tenues à la consultation des services du domaine préalablement à la réalisation de leurs opérations immobilières (y compris dans le cadre d'expropriations pour des opérations d'aménagement par exemple), pour connaître la valeur vénale ou locative des biens. Ainsi, les Pôles d'évaluation domaniale (PED) réalisent des évaluations de la valeur des immeubles afin de s'assurer que l'opération de l'organisme public s'effectue à un prix qui correspond à la valeur du marché (environ 100 000 évaluations par an pour des enjeux financiers supérieurs à 55 Mds€). Ces pôles interviennent également dans la comptabilité patrimoniale pour les biens inscrits à l'actif du bilan de l'État. Ils procèdent à des évaluations pour le compte de certains services (comptables DGFIP, pôles Gestion des patrimoines privés (GPP), réquisitions judiciaires, services du contrôle fiscal, etc). Ils assurent enfin les fonctions de commissaire du Gouvernement auprès du juge de l'expropriation pour conseiller le juge lorsque le montant de l'indemnité d'expropriation est contestée et de commissaire du Gouvernement auprès des Sociétés d'aménagement foncier d'établissement rural (SAFER) pour assurer leur tutelle.

► Les ventes mobilières du domaine

Le rôle du Domaine consiste à valoriser au mieux les biens mobiliers des administrations (Etat, collectivités territoriales, établissements publics,..) et à les conseiller dans la gestion de leurs biens mobiliers usagés, en particulier en encourageant le recyclage pour développer l'économie circulaire. Il s'agit des biens mobiliers réformés, des véhicules abandonnés en fourrière, des biens saisis ou confisqués, des objets trouvés, des biens mobiliers des successions vacantes.

Les biens sont vendus en ligne par adjudication ou bien encore par appels d'offres ou par marchés d'enlèvement pour des biens spécifiques (environ 220 ventes par an).

Les organismes publics peuvent également donner leurs biens non valorisables, sous le contrôle des services du Domaine. Un site internet a été ouvert par la Direction nationale d'interventions domaniales (DNID) à cet effet.

► La gestion des successions vacantes (gestion des patrimoines privés)

Lorsqu'une succession est déclarée abandonnée, en l'absence d'héritiers connus ou lorsque ces derniers renoncent à la succession ou demeurent dans l'inaction, l'Etat est nommé curateur par le tribunal judiciaire, pour prendre en charge les intérêts de la succession. Ce dernier doit liquider l'actif successoral de la succession (immeubles, meubles, liquidités,...) pour en apurer le passif et désintéresser les créanciers, personnes publiques (bailleurs sociaux, Département au titre de l'aide sociale, État au titre des impôts) ou privées (syndics, salariés...). La loi a confié l'exclusivité de cette mission au Domaine, qui l'exerce sous mandat et contrôle du juge judiciaire, au travers de Pôles de gestion des patrimoines privés (PGPP). Les pôles reçoivent environ 14 000 dossiers par an.

► Le Comptable spécialisé du domaine (CSDOM)

Le CSDOM est en charge, au niveau national, du suivi budgétaire et comptable du compte de commerce 907 « opérations commerciales des domaines » ainsi que des recettes du compte d'affectation spéciale « gestion du patrimoine immobilier de l'Etat » (CAS Immo).

Il alimente également le budget général de l'État ou des tiers de recettes spécifiques :

- encaissement des recettes et paiements des dépenses relatives aux opérations de gestion du pôle GPP de la DNID et des sommes et valeurs prescrites et acquises à l'État ;
- suivi des encaissements des produits des ventes mobilières et des cessions immobilières, ainsi que du reversement à leurs bénéficiaires (EPN, collectivités locales, services de l'État, CAS Immobilier) ;
- des opérations de recettes et de dépenses relatives à la gestion des cités administratives, sur le compte 907 ;
- du recouvrement des redevances domaniales (70 000 titres par an).

◆ LES OBJECTIFS

◆ Assurer la transparence de l'action publique et favoriser une meilleure maîtrise de la dépense publique

Les opérations immobilières des organismes publics représentent un enjeu financier très important (55 Mds €). Lors de leur négociation immobilière, les organismes publics doivent se conformer à la valeur vénale ou locative figurant dans l'avis du Domaine ou sinon motiver leur décision si le prix négocié s'écarte de cette valeur.

◆ Augmenter les rentrées budgétaires et limiter les dépenses des organismes publics

Les enjeux financiers des ventes mobilières et de la gestion des successions vacantes sont également importants. Le produit des ventes mobilières (79 M€ en 2021) est reversé aux budgets des administrations, des collectivités locales ou au budget général de l'État (pour les biens confisqués ou les véhicules de fourrière) et la taxe domaniale de 11 %, payée par l'acheteur (ou 6 % pour les appels d'offre) est versée au compte de commerce 907 (6 à 7 M€/an). La vente ou le don des biens mobiliers au fur et à mesure de leur réforme permet également aux administrations d'économiser les frais de leur stockage.

Pour les successions vacantes, les biens liquidés par les pôles représentent environ 290 M€ (dont 90M € de ventes immobilières). 122 M€ sont versés aux créanciers publics (85 %) ou privés. Après liquidation de l'actif successoral, le solde positif vient abonder le budget de l'État et la Fondation du patrimoine (7,4 M€ en 2021).

Des frais de régie de 12 % sont perçus sur l'actif brut et viennent alimenter le compte de commerce.

◆ Optimiser la gestion budgétaire des revenus domaniaux

Afin de gagner en efficacité et en rendement budgétaire, des travaux comptables assurés par des services comptables locaux sont progressivement centralisés au CSDOM (recouvrement amiable et contentieux des redevances, frais de fonctionnement des pôles GPP).

Organisation

► Au niveau central et national

La Direction nationale d'interventions domaniales (DNID) est un Service à compétence nationale, rattaché à la DIE, qui assure des missions de centrale, sur délégation de la DIE (pilotage, animation et soutien du réseau des PED, GPP, ventes mobilières, MOA métiers pour les applications informatiques, gestion du contentieux des missions des ventes et de la GPP, dialogue de gestion) ainsi que les missions opérationnelles suivantes :

- pour les évaluations immobilières, la brigade d'évaluation de la DNID effectue des évaluations de biens exceptionnels, de biens nécessitant le recours à des méthodes expertes (réseaux câblés, stades, usines, grands complexes militaires ou universitaires ...) ou de biens compris dans le périmètre de grandes opérations d'aménagement urbain. Elle élabore aussi la réglementation relative à l'évaluation domaniale ainsi que des fiches méthodologiques, des formations, des nouveaux outils pour renforcer le suivi et la qualité des évaluations ;
- pour les ventes mobilières, les treize Commissariats aux ventes (CAV) de la DNID, répartis sur l'ensemble du territoire métropolitain (dix en province, trois en Île-de-France) ont une compétence pluri-départementale. Ils récoltent les biens, organisent les ventes en ligne et encaissent le produit des ventes ;
- pour les successions vacantes, elle assure la gestion des dossiers pour l'Île-de-France.

La DNID est le comptable spécialisé des activités domaniales. Elle est l'interlocuteur de tous les services domaniaux (cf ci-après) dont les 100 services locaux du Domaine et les 60 gestionnaires de cités administratives ainsi que de milliers de redevables au titre des redevances domaniales. Pour une gestion efficiente des dépenses, le CSDOM est organisé en centre de gestion financière.

► Au niveau supra-départemental

Au niveau territorial, la DNID pilote un réseau de services déconcentrés, qui s'appuie sur le réseau territorial de la DGFIP : Pôles d'évaluation domaniale (PED), Pôles de gestion des patrimoines privés (PGPP) et Commissariats aux ventes (CAV) pour les DOM/Corse.

Le réseau est aujourd'hui constitué majoritairement de structures à vocation supra-départementale, réparties sur l'ensemble du territoire et rattachées aux DRFiP ou aux DDFiP :

- 59 Pôles d'évaluation domaniale (PED), positionnés principalement dans les DDFiP et dans certaines DRFiP, qui disposent, d'une compétence soit mono-départementale, soit pluri-départementale (dans ce cas, ils interviennent dans le ressort de deux à quatre départements) ;
- 16 Pôles de gestion des patrimoines privés (PGPP) et Services locaux du domaine (SLD) dans les DOM, positionnés principalement dans les DDFiP et dans certaines DRFiP, qui disposent, d'une compétence pluri-départementale ;
- SLD chargés des ventes mobilières dans les DOM/Corse ;
- 16 services comptables dans les DDRFiP pour l'encaissement des recettes et le paiement des dépenses des pôles GPP (hors pôle DNID).

Outils

◇ Les outils informatiques

- Pour les évaluations domaniales :

✓ OSE

Cet outil est utilisé afin d'évaluer un bien.

✓ BNDP

Il s'agit d'une plate-forme HOMIWOO faisant appel à l'intelligence artificielle.

- Pour les ventes mobilières :

✓ HERMES (bientôt remplacé par VEGA)

✓ <https://encheres-domaine.gouv.fr/hermes/>

✓ <https://dons.encheres-domaine.gouv.fr/>

- Pour les successions vacantes :

✓ ANGELIS

Il s'agit d'assistants digitaux pour le recensement du patrimoine des défunts.

✓ COMEDEC (état-civil)

✓ Caisse des dépôts et consignations (pour les consignations)

✓ <https://recherchesuccessionsvacantes.impots.gouv.fr/>

- Pour le CSDOM :

✓ CHORUS

✓ FIGARO (pour les redevances)

✓ HERMES

✓ ANGELIS

◇ Les autres outils

- Pour les PNSR GPP :

✓ <http://ulyse.dgfip/node/15215>

- Pour l'Info service évaluation (ISE) :

✓ <http://dnid.intranet.dgfip/missions/evaluations/pole1/metier1/ISE.htm>

◆ LES GRANDS PROJETS

► Renforcement de la qualité des évaluations : l'avis-rapport domanial

La qualité des évaluations représente un enjeu fondamental pour la crédibilité de la mission. Or, il ressort d'interventions d'élus et d'experts fonciers, que les évaluations réalisées actuellement ne sont pas toujours comprises. En effet, l'avis du Domaine adressé au consultant en réponse à sa demande d'évaluation documentée mentionne simplement une proposition de valeur, les éléments ayant permis de déterminer la valeur tels que la méthodologie retenue par l'évaluateur ou l'étude de marché figurent dans le rapport d'évaluation, document distinct de l'avis. Il est possible à un consultant de demander communication de ce rapport auprès du PED compétent, mais cette faculté est peu connue des consultants et donc rarement mise en œuvre. Il devenait donc indispensable de communiquer systématiquement aux consultants l'ensemble des éléments sur lesquels l'évaluateur fonde son évaluation.

C'est l'objet de l'expérimentation en cours de l'avis-rapport qui fusionne l'avis et le rapport d'évaluation en un seul document.

► Digitalisation croissante de la mission des successions vacantes pour faire face à la hausse de la charge

Des assistants digitaux permettent d'automatiser le recensement des patrimoines des successions dans les applications de la DGFIP depuis 2021.

Une expérimentation en cours teste la numérisation des inventaires mobiliers.

Un site internet vient d'être déployé permettant d'informer les usagers et les créanciers sur la mission et sur la nomination ou non du Domaine comme curateur. Il sera enrichi en 2023 avec des téléprocédures pour les créanciers.

Afin de faciliter la recherche des informations sur les états-civils des défunts, un accès sera ouvert en 2022 au site COMEDDEC du Ministère de la Justice.

► Véhicules abandonnés en fourrière : réforme de la réglementation pour vendre plus vite et mieux

La réglementation sur la remise des véhicules au Domaine a été simplifiée et une interface de l'outil Hermès avec le SI Fourrières a été créée pour automatiser les remises et dématérialiser les procédures.

► Recouvrement des redevances domaniales

Dans le cadre du projet FIGARO déployé en mars 2022, la DNID récupère l'encaissement de 70 000 titres de perception actuellement gérés par les directions locales.

◆ LES SUJETS D'ACTUALITÉ

▶ Évaluations domaniales

Redéfinition du rôle de tutelle des commissaires du Gouvernement finances auprès des SAFER, sociétés d'aménagement foncier et d'établissement rural afin de mieux contrôler les opérations à enjeux.

▶ Successions vacantes

Afin de simplifier le processus actuel de nomination du Domaine comme curateur, une proposition de déjudiciarisation de cette mission sera prochainement soumise au Ministre.

Le 15 juillet 2021, une expérimentation a été lancée avec des partenaires privés pour vendre plus rapidement les biens immobiliers des successions vacantes.

▶ Ventes mobilières

Le nouveau site internet des dons de l'État permettant l'échange de biens entre services de l'État et la possibilité de donner des biens à des associations reconnues d'utilité publique, devrait être étendu aux collectivités territoriales dont les possibilités de dons ont été fortement élargies par la loi 3DS.

▶ CSDOM

Déploiement d'un nouvel outil de gestion des redevances domaniales FIGARO.

3.10 – LES MISSIONS RELATIVES AUX SYSTÈMES D'INFORMATION

La DGFIP étant une administration numérique de référence, le Service des systèmes d'information (SSI) s'inscrit dans une démarche volontariste d'offre de services au bénéfice de ses utilisateurs, usagers et partenaires en apportant son soutien face aux principales évolutions qui façonnent l'environnement informatique de demain. Il constitue l'un des principaux leviers d'action de la mise en œuvre des orientations en matière de simplification et de modernisation.

LA SPHÈRE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

◆ DESCRIPTION DES PRINCIPALES MISSIONS

► Les métiers de l'informatique

Le Service des systèmes d'information pilote six missions opérationnelles réparties entre le réseau et l'administration centrale. Elles sont regroupées dans cinq métiers de l'informatique :

◇ Les métiers du développement

- Fabrication

La prise en compte des besoins applicatifs et fonctionnels des utilisateurs, exprimés par les bureaux métiers, vise le maintien opérationnel des applications existantes ou le développement de nouveaux outils. La DGFIP a fait le choix de maîtriser cette activité en interne. Pour des besoins spécifiques, le SSI recourt à des prestations complémentaires autant que nécessaire. Environ 1 000 développeurs, essentiellement en administration centrale, interviennent sur 700 applications métiers réparties en dix-huit domaines fonctionnels.

- L'intégration

Compte tenu des attentes des utilisateurs en termes de qualité de service dans un environnement technique complexe, il est indispensable de s'assurer, préalablement à leur mise à disposition, de la qualité des composants applicatifs et techniques. La phase d'intégration constitue une étape précédant systématiquement la mise en œuvre de toute évolution ou tout déploiement. Cette activité est répartie entre l'administration centrale et quelques ESI d'intégration.

- Liste des domaines fonctionnels

Les domaines fonctionnels sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Domaines fonctionnels	
Fiscalité	<ul style="list-style-type: none"> – Assiette et Taxation des Professionnels – Assiette et Taxation des Particuliers – Foncier et Patrimoine – Recouvrement Particuliers Professionnels et Produits divers – Contrôle fiscal et Contentieux
Gestion publique	<ul style="list-style-type: none"> – Gestion comptable et financière des coll. locales et des établissements publics – Valorisation, conseil fiscal et financier aux coll. locales et établissements publics locaux – Dépenses de l'État et Paie – Comptabilité de l'État – Gestion des fonds déposés – Moyens de paiement – Retraites de l'État et gestion des pensions
Domaine	<ul style="list-style-type: none"> – Gestion du Domaine
Pilotage	<ul style="list-style-type: none"> – Audit, Risques et Contrôle de gestion – Communication
Transverse	<ul style="list-style-type: none"> – Gestion des ressources humaines – Budget, Moyens généraux et Logistique – Référentiels partagés

À titre d'illustration, quelques métiers du Système d'information :

Analyste : il réalise des études, élabore des spécifications et des cahiers des charges, contrôle la conformité architecturale, veille au respect des normes et des standards et exécute des travaux de développement et de maintenance d'applications.

Ingénieur système : il exerce des fonctions de conception, de mise en œuvre, d'expertise, de conseil ou de contrôle en matière de systèmes d'information et de communication. Il peut exercer des fonctions d'encadrement.

Programmeur de système d'exploitation : il optimise les performances et le taux de disponibilité du système informatique, assure la gestion des sécurités d'accès/ des sauvegardes, de l'administration des bases de données, de la mise en œuvre d'automates d'exploitation et de programmes utilitaires ; exerce des missions d'assistance et de conseil des équipes d'exploitation, participe à la conception technique des systèmes de données et de traitements afin d'optimiser l'usage du système informatique et d'en définir les modalités de mise en exploitation et procède aux études préalables d'acquisitions de matériels informatiques ou de logiciels système.

Programmeur : il développe et gère des applications, surveille le système informatique, suit les travaux d'exploitation, procède aux sauvegardes et met en œuvre les consignes de sécurité. Il assure également des missions d'assistance aux utilisateurs.

◇ Les métiers de la production

- L'exploitation

L'exploitation des applications recouvre l'ensemble des opérations et des moyens de production visant à garantir le bon fonctionnement et la disponibilité des applications. Cette mission, pilotée par les bureaux d'administration centrale, est assurée par la grande majorité des ESI, spécialisés par domaine métier ou par technologie (gros systèmes, nouvelles technologies). Les applications sont administrées à distance sur des plate-formes installées dans des sites sécurisés.

Ce domaine comprend la gestion des services et traitements applicatifs, ainsi que celle des infrastructures techniques (hébergement, réseau, serveurs, stations de travail, sécurité...).

L'infrastructure de communication est configurée et dimensionnée pour l'échange sécurisé d'informations entre les différents sites de la DGFIP. Elle permet aussi aux agents d'accéder à Internet via des passerelles sécurisées et aux usagers d'utiliser les services en ligne. La DGFIP est raccordée au Réseau interministériel de l'État (RIE).

Tout site est équipé d'un réseau local auquel sont connectés les postes de travail des agents leur permettant d'accéder, selon leurs habilitations, aux ressources informatiques nécessaires à la réalisation de leurs missions, aux outils collaboratifs (boîtes aux lettres Mariannes personnelles, boîtes aux lettres fonctionnelles, bases documentaires, agenda partagé...) ainsi qu'aux sites intranet (ULYSSE, les sites ULYSSE locaux...).

L'importance des sauvegardes de données ne doit pas être sous estimée afin de se prémunir contre les risques de perte de données de ces environnements informatiques.

Une documentation de contrôle interne est disponible sur la sauvegarde des données des applications informatiques implantées sur les serveurs MMA.

◇ Les métiers industriels

- L'éditique

Cette mission, pilotée par le bureau SI2, couvre l'ensemble des processus, des flux et des outils informatiques liés à la conception, la production et la distribution de documents de masse vers les usagers. La production éditique comprend des productions dites de campagne (déclaration préremplie), l'ensemble des avis et des productions récurrentes (productions Helios, relances des amendes, bulletins de paye des fonctionnaires d'État, lettres-chèques) ainsi que l'envoi de documents par mass-mails.

En 2021, la volumétrie produite par l'ensemble des ateliers éditiques (cinq ateliers dont quatre ateliers industriels certifiés ISO 9001 et un atelier semi-industriel) s'élève à plus de 243 millions de plis, soit environ 856 millions de pages par an.

- L'acquisition de données

Cette activité permet de transformer un document papier en fichier numérique et/ou d'extraire des données d'un document papier en recourant à des processus automatisés. La numérisation, la lecture optique et la reconnaissance de caractères sont complétées si besoin par du vidéocodage.

◇ Les métiers de l'assistance

Les agents ou les partenaires/usagers professionnels pour les services en ligne disposent d'une assistance intervenant sur le matériel (installation, dépannage) et sur les logiciels.

◇ Les métiers de la téléphonie

Les missions liées à la téléphonie sont exercées par le SSI. Elles couvrent l'ensemble des travaux liés aux marchés de téléphonie ainsi que tous les projets et chantiers relatifs à ce domaine dont :

- les travaux de renouvellement des marchés (téléphonie fixe, mobile, fourniture de numéros spéciaux...) leur déploiement, ainsi que les relations avec le Service des achats de l'État (SAE) et l'Union des groupements d'achats publics (UGAP) ;
- le suivi de la qualité des prestations attendues en liaison avec les opérateurs ainsi que les contacts avec les correspondants téléphonie locaux ;
- la gestion et le renouvellement du marché DGFIP de fourniture de numéros spéciaux (Centres impôts service, Centres prélèvement service, Centres de contacts, Service des retraites de l'État...) et de fonctionnalités de Centres de contacts ;
- le déploiement de la ToIP (Telephony over Internet Protocol) ;
- la mise à disposition par le Centre de contact avec des fonctionnalités spécifiques.

La ToIP :

Dans le contexte de la fin progressive du Réseau téléphonique commuté (RTC) à compter de 2023, et du réseau cuivre à partir de 2025, la DGFIP doit faire évoluer la totalité de son parc de téléphonie afin d'assurer la continuité de service pour ses agents et les usagers.

Une solution de ToIP centralisée est envisagée en partenariat avec le Ministère de la Justice (MJ) qui dispose d'une expérience de dix ans sur le sujet et héberge déjà la téléphonie du Ministère de l'Agriculture dans le cadre d'une convention de services.

Une plateforme DGFIP virtualisée et redondée sera hébergée sur les deux data centers du MJ. Une convention de services sera signée entre la DGFIP et le MJ pour l'utilisation de leur infogérance.

À terme, les sites DGFIP ne disposeront plus d'autocommutateurs, ni d'accès opérateurs. Seuls des postes téléphoniques IP reliés au réseau devront être installés. Le projet est construit et déployé sur 4 années (2020-2023).

► La gouvernance

Le SSI a mis en place une gouvernance et un pilotage en adéquation avec les évolutions organisationnelles, techniques et métiers de la sphère informatique.

◇ La gouvernance stratégique

Elle a pour objectif, en les anticipant, de prendre les décisions et de rendre les arbitrages en matière de budget, de sécurité, de choix techniques et/ou fonctionnels, ainsi que d'organisation et de répartition des missions dans le réseau. Elle concerne l'ensemble des sujets informatiques majeurs de la DGFIP et repose sur les instances suivantes :

- le Comité stratégique des systèmes d'information (COSTRAT), présidé par le Directeur général, qui assure le pilotage des Systèmes d'information au niveau stratégique ;
- les Comités de pilotage du système d'information (COPSI), présidé par le chef de service du SSI, couvrent divers thèmes : technicité, plans annuels d'activité, missions, sécurité...

◇ La gouvernance d'animation du réseau

L'animation repose sur les instances et processus suivants :

- le COPSI DiSI est l'instance principale de suivi et de partage de l'actualité des DiSI/ESI ;

- le COPSI Missions est l'instance en charge de l'attribution ou du transfert d'une mission (développement, IA, IIA, Intex, exploitation, assistance), qu'elle soit nouvelle ou non, d'une structure à une autre, de l'administration centrale vers le réseau ou au sein du réseau ;
- le Dialogue de performance globale permet d'analyser les résultats obtenus, de fixer et de suivre les objectifs des DiSI ainsi que de cadrer les moyens humains et budgétaires nécessaires à l'accomplissement des missions qui leur sont confiées.

Il existe également une gouvernance locale au sein des DiSI et des ESI, qui s'organise autour d'instances adaptées aux différents niveaux stratégiques et opérationnels (Comité de direction, Réunion de service de l'ESI...). De manière générale, le pilotage de la DiSI consiste à gérer, avec les chefs d'ESI, les missions qui leur sont confiées. Pour ce faire, la DiSI, en liaison avec notamment le SSI, leur affecte les moyens en ressources humaines ou budgétaires qui leur sont nécessaires.

Au-delà du pilotage des différentes missions afférentes aux métiers de l'informatique, la DiSI exerce également les fonctions dévolues à toutes les directions. Il s'agit, par exemple, de la gestion des ressources humaines (accompagnement des agents, formation, déroulement de carrière, assistance de prévention...), de la logistique (parc immobilier, gestion du parc automobile) ou encore de l'animation du dialogue social.

◇ La gouvernance d'animation du réseau

Selon les thématiques métiers, d'autres modes de gouvernance sont déclinés par les bureaux du SSI :

- la gouvernance projet a pour objectif de suivre et de piloter les projets avec des instances telles que les Comités de suivi (CoSui) ou Retour d'expérience (ReTex) ;
- la gouvernance technique précise les processus et méthodologies d'élaboration des architectures fonctionnelles, applicatives, techniques et d'infrastructures des projets, l'instance des Comités d'Architecture informatique (CAI) en est une illustration ;
- la gouvernance de la production est organisée autour des différentes activités des métiers de la production (intégration d'exploitabilité, exploitation, assistance utilisateurs et usagers, éditique, acquisition de données), selon leurs spécificités et contraintes calendaires respectives ;
- la gouvernance de la sécurité informatique : l'Autorité qualifiée pour la sécurité du Système d'information (AQSSI) est responsable de la mise en œuvre et du suivi de la sécurité informatique ;
- la gouvernance des achats : le Comité marchés est une instance mensuelle spécifique au processus de l'achat public informatique. Les marchés, notamment ceux identifiés comme sensibles, y font l'objet d'un suivi particulier sous les trois angles juridique, technique et budgétaire ;
- la gouvernance du budget : le processus d'élaboration budgétaire est fortement lié à la gouvernance stratégique du SI. Les orientations budgétaires sont en effet validées lors d'un COSTRAT et dans le cadre des processus Plans annuels d'activités (PAA). Cette gouvernance s'articule autour de trois séquences : prévision, exécution et bilan ;
- la gouvernance des ressources humaines : elle concerne les emplois et les effectifs du SSI et des DiSI et est exercée en étroite collaboration avec les services SPiB et RH ;
- le pilotage des thématiques Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) : la division CNIL du Département de la gouvernance et du support est le point d'entrée unique du Secrétariat Général et de la CNIL. Elle suit et pilote les liaisons entre la DGFIP, le Secrétariat Général et la CNIL.

Organisation

Pour répondre aux objectifs du Contrat d'objectifs et de moyens (COM), une nouvelle organisation informatique des services centraux de la DGFIP a été mise en place.

La DTNum a été créée au 1^{er} janvier 2021 pour impulser, mettre en œuvre et piloter la transformation du numérique. Au 1^{er} septembre 2021, la Direction des projets numériques (DPN) a complété ce panorama. Cette direction, à compétence nationale, vise à mieux prendre en compte la satisfaction des utilisateurs, à fluidifier les projets, en regroupant les équipes de Maîtrise d'ouvrage (MOA) et de Maîtrise d'œuvre (MOE) tout en apportant de nouveaux services au bénéfice des missions de la DGFIP.

Cette organisation est donc composée d'un service d'administration centrale (DTNum), d'un nouveau Service des systèmes d'information (SSI), auquel est rattachée la DPN, et des Directions des services informatiques (DiSI) réparties sur le territoire.

Pour assurer l'ensemble de leurs missions, le Service des systèmes d'information dispose d'un effectif d'environ 4 660 agents informatiques et administratifs répartis entre la DTNum (80 agents), les bureaux d'administration centrale du SSI (300 agents) et de la DPN (1 000 agents), les Directions des services informatiques et leurs Établissements (ESI) (3 280 agents).

► Le Service des systèmes d'information (SSI)

◆ Les bureaux directement rattachés au chef de service

Le Service des systèmes d'information regroupe des bureaux directement rattachés au chef de service :

- le Bureau de l'architecture et des normes (SI1) est le référent pour les métiers de MOE et MOA. Il assure également des fonctions liées à l'architecture et la sécurité applicative du SI DGFIP ;
- le Bureau du pilotage de la production et du service aux utilisateurs (SI2) assure le pilotage de la production à la fois dans ses aspects traditionnels (exploitation, assistance, éditique et téléphonie) et en s'orientant vers la satisfaction de l'utilisateur (écoute, amélioration continue, information) ;
- le Bureau des infrastructures et de la sécurité (SI3) porte les infrastructures informatiques mutualisées de la DGFIP : les datacenters, le réseau, les serveurs mutualisés, les infrastructures de données, de sauvegarde, de sécurité, de supervision, les postes de travail. Il gère également le centre opérationnel de sécurité de la DGFIP (SOC) ;
- la Mission du pilotage du développement (MPDév) est une nouvelle structure qui porte le pilotage global (suivi, animation et information) du développement en s'appuyant sur le pilotage des projets réalisé par les directions de projets et les bureaux de gestion des SI métiers (cf infra) ;
- le Département de la gouvernance et du support (DGS) gère les fonctions supports (RH, budget, marchés et protection des données) pour l'ensemble du réseau informatique (SSI, DTNum, DPN et DiSI). Il anime la gouvernance du SSI en matière de planification d'activité et d'attribution des missions aux DiSI.

◇ La Direction des projets numériques (DPN)

Cette direction à compétence nationale est composée de huit directions de projets, sept bureaux et une mission. La particularité de son organisation réside dans sa transversalité et la modularité de ses structures :

- Huit Directions de projets :

- la Direction des projets RH (DP1) pilote les projets de la sphère RH comme Mouv-RH, Semafor, Camelia ;
- la Direction de projet PILAT (DP2), est chargée de son pilotage et de l'analyse du contrôle (PILAT). C'est un grand projet de refonte du système d'information du contrôle fiscal mis en place pour répondre au constat de sous-informatisation qui pénalise le travail des agents et rend difficile le pilotage de l'activité. Il vise à transformer les systèmes d'information du contrôle fiscal et faciliter la navigation entre ses applicatifs, la cible étant de mettre en place une base de données pour l'ensemble de la chaîne du contrôle fiscal ;
- la Direction de projet Roc-SP (DP3) pilote le projet RocSP qui répond à la réforme de l'État en matière du recouvrement fiscal et social en prévoyant la mise en place d'un outil unique contribuant à améliorer le recouvrement par une approche consolidée des dettes et une recherche du renseignement plus offensive ;
- la Direction des projets des particuliers (DP4) pilote les projets de la sphère des particuliers comme la refonte du parcours usagers de la télédéclaration, le remplacement d'Iliad du fait de son obsolescence et la dématérialisation des 2042 (en lien avec le Service de la documentation nationale du cadastre (SDNC) ;
- la Direction du projet e-enregistrement (DP5) Cet outil s'inscrit dans les orientations du rapport «Action Publique 22» en répondant au besoin d'une administration numérique au service de tous : usagers, partenaires et agents. Véritable enjeu de modernisation de la mission de l'enregistrement, l'objectif du projet est d'offrir, aux usagers particuliers et professionnels, un service en ligne permettant de dématérialiser les déclarations soumises à l'enregistrement et le paiement des droits éventuellement dus. E-enregistrement permettra également aux partenaires (Notariat) de disposer d'un canal d'acquisition dématérialisé des déclarations et aux agents du Service national de l'enregistrement (SNE) d'outils de suivi de l'activité des services en ligne et de constatation des encaissements réalisés ;
- la Direction de projet des référentiels (DP6) mène les projets Topad-cible dans le cadre du Nouveau réseau de proximité (NRP) et le nouveau Ficoba ;
- la Direction de projet des services aux usagers (DP7) propose des services offerts aux usagers : impots.gouv.fr, ENSU-présentation, PayFiP, Tipi, Satelit, e-contacts, PCR-portail, APRDV, Smartphone. Elle mène le volet portail du PCR et le projet ENSU-créances. Par capillarité, d'autres équipes (annuaires, APIM) font également partie de cette structure ;
- la Direction de projet des professionnels (DP8) pilote les projets de la sphère des professionnels : le volet copropriétaire du PCR, OSS, I-quit et Rebeca.

- Six bureaux de gestion des SI métiers et un bureau transverse :

- le Bureau de l'Environnement de travail et des applications des agents (BSI1 / ETAA) assure le pilotage du développement des outils quotidiens transverses des agents : messagerie, visioconférence, mobilité, portail Ulysse, portail agent, PIGP, annuaire agents (volet MOA), Nausicaa, ITM, applications RH en production (hors Sirhius)... Ce bureau mène également le projet de refonte de Nausicaa ;
- le Bureau du SI du foncier, de la sécurisation et du contrôle fiscal (BSI2) pilote le développement des applications en production de ces domaines (Majic, BNDP, Patrim, Fidji, ANF, Erica, Ficoba2, Suivi successions...). Ce bureau conduit également des projets actuellement en phase de conception : EAI (avec des fonctions de MOA et de MOE), Telefon, Bofip ;
- le Bureau du SI des professionnels (BSI3) pilote le développement des applications en production de ce domaine : Médoc, Gespro, TPCSI, téléprocédures du pro EDI et EFI, SPEP, Rebeca, ACIS, FDL...

Il exerce des fonctions de MOA et MOE sur les applications Gespro, TAM, Procol, les téléprocédures, SPEP, Gestamendes... Il mène, en tant que MOE, le projet de modernisation de Médoc-central ;

– le Bureau du SI des particuliers (BSI4) pilote le développement des applications en production de ce domaine : taxation IR et TH, FIP, REC, REC-PAS, RAR, Sacre, Sispeo, ARA... Il gère également les projets de modernisation de la taxation IR-TH, du recouvrement (REC) et du recoupement (SIR), ainsi que le volet occupation (RODL) du projet GMBI ;

– le Bureau du SI du Secteur public local (BSI5) pilote le développement des applications en production de ce domaine : Hélios, Delphes, Compas, Cadran, Fidelio, CEP, PSAR, DFTnet, Noémie... Il conduit également, en tant que MOE, les projets CFU, Slam et Anafi ;

– le Bureau du SI de la Comptabilité, de la dépense de l'État et du domaine pilote le développement des applications en production de ce domaine (BSI6) : PAY-Paysage, PEZ, India, Demeter, Coriolis, Angelis, Hermès... Il gère également le développement d'applications transverses : Agir, Opéra-CDG... Ce bureau mène, en tant que MOE, les projets Infinoë et Demeter-2C ;

– le Bureau de l'Intégration (Bint), un nouveau bureau transverse, est constitué par des équipes d'intégration et d'architecture.

• Une mission à vocation interministérielle :

– la Mission Sirhius (MSirhius) pilote le système d'information RH interministériel Sirhius dans tous ses aspects. La maîtrise d'ouvrage transverse (qui agit, comme aujourd'hui, à l'échelon interministériel) est renforcée par la Maîtrise d'œuvre transverse et la Maîtrise d'ouvrage DGFIP, qui constituent cette structure.

► La Délégation à la transformation numérique (DTNum)

La Délégation à la transformation du numérique (DTNum) est directement rattachée au Directeur général.

Elle est composée de trois pôles :

- le pôle Données, qui porte la gouvernance et la stratégie de la donnée ainsi que le projet de lac de données qui en est l'outil principal ;
- le pôle Culture numérique, dont l'ambition est de diffuser le numérique, de favoriser l'innovation et d'intégrer plus d'agilité dans les projets informatiques ;
- le pôle Expérience utilisateurs, qui a pour mission de garantir des applications, internes comme externes, plus accessibles, construites en associant les utilisateurs, mais aussi de proposer de nouvelles applications remplaçant les plus obsolètes tout en réutilisant les briques transverses du SI, et de poursuivre et encourager l'enrichissement de l'environnement numérique, notamment avec les Assistants digitaux (AD).

► Les services informatiques déconcentrés

Les sept Directions des services informatiques sont des Services à compétence nationale rattachés au SSI. Elles pilotent les 35 Établissements des services informatiques (ESI) répartis sur tout le territoire. Ces établissements effectuent des travaux informatiques tels que : le développement, l'intégration, l'exploitation, l'assistance, l'acquisition de données, l'édition et l'hébergement.

Les directions informatiques sont réparties comme suit :

- la DiSI Grand Est implantée à Strasbourg ;
- la DiSI Nord implantée à Lille ;
- la DiSI Centre-Ouest implantée à Nantes ;
- la DiSI Île-de-France implantée à Versailles ;
- la DiSI Rhône-Alpes-Auvergne-Bourgogne implantée à Lyon ;

- la DiSI Sud-Est Outre-mer implantée à Marseille ;
- la DiSI Sud-Ouest implantée à Bordeaux.



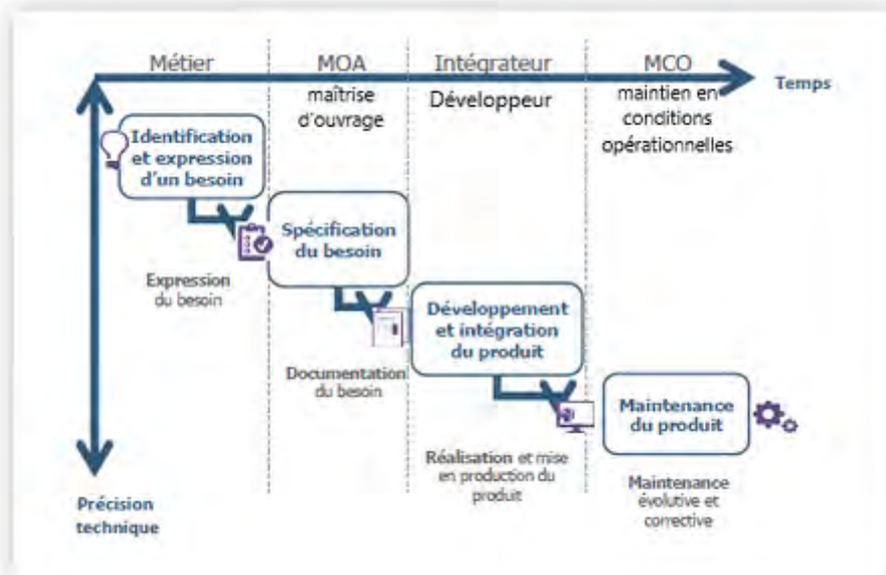
LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE A LA DGFIP

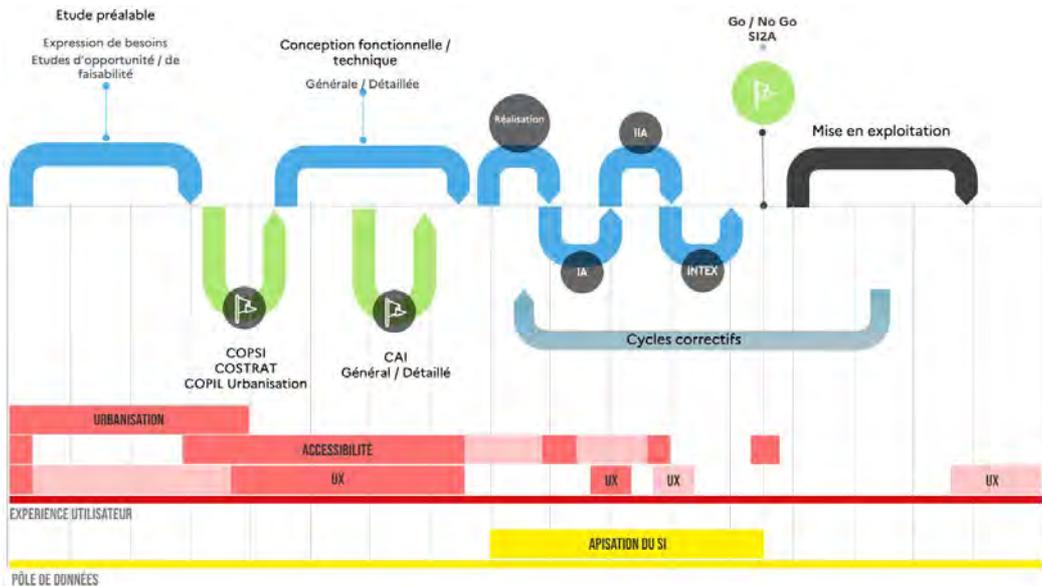
La transformation du numérique permet de moderniser les missions de la DGFIP en s'appuyant sur les progrès technologiques. Cette démarche s'appuie depuis de nombreuses années sur le Service des systèmes d'information de la DGFIP. La mise en place du Contrat d'objectifs et moyens en 2020 a inscrit l'accélération de la transformation du numérique comme un objectif cible. À cet effet, plusieurs canaux sont utilisés :

► Construire des solutions au plus près des besoins

La construction du Système d'information de la DGFIP s'effectue désormais de façon « industrielle », en respectant un cycle de vie des projets strict et clairement défini.

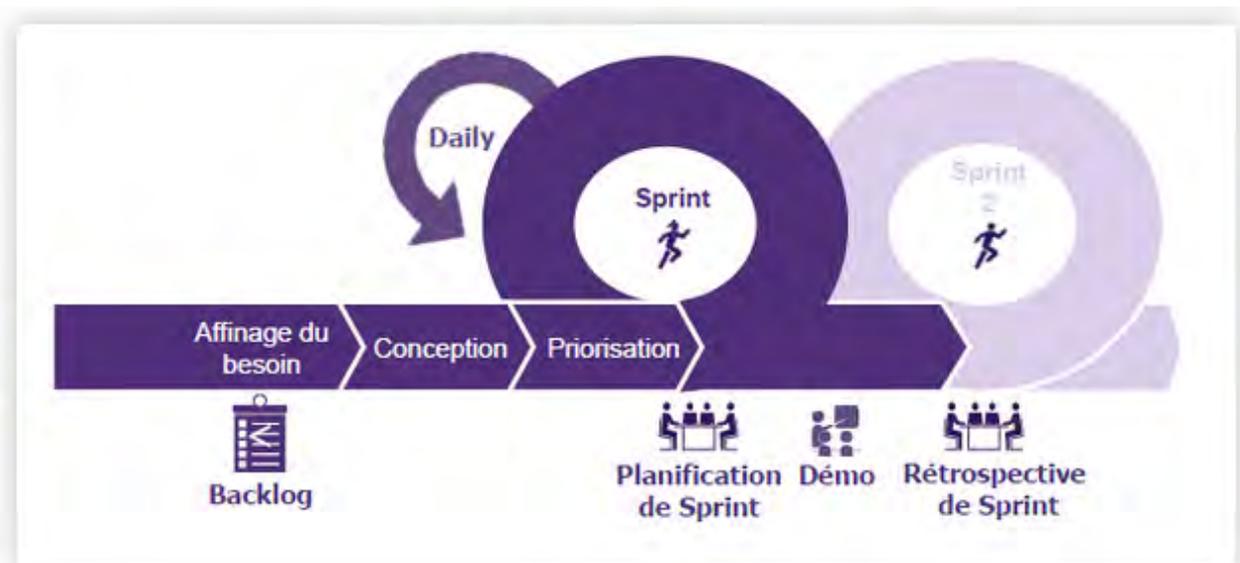
Cette organisation, constituée d'une série d'étapes en cascade validées par des livrables intermédiaires, sans valeur directe pour l'utilisateur, a permis la mise en production, sans incident, de très nombreuses applications à forts enjeux.

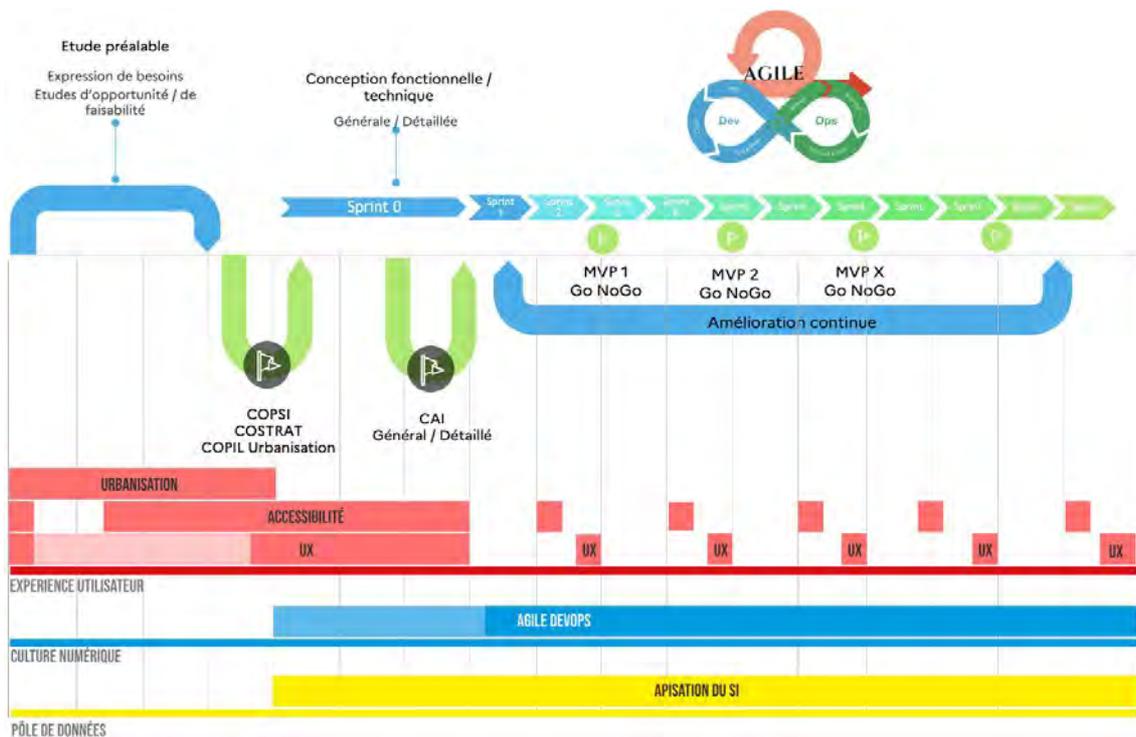




Les réussites ne doivent toutefois pas masquer les impacts parfois négatifs de ce cycle de vie sur le processus de réalisation des applications informatiques. Ce processus, découpé en phases successives et cloisonnées, avec une spécialisation de chacun des acteurs, peut entraîner un manque de réactivité. D'autres décalages entre l'estimation des coûts et leur réalité, ou entre le calendrier prévisionnel et les dates réelles des jalons, peuvent également être source de perturbations. Ainsi, pour dépasser ces problèmes, les nouveaux projets sont construits selon les méthodes Agile et DevOps, méthodes rapprochant les développeurs et les opérationnels.

L'approche Agile repose sur un ensemble de pratiques utilisées pour des projets de développement informatique. Elle cadence la réalisation d'un projet informatique en cycles courts de durée fixe (les sprints), en se basant sur des besoins métier et/ou techniques (user stories) présentés dans une liste dénommée « backlog ».





Le DevOps (rapprochement des termes développeurs et opérationnels/exploitants) est un ensemble de pratiques qui visent à trouver des leviers d'amélioration autour :

- de l'organisation, avec la mise en place d'équipes multidisciplinaires ;
- des processus et méthodologies, pour fluidifier les échanges ;
- de l'architecture, pour permettre de décorrélérer les cycles de déploiement ;
- et de l'outillage, afin d'industrialiser l'infrastructure et les déploiements d'applications.

Les objectifs de l'agilité :

- Mieux fédérer et combiner les savoirs faire métier et SI pour maximiser la valeur et la qualité des produits ;
- Être plus flexible face au changement pour mieux gérer l'incertitude et la complexité de son environnement ;
- Innover plus rapidement via le « Test and Learn » pour mieux s'adapter au besoin de l'utilisateur.

► **Implanter la culture du numérique au sein de la DGFiP**

L'organisation qui veut réussir sa transformation numérique doit parvenir à intégrer les éléments culturels qui ont fait le succès des grandes entreprises natives du numérique.

Ainsi, en s'appuyant sur les nombreuses forces de la DGFiP, la DTNum et son pôle Culture numérique ont pour mission d'accélérer la généralisation :

- du souci constant de l'expérience utilisateur, en recueillant, en continu, les besoins des usagers et agents et en les associant dans la création des applications ;
- de l'agilité, qui permet de passer plus facilement du besoin utilisateur à la codification, en se fondant sur une approche très itérative ;

- du DevOps qui repose sur un ensemble de pratiques permettant de fluidifier le passage du code aux attentes de l'utilisateur en industrialisant le déploiement des applications ;
- de l'appétence pour la technologie et l'innovation afin que chacun ait envie de se former aux nouveaux outils pour progresser et pouvoir proposer de nouvelles idées ;
- de l'attractivité, qui permet de faire venir les meilleurs éléments dans les domaines nouveaux que la DGFIP doit mieux maîtriser.

Dans cette perspective, différents dispositifs sont mis en place afin d'aider chacun, dès son arrivée à la DGFIP, à mieux comprendre et à se situer dans l'environnement numérique. Une série de conférences sur le numérique, dispensée en 2019 aux inspecteurs stagiaires, puis aux contrôleurs, est dorénavant présentée aux nouveaux agents de catégorie C, ainsi qu'aux agents PACTE. Ce cycle est donc suivi par la totalité des nouveaux agents qui rejoignent la DGFIP.

Dans ce prolongement, et pour chaque agent, un « passeport numérique » a été mis en place. Il s'agit d'un outil d'auto-évaluation en ligne permettant à chacun de situer ses connaissances puis de s'orienter, s'il le souhaite, vers une offre de formation adaptée.

Déploiement du Parcours apprenant compétences numériques (PACnum) à la DGFIP.

Pour mieux s'approprier la transformation numérique encore accélérée par les effets de la crise sanitaire sur l'organisation du travail, il est nécessaire que l'ensemble des agents de la DGFIP partage un socle commun minimal de compétences.

Dans le cadre du projet ministériel d'acculturation des agents du MEFR au numérique, un Parcours apprenant compétences numériques (PACNum) a été développé pour la DGFIP en application du chantier 7-2 du Contrat d'objectifs et de moyens (COM).

Ce parcours permettra à chaque agent, quel que soit son grade ou sa position hiérarchique, d'auto-évaluer ses compétences numériques au travers d'un parcours de compétences numériques, construit en partenariat avec l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE) et le Secrétariat Général du ministère, permettant d'orienter chacun, selon ses besoins, vers des parcours de formation complémentaires proposés par l'IGPDE et par l'ENFiP.

Après une expérimentation réalisée en 2021 à la Délégation à la transformation numérique, au Service d'appui aux ressources humaines (SARH), à la Direction des impôts des non-résidents (DINR), au sein de l'ENFiP dans le cadre de la formation initiale et à la Délégation Centre-Est, le déploiement du PACNum se poursuit au sein de l'ensemble des services de la DGFIP.

► Une offre de services au bénéfice de ses utilisateurs, usagers et partenaires

Capitaliser sur l'expérience utilisateur pour améliorer l'ergonomie des applications :

Cette démarche consiste à supprimer tous les obstacles à la bonne utilisation d'une application. La démarche UX (expérience utilisateur), impulsée par l'équipe projet UX/accessibilité, permet d'accompagner les projets informatiques de l'étude jusqu'à la conception. Il s'agit de cerner au mieux les besoins des utilisateurs finaux et d'anticiper les éventuelles difficultés.

Enrichir l'environnement de travail numérique des agents pour permettre le développement de nouveaux usages et modes de travail :

Certains projets numériques peuvent permettre de concilier les gains de productivité attendus à la DGFIP avec un réel allègement des tâches répétitives. Les services peuvent ainsi se concentrer sur les fonctions cœur de métier : le conseil, l'analyse et l'expertise. Des projets comme «Roc SP» pour le recouvrement ou «Pilote» pour le pilotage du contrôle fiscal en sont une première illustration. Le co-financement de ces projets structurants pourra être assuré notamment par le Fonds de transformation de l'action publique (FTAP).

Le développement des Assistants digitaux (AD) permet également, en libérant les agents de certaines tâches simples et répétitives, de recentrer leur travail sur des activités à plus forte valeur ajoutée. La création d'un assistant digital suppose une connaissance exhaustive et détaillée des gestes et procédures métiers. C'est pourquoi, en général, l'expérience utilisateur est placée au cœur du projet. Les utilisateurs sont d'abord force de proposition : en répondant aux appels à projet, ils expriment leurs besoins, que ceux-ci relèvent effectivement d'un AD ou d'une démarche de simplification.

Ensuite, pour chaque processus métier éligible à l'automatisation, des utilisateurs représentatifs de l'activité concernée dans les structures opérationnelles du réseau sont mobilisés tout au long du processus de construction de l'assistant. Cela permet d'affiner le besoin au fur à mesure de l'avancée des travaux. Aux côtés du bureau métier, ils apportent leur expertise et leur expérience du quotidien, de la phase de conception aux tests de validation.

La réalisation d'un assistant digital est également l'occasion de repenser un processus métier pour l'optimiser ou le standardiser. Ces travaux d'homogénéisation sont co-construits avec les opérateurs du quotidien et avec le bureau métier, garant du respect de la réglementation et vecteur de diffusion des bonnes pratiques.

A titre d'illustration, des AD ont été créées pour :

- le recensement du patrimoine du défunt, dans le cadre des successions vacantes ;
- le contrôle du respect des obligations déclaratives et contributives des agents par les SARH ;
- l'imputation des sommes portées en crédit sur le relevé Banque de France (BdF) à la DINR ;
- l'imputation des sommes portées en crédit sur le relevé BdF dans l'application de prise en charge et de gestion des amendes et condamnations pécuniaires (AMD).

► **Améliorer la disponibilité du SI et en assurer son inviolabilité**

◇ **Améliorer la disponibilité de l'ensemble des applications**

Des mesures spécifiques sont en cours de déploiement pour améliorer la disponibilité au quotidien de l'ensemble des applications ainsi que l'information des agents. Les actions prioritaires ont été identifiées grâce à un sondage réalisé auprès des agents. Une amélioration et une clarification de l'information sur les indisponibilités temporaires est réalisée, afin de permettre aux agents et aux responsables de services d'aménager leur action et de moduler leur charge de travail.

◇ **Améliorer la protection des applications et des réseaux**

La DGFIP augmente encore la protection de ses applications et de ses réseaux en renforçant, notamment, la détection des menaces et le contrôle du niveau de sécurité de l'ensemble des équipements présents sur les réseaux DGFIP.

Par ailleurs, compte tenu de la recrudescence de cyberattaques constatées dans le contexte de crise sanitaire, un circuit de réaction efficace a été mis en place au sein de la DGFIP pour venir en aide rapidement aux collectivités locales, Etablissements publics locaux et hôpitaux victimes de piratages informatiques. L'objectif prioritaire, dans la plupart des cas, est de pouvoir sécuriser le versement de la paye des agents de la collectivité ou de l'établissement public touché.

Le SSI a également mis au point un message de sensibilisation à destination des agents de la DGFIP, qui regroupe quatre épisodes : le mot de passe, le phishing, le poste de travail et la messagerie.

► Valoriser les données et échanger avec l'extérieur

L'open data correspond à la « mise à disposition de données numériques d'origine publique ou privée, en libre accès et réutilisable par tous ». L'enjeu principal est de faciliter l'adoption de l'open data et l'ouverture des codes sources.

L'open data permet ainsi de :

- renforcer la transparence et l'efficacité de l'action publique au travers de l'exposition des données, des codes sources et des algorithmes publics ;
- consolider l'acculturation « données » des acteurs publics en structurant le pilotage et le suivi de la politique d'ouverture des données ;
- développer les données comme levier d'innovation et de croissance économique en prenant davantage en compte les démarches d'open source et d'open data.

À court terme, la DGFIP se concentre sur la valorisation de son important patrimoine de données. Pour cela, elle développe et industrialise sa capacité à exposer certaines données à ses partenaires (collectivités, organismes sociaux, etc.) pour faciliter, dans une logique de « dites-le-nous une fois », les démarches de ses usagers. Ainsi, les sollicitations de ses services seront allégées tout en accordant une extrême vigilance à la protection des données personnelles et du secret professionnel. Grâce au lac de données et aux projets de datascience, de nouveaux outils d'aide à la prise de décision ou à l'exercice des missions seront bientôt disponibles.

◇ Le lac de données

Les données de la DGFIP étaient souvent « silotées » dans leurs applications respectives et selon les processus métiers. La communication entre ces différentes applications est complexe ou inadaptée au fonctionnement des processus métier. Ainsi, pour répondre au besoin de les exploiter dans leur ensemble, de manière décloisonnée mais sécurisée, le lac de données a été créé. Il s'agit d'une plateforme moderne, outillée et souple, qui accueille les données de différentes origines, ce qui évite de multiplier les interactions entre les applications.

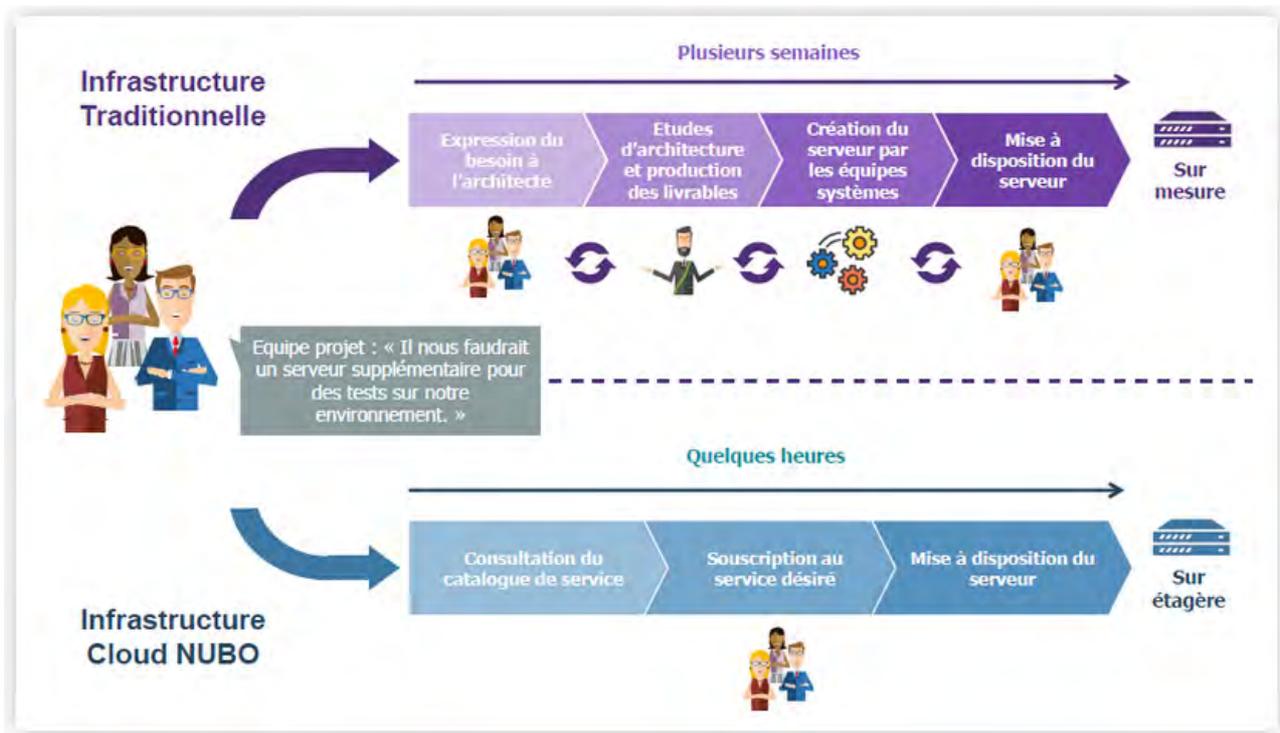
Les données sont également susceptibles d'intéresser les partenaires de la DGFIP, notamment pour simplifier les démarches des usagers. Communiquer avec le patrimoine informationnel existant se révèle complexe. Aussi, mettre en place un circuit de gestion des accès sécurisé, facile pour les utilisateurs et adapté à une gestion industrielle, est nécessaire. Outre les dispositifs déjà existants [Centre national de transfert des données fiscales (CNTDF) par exemple], les Applications programming interface (API) ont été conçues dans ce but. Leur développement sera donc favorisé et le projet d'API management (APIM) permettra un fonctionnement à grande échelle.

◇ Développer l'offre de service API

Une ambitieuse politique d'apésation des applications métiers est menée. Un portail de gestion dédié industrialise et sécurise le recours aux API. Le projet dit « APIM » (plateforme – API management) permet une gestion standardisée des API.

► Le cloud, une nouvelle façon de consommer les ressources techniques

Le projet NUBO (nuage en espéranto) du Ministère de l'Économie et des Finances, porté par la DGFIP, est une réponse open-source à la construction d'un cloud interne de l'État, destiné à un usage interministériel.



Les principales caractéristiques de la technologie cloud sont :

- *disponibilité à la demande* : chaque utilisateur peut utiliser selon ses besoins et en autonomie les services qui lui sont proposés dans le catalogue ;
- *élasticité* : les ressources du cloud étant virtuellement infinies du point de vue de l'utilisateur, il peut donc adapter l'utilisation des services en fonction de ses besoins (un pic de charge saisonnier par exemple) ;
- *paiement à l'utilisation* : chaque utilisateur sera facturé unitairement pour chaque service qu'il utilise ;
- *software-defined* : le cloud s'appuie sur des API permettant de consommer ses services. Il est possible de les utiliser via un portail ou des scripts et donc d'automatiser la consommation des services.

Au-delà d'un enjeu de souveraineté des données et services de l'État, le cloud interne a pour objectif de réduire les coûts d'infrastructure et énergétiques ainsi que d'accélérer et d'industrialiser les développements. Il met en effet à disposition, de manière programmable et à la demande, le provisionnement de ressources informatiques : machines virtuelles (processeurs et mémoire), services de stockage et services réseaux.

Ces services sont dénommés IaaS (Infrastructure as a Service), et constituent une brique essentielle de la démarche « Infrastructure as code » et plus généralement des méthodologies DevOps.

Quatre plates-formes identiques et indépendantes ont été installées sur deux sites de production. Chaque site de production héberge une infrastructure permettant l'exposition applicative vers la DGFIP et le RIE et une infrastructure exposée sur Internet.

