



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

Liberté
Égalité
Fraternité



FINANCES PUBLIQUES

23
27





Les agents, les premiers acteurs du changement



[sommaire

[Avant-propos	4
1	Les objectifs stratégiques pour la période 2023-2027 ► Conforter les missions régaliennes de la DGFIP tout en développant ses rôles de service et de conseil	5
[Assurer la bonne gestion des deniers publics, de la fonction comptable au recouvrement de l'impôt ► OBJECTIFS 1, 2, 3	6
[Offrir des services efficaces et adaptés aux attentes des usagers et partenaires ► OBJECTIFS 4, 5, 6	22
[Renforcer l'accompagnement des usagers et des différents partenaires en développant une offre de conseil plus personnalisée ► OBJECTIFS 7, 8, 9	30
	Réussir la transformation de la DGFIP en accompagnant les agents, en s'appuyant sur le numérique, l'écoresponsabilité et le pilotage du changement	
[Mieux accompagner les agents tout en attirant de nouveaux profils ► OBJECTIFS 10, 11, 12	40
[Renforcer le système d'information et prendre le virage de la donnée ► OBJECTIFS 13, 14	50
[Être exemplaire en matière d'écoresponsabilité ► OBJECTIFS 15, 16	58
[Renforcer le pilotage de la performance et du changement ► OBJECTIFS 17, 18	66
2	La trajectoire de crédits et d'emplois pour la période 2023-2027 ►	75

avant-propos

À de nombreux titres, la Direction générale des Finances publiques incarne le service public.

► **Ceci découle tout d'abord du sens même des missions qu'elle exerce, au cœur du fonctionnement de l'État, sans lesquelles il ne pourrait assurer ses autres fonctions.**

En garantissant la perception des recettes publiques et la bonne marche des circuits de la dépense publique, la DGFIP rend en effet possibles l'accomplissement du service public et la conduite de politiques publiques dans tous les domaines d'action de l'État.

Face à de tels enjeux, la légitimité de la DGFIP vis-à-vis des Français découle de son engagement permanent à assurer un service public exemplaire, s'appuyant sur des valeurs anciennes, partagées, qui fondent le professionnalisme de ses agents. Ce sont des valeurs citoyennes : garantir la qualité du service public, la fiabilité de l'information, l'égalité devant l'impôt ; des valeurs de probité : neutralité, respect du secret professionnel, place de la déontologie dans la culture collective ; et des valeurs sociales : égalité des chances, promotion de la diversité, valorisation des parcours professionnels et de l'engagement.

Administration au service des publics, la DGFIP aspire à être présente partout et avec tous, qu'il s'agisse de particuliers, d'entreprises ou de collectivités de toutes tailles. Elle a ainsi à cœur de venir au plus près des usagers dans les zones moins accessibles ou d'être à la pointe des technologies pour simplifier les démarches de chacun.

Ce sens aigu du service public, la DGFIP l'a démontré durant les crises récentes, en sachant mettre en place le versement des aides publiques en faveur des ménages et des entreprises, rapidement et sans moyens nouveaux, sans compromettre le bon accomplissement de ses missions et tout en adaptant ses modes de travail et son organisation pour garantir la protection de ses agents.

► **Dans le cadre du contrat d'objectifs et de moyens 2020-2022, la DGFIP s'est attachée à améliorer encore la qualité du service public** et la relation de proximité avec les usagers, par exemple en construisant le nouveau réseau de proximité qui s'est traduit par une augmentation de moitié en quatre ans du nombre de communes dans lesquelles elle est présente, atteignant en parallèle de hauts niveaux de satisfaction des usagers, des entreprises et des collectivités locales.

Le bilan de ce contrat 2020-2022 a été « globalement positif » selon l'Inspection générale des finances, 80% des chantiers ayant été réalisés et 72% de ses indicateurs atteints ou jugés en progrès significatif. Malgré la crise sanitaire, la DGFIP a donc tenu la plupart de ses engagements tout en maintenant un haut niveau de service, et la trajectoire budgétaire a été respectée.

► **Forte de la réussite de ce contrat, la DGFIP a souhaité inscrire son action dans un nouveau cadre portant sur une période de cinq ans.**

Pour construire ses nouvelles orientations stratégiques, la DGFIP a engagé depuis le printemps 2022 une démarche collective de grande ampleur, à tous les niveaux de son organisation. L'association de l'ensemble des agents s'est traduite par l'organisation de la démarche participative du « grand remue-méninges » à l'été 2022, puis par des concertations locales sur de premières orientations durant l'hiver 2023. En parallèle, des échanges ont eu lieu avec les organisations syndicales.

Pour les cinq prochaines années, la DGFIP se fixe pour ambition de réaffirmer et améliorer l'ensemble de ses grandes missions, tout en poursuivant certains grands chantiers de réforme initiés lors du précédent COM. Elle relèvera de nouveaux défis tels que la facturation électronique, la réforme de la responsabilité des gestionnaires publics, la création d'un portail de la gestion locale. Elle développera son offre de services et de conseil en direction de ses usagers et partenaires.

Au service de ces ambitions, elle veillera à renforcer l'accompagnement de ses agents, à adapter la formation et à renforcer son attractivité. La résorption de la dette technique informatique et la modernisation numérique constitueront une priorité absolue. L'engagement collectif en matière d'écoresponsabilité se traduira dans ses objectifs de réduction de l'empreinte carbone des bâtiments, des équipements informatiques, des déplacements et des achats. Enfin, le pilotage du changement sera renforcé avec la recherche permanente de la plus grande efficacité des missions.

La feuille de route stratégique très exigeante dont se dote ici la DGFIP a été construite en cohérence avec les moyens qui lui ont été accordés dans le cadre de la trajectoire financière à cinq ans établie en août 2022, qui pourra faire l'objet d'ajustements au cours des prochaines années.



Les objectifs stratégiques pour la période 2023-2027 ▶

Conforter les missions régaliennes
de la DGFIP tout en développant ses rôles
de service et de conseil

Assurer la bonne gestion des deniers publics, de la fonction comptable au recouvrement de l'impôt

La DGFIP a pour mission première de faire respecter l'ordre public financier, dans le cadre des principes fixés par les articles 13, 14 et 15 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789*. Aussi, son champ d'action englobe la fonction comptable et financière de l'État, des collectivités territoriales et des hôpitaux publics, la gestion et le recouvrement des impôts ainsi que la lutte contre la fraude fiscale. L'ambition d'assurer pleinement chacune de ces missions régaliennes se traduit dans les objectifs suivants :

- ▶ Dans le contexte du nouveau régime de responsabilité des gestionnaires publics, le comptable réalisera ses missions dans un cadre rénové, avec des structures plus intégrées. Son rôle de conseil auprès des ordonnateurs sera renforcé, en privilégiant une approche centrée sur les enjeux et les risques ; **▶ OBJECTIF 1**

- ▶ La gestion, les organisations et le recouvrement des recettes publiques seront consolidés, modernisés et simplifiés, qu'il s'agisse de la gestion fiscale, des missions foncières et cadastrales, du recouvrement fiscal ou de celui des amendes ; **▶ OBJECTIF 2**

- ▶ L'amélioration de la lutte contre la fraude passera par l'encouragement au civisme fiscal, le renforcement des moyens humains, des outils et des structures, le développement de la coopération et des partenariats et l'application des nouvelles règles de la fiscalité internationale. **▶ OBJECTIF 3**

(*) Article 13 DDHC : « Pour l'entretien de la force publique et pour les dépenses d'administration, une contribution commune est indispensable : elle doit être également répartie entre tous les citoyens, à raison de leurs facultés ».

Article 14 DDHC : « Tous les citoyens ont le droit de constater, par eux-mêmes ou par leurs représentants, la nécessité de la contribution publique, de la consentir librement, d'en suivre l'emploi, et d'en déterminer la quotité, l'assiette, le recouvrement et la durée ».

Article 15 DDHC : « La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration ».

> OBJECTIF 1 Déployer un cadre rénové pour la gestion publique

Dans le cadre de la rénovation de la mission de gestion publique consécutive à l'entrée en vigueur de la réforme de la responsabilité des gestionnaires publics, le rôle essentiel du comptable public est réaffirmé. L'entrée en vigueur de la réforme est l'occasion de moderniser les procédures, notamment par la réorientation des contrôles vers les créances à enjeux et les dépenses à risques, le recentrage du recouvrement sur les actions lourdes et rentables et le recours à l'intelligence artificielle.

La simplification de la chaîne financière et comptable passera notamment par le déploiement de nouveaux services facturiers (SFACT) pour le secteur public local et de centres de gestion financière (CGF) pour les dépenses de l'État.

La qualité des comptes locaux sera améliorée avec des procédures rénovées et de nouveaux outils comptables et informatiques. Les réformes expérimentées ces dernières années deviendront les nouvelles normes (déploiement du référentiel M57 et du compte financier unique).



LA RÉFORME DE LA RESPONSABILITÉ DES GESTIONNAIRES PUBLICS

La réforme de la responsabilité des gestionnaires publics modifie les conditions d'exercice des missions comptables, emblématiques, de la DGFIP. Un important effort de simplification est attendu au sein des métiers de la fonction financière et comptable de l'État, de la gestion fiscale et du secteur public local.

Le recouvrement sera mieux ciblé sur les actions contentieuses lourdes, plutôt que sur des créances que l'on sait irrécouvrables. Le formalisme des plans de contrôle hiérarchisé des dépenses sera allégé et concentré sur le visa des dépenses à enjeux et risques, avec un contrôle adapté de celles qui le sont moins. Il s'agira, par exemple, de ne plus demander des pièces justificatives inutiles par crainte d'être mis en cause sur des aspects formels par le juge des comptes, mais de réfléchir aux bonnes pièces pour payer au bon créancier.

CHANTIER 1-1

Moderniser et simplifier les procédures en s'appuyant sur le rôle renforcé du comptable public

Avec la nouvelle responsabilité des gestionnaires publics, l'approche métier du comptable public doit passer d'une logique d'exhaustivité à une approche par les enjeux. Les contrôles devront être allégés et recentrés sur les dépenses à risques et les créances à enjeux, et le recouvrement sera priorisé sur les actions rentables ou lourdes. Les comptables publics seront formés pour faire face à cette évolution de leur métier et disposeront d'outils nouveaux. Par exemple, le recours à l'intelligence artificielle sera étendu aux dépenses des sphères locale et hospitalière et à de nouveaux champs de la dépense de l'État, notamment la paie.

Le contrôle interne sera renforcé pour mieux maîtriser les risques sur la base d'une nouvelle analyse des risques et enjeux.

La DGFIP travaillera avec les acteurs locaux pour proposer des dispositions organiques afin de déployer dans les meilleurs délais la responsabilité des gestionnaires publics dans les collectivités d'Outre-mer du Pacifique.



INDICATEUR : Taux d'anomalies global - Dépenses de l'État hors titre 2



2023

définition et paramétrage de l'indicateur



2024

cibles définies pour 2025-2027



INDICATEUR : Taux d'anomalies global - Dépenses du secteur local et hospitalier



2023

définition et paramétrage de l'indicateur



2024

cibles définies pour 2025-2027

CHANTIER 1-2

Simplifier l'organisation de la chaîne financière et comptable

La rationalisation de la chaîne financière et comptable se poursuivra grâce au partenariat approfondi entre ordonnateurs et comptables. Le développement des services facturiers avec les collectivités locales et les hôpitaux sera encouragé et accompagné. La priorité sera donnée aux grandes collectivités, aux structures ayant déjà mutualisé leurs fonctions financières, aux intercommunalités et aux groupements hospitaliers de territoire. La signature de conventions partenariales entre la DGFIP et les entités locales sera systématisée.

La DGFIP conduira, avec les différents ministères, les travaux nécessaires à la généralisation progressive des centres de gestion financière prévue par la circulaire du Premier ministre du 10 mars 2021, pour qu'à terme une part prépondérante des dépenses de l'État soit traitée au sein des centres de gestion financière.



INDICATEUR : **Pourcentage des mandats payés au-delà du délai global de paiement (mandats du secteur public local et du secteur public hospitalier)**



**pas plus de 20 %
pour chacune des deux composantes**



INDICATEUR : **Nombre de services facturiers dans le secteur local et hospitalier**



100 services facturiers en 2027



INDICATEUR : **Nombre de centres de gestion financière**



80 centres de gestion financière en 2027

CHANTIER 1-3

Améliorer la qualité comptable en poursuivant la rénovation des procédures et des outils comptables et informatiques

La procédure d'établissement des comptes des collectivités sera simplifiée dans le cadre de la généralisation du référentiel M57. Le compte financier unique sera progressivement généralisé sur la base du bilan de l'expérimentation.

Le régime pérenne de fiabilisation des comptes locaux sera mis en place en s'appuyant sur le bilan de l'expérimentation de la certification et sur d'autres dispositifs, notamment la synthèse sur la qualité des comptes réalisée par la DGFIP en partenariat et au bénéfice des collectivités.

La DGFIP favorisera la dématérialisation des échanges entre les gestionnaires de ressources humaines et les comptables de l'État grâce à de nouveaux dispositifs. Cette offre permettra de moderniser les procédures de contrôle, de les simplifier et de les fiabiliser tout en poursuivant un objectif vertueux de réduction significative de production de documents papier et de leur coût d'acheminement.

Enfin, la bascule technique vers la nouvelle version du système d'informations financier de l'État (Chorus) et les améliorations fonctionnelles engagées en parallèle, ainsi que les travaux de modernisation d'Hélios pour le secteur public local, permettront aux gestionnaires et aux comptables de disposer d'outils plus modernes et performants.



INDICATEUR : Part de déploiement du compte financier unique



100 %
en 2027



INDICATEUR : Taux de synthèse de qualité des comptes réalisé au cours d'une mandature



50 % des collectivités éligibles ayant bénéficié d'une synthèse



INDICATEUR : Modernisation fonctionnelle et technique de Chorus



Achèvement fonctionnel
en 2027



> OBJECTIF 2 **Consolider, moderniser et simplifier la gestion et le recouvrement des recettes publiques**

Les transformations de grande ampleur déjà mises en œuvre en matière de gestion de l'impôt seront poursuivies et approfondies. Le rôle des services des impôts des particuliers sera redéfini dans le cadre de la mise en œuvre de la « feuille de route du SIP de demain ». Les compétences des services des impôts des entreprises seront enrichies, notamment en matière de remboursement de crédits de TVA dans le cadre du déploiement de la facturation électronique. La modernisation des missions foncières et cadastrales sera poursuivie.

Pour améliorer l'efficacité du recouvrement, les outils et les procédures du recouvrement fiscal seront modernisés et son unification au sein de la DGFIP sera achevée. Le recouvrement forcé des amendes fera l'objet d'une vigilance toute particulière et d'un plan d'action dédié.

LA FACTURATION ÉLECTRONIQUE

La mise en œuvre de la facturation électronique vise à simplifier les démarches des usagers professionnels tout en réduisant leurs coûts, à améliorer le recouvrement de la TVA et à réduire la fraude. Le dispositif s'articulera autour de la déclaration pré-remplie pour les usagers professionnels et de la mise en place de nouveaux outils pour les agents de la gestion fiscale et du contrôle fiscal. Ces outils permettront de mieux prendre en compte les dépassements de seuils de régime de TVA, les demandes de remboursement de crédits de TVA et le respect par les assujettis de leurs obligations dans le cadre des procédures de contrôle fiscal. Ils seront alimentés quasiment en temps réel par les données des factures émises par les usagers. Grâce à ces nouvelles données au caractère « contemporain », la programmation du contrôle fiscal pourra être améliorée.

CHANTIER 2-1

Renforcer les missions de la gestion fiscale des particuliers et des professionnels

Pour tenir compte des nombreuses évolutions récentes de la fiscalité des particuliers, les processus et les structures qui en sont chargés seront adaptés et consolidés, dans le cadre de la feuille de route des services des impôts des particuliers.

Pour garantir aux usagers particuliers un haut niveau de qualité de la taxation, le parcours déclaratif en ligne sera modernisé et le pré-remplissage de la déclaration sera élargi. Le calendrier de l'impôt sur le revenu sera refondu pour mettre l'avis d'imposition à la disposition des usagers plus rapidement, afin de permettre des restitutions plus précoces, de mieux étaler les délais de paiement ou de produire plus tôt les avis de non-imposition.



LE SERVICE DES IMPÔTS DES PARTICULIERS DE DEMAIN

De nombreuses réformes sont intervenues dans les dernières années en matière de fiscalité des particuliers : prélèvement à la source, déclaration automatique, suppression de la contribution à l'audiovisuel public, suppression de la taxe d'habitation sur les résidences principales. Il s'agit désormais d'en tirer les conséquences pour achever le recentrage des services des impôts des particuliers sur leur cœur de métier, à savoir l'accueil généraliste et multicanal des usagers, ainsi que sur leurs missions essentielles de gestion, en mettant l'accent sur le contrôle de la qualité des informations traitées et l'accompagnement des contribuables. Ce recentrage doit également permettre la mise en place d'organisations moins cloisonnées, mieux à même d'assurer la circulation de l'information entre les services pour apporter la meilleure réponse possible à l'utilisateur. Des outils adaptés et modernisés ont vocation à être mis progressivement à la disposition des services pour les accompagner dans la mise en œuvre des orientations et leur permettre d'améliorer le suivi et le pilotage de leurs activités.

CHANTIER 2-1



Les structures en charge de la fiscalité des entreprises ont démontré pendant la crise leur capacité à prendre en charge des missions nouvelles de façon agile et rapide. L'organisation de la fiscalité des entreprises doit désormais leur permettre de développer des tâches plus expertes en matière de contrôle,

de vérifications de conformité, en fournissant un accompagnement et une expertise renforcés. Ceci devra se faire en garantissant un dialogue de qualité entre les différentes structures en charge de la fiscalité des professionnels et l'intégration dans les processus de travail de l'arrivée de la facturation électronique.



LES NOUVELLES COMPÉTENCES DU SERVICE DES IMPÔTS DES ENTREPRISES

Les premières vagues de déploiement des centres de contact des professionnels ont démontré que ces structures répondaient à un besoin avéré des professionnels et permettaient aux SIE de se recentrer sur des tâches d'instruction plus expertes. La généralisation du dispositif sera engagée à compter de 2025 et associée à une refonte des modalités de gouvernance de ces structures. Dans le même temps, les réflexions conduites dans la sphère du contrôle fiscal et les évolutions métier envisagées à l'occasion de la mise en place de la facturation électronique entre entreprises (B to B) conduiront à confier aux SIE des tâches de première vérification ainsi que des tâches d'accompagnement des entreprises.

Le Portail Pro permet aux professionnels de bénéficier de relations décloisonnées avec la DGFIP, la DGDDI et l'URSSAF. Des actions de familiarisation des entreprises avec ce dispositif seront conduites pour accroître le nombre de ses adhérents.

Au-delà, le partenariat avec les URSSAF pour l'accueil physique des indépendants devra être approfondi et une réflexion sera engagée sur l'intérêt de ce format pour d'autres catégories de professionnels.

CHANTIER 2-2

**Poursuivre
la transformation
des missions foncières
et cadastrales
en améliorant le service
rendu aux usagers
et en renforçant
l'efficacité des services**

La transformation engagée des missions foncières et cadastrales doit être poursuivie et approfondie, en s'appuyant sur de nouveaux outils technologiques, sur une dématérialisation accrue en matière d'enregistrement et sur la poursuite des réorganisations des services. La qualité de service aux usagers, comme aux partenaires extérieurs de la DGFIP, sera ainsi améliorée.

La démarche dite du « Foncier innovant » sera poursuivie et enrichie, en particulier s'agissant du report au plan cadastral, avec l'intégration de ce nouvel outil au sein du processus de travail dans les services fonciers. La réorganisation de ces services sera menée à son terme avec la généralisation des services départementaux des impôts fonciers (SDIF).

La modernisation du plan cadastral sera poursuivie en partenariat avec l'Institut national de l'information géographique et forestière (IGN). Elle s'inscrira dans une démarche plus globale de mise en place d'une offre de diffusion multicanale des données cadastrales et foncières, répondant aux besoins de l'ensemble des utilisateurs (particuliers, collectivités, structures publiques ou parapubliques). En outre, les outils informatiques seront modernisés avec la réécriture de l'application Fidji et l'ajout de nouvelles fonctionnalités à E-enregistrement.



INDICATEUR : **Délai moyen
de mise à jour du fichier immobilier**



75 jours d'ici 2027
**aucun service ne devra dépasser 130 jours
de délai à cette échéance**



INDICATEUR : **Taux de dématérialisation
des procédures foncières**



80 %
des déclarations foncières dématérialisées

CHANTIER 2-3

Unifier le recouvrement autour de la DGFIP et renforcer son efficacité

L'unification du recouvrement des impôts à la DGFIP, déjà bien engagée et qui figure parmi les politiques prioritaires du gouvernement, doit être complétée avec l'intégration des contributions indirectes et de la taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques (TICPE).

Parallèlement, la DGFIP poursuivra les actions destinées à améliorer le recouvrement forcé des créances publiques, notamment en concentrant le recouvrement forcé des créances des professionnels au sein des pôles de recouvrement spécialisé (PRS), qui allégeront leurs actions à faibles enjeux, et en déployant

le nouvel outil informatique de recouvrement optimisé des créances pour les particuliers (ROC SP).

Enfin, le rapprochement et la coopération avec la sphère sociale en matière de recouvrement forcé feront l'objet d'un chantier spécifique incluant un volet juridique et un volet fonctionnel. Ils pourront s'appuyer sur les évolutions de portailpro.gouv.fr pour offrir une vision élargie de l'entreprise aux agents habilités.



INDICATEUR : **Taux de recouvrement forcé des créances des professionnels**

▶ 58 %

CHANTIER 2-4

Réarmer la mission de recouvrement forcé des amendes

Le renforcement du recouvrement forcé des amendes exige une simplification des procédures, une réorganisation des structures, et davantage de moyens alloués à cette mission.

Les pistes de simplifications envisageables sur l'ensemble de la chaîne des amendes, qui seront examinées par une mission interministérielle, pourront se traduire par des modifications des processus voire des changements de nature réglementaire ou législative.

L'organisation des services sera revue, notamment avec la généralisation des centres de contact dédiés aux amendes afin d'identifier plus clairement les structures dédiées

à l'accueil et de concentrer les efforts des agents des trésoreries amendes sur des missions de recouvrement, de gestion ou d'analyse. Les moyens humains seront également renforcés.

L'optimisation et la numérisation des outils passeront notamment par l'automatisation des échanges de données avec la Chancellerie. Les partenariats mis en place avec des ordonnateurs et opérateurs bénéficiaires d'amendes pour améliorer le recouvrement seront renforcés et développés.



INDICATEUR : **Évolution du montant des amendes et condamnations pécuniaires recouvrées**

▶ + 20 % en 2027

> OBJECTIF 3 Renforcer le civisme fiscal et la lutte contre la fraude

Dans un environnement économique et fiscal mouvant et complexe, notamment marqué par la mise en œuvre de nouvelles règles en matière de fiscalité internationale, conforter le civisme fiscal et lutter contre toutes les formes de fraude sont des objectifs fondamentaux. Ils exigent le renforcement des moyens humains et matériels, accompagné d'une adaptation de l'organisation des services, d'une rénovation des outils du contrôle fiscal et d'une intensification de la coopération avec les administrations et organismes partenaires, y compris à l'international, ainsi qu'avec l'autorité judiciaire.



CHANTIER 3-1

Encourager le civisme fiscal

Au-delà du rôle dissuasif du contrôle fiscal, le civisme fiscal des particuliers peut être renforcé en les invitant à régulariser leurs erreurs ou omissions commises de bonne foi. Cet objectif s'appuie sur les structures locales et sur les pôles nationaux de contrôle à distance (PNCD) des particuliers. Créés pour utiliser le potentiel du datamining pour traiter un nombre important de dossiers, ils devront monter en puissance à la fois sur le contrôle et les incitations à la régularisation. Ce modèle pourrait être expérimenté dans la sphère des professionnels.

L'activité de relance, aux confins des missions de gestion et de contrôle, est essentielle, notamment en matière de droits de succession. Le bilan qui sera tiré de l'expérimentation en cours via l'assistant digital « relance successions » permettra de mieux organiser ces processus pour améliorer les résultats.

Compte tenu de cette ambition de réduire la fraude très en amont, la DGFIP devra se mettre en état de mesurer les effets combinés de l'ensemble des actions engagées pour réduire la fraude fiscale, qu'il s'agisse de l'accompagnement en amont des contrôles, de la sécurisation juridique ou de l'utilisation de l'intelligence artificielle. Des travaux seront engagés afin de définir une méthodologie permettant d'évaluer la fraude évitée, en s'appuyant sur une comparaison des pratiques mises en œuvre à l'étranger et sur un partage des expériences dans les instances internationales (notamment l'OCDE et l'UE).

La DGFIP se dotera d'une véritable stratégie de transformation numérique du métier juridique afin de rendre le droit plus accessible, dans le contexte de la dérégulation des professions du droit et de l'essor du numérique. À l'horizon 2025-2030, le métier juridique devra offrir aux demandeurs un point d'entrée unique dématérialisé, un « routage » automatique des demandes, un traitement interne intégré et collaboratif permettant l'allègement des tâches de saisie des agents, une fluidité accrue dans le traitement de la demande ainsi qu'un archivage performant. Il fournira des bases documentaires certifiées et entretenues et traitera les demandes de masse de manière plus efficiente, grâce à des systèmes experts proposant des réponses à des agents validateurs, seuls décideurs finaux. Enfin, il saura prévoir les événements majeurs proches et optimiser sa stratégie de réponse grâce aux outils prédictifs, pour détecter les contentieux émergents et, à plus long terme, optimiser ses stratégies juridictionnelles.

CHANTIER 3-2

Réorganiser le contrôle fiscal en optimisant les moyens, les outils et les structures

La DGFIP mettra en œuvre dans tous les volets qui la concernent la feuille de route « lutte contre toutes les fraudes aux finances publiques » arrêtée en avril 2023.



LA FEUILLE DE ROUTE « LUTTE CONTRE TOUTES LES FRAUDES AUX FINANCES PUBLIQUES »

Ce plan d'action gouvernemental vise à adapter la lutte contre les fraudes aux enjeux du numérique, à renforcer les dispositifs de sanctions, à mieux lutter contre les fraudes à l'international et à renforcer la coopération entre les différents acteurs impliqués. Il mobilise l'ensemble des administrations et organismes sociaux qui luttent contre la fraude : DGFIP, DGDDI, SEJF, TRACFIN, organismes de sécurité sociale. Sont notamment prévus la création d'une sanction administrative en cas de fraude aux aides publiques, la pénalisation de l'incitation à la fraude fiscale, l'accent mis sur la régularisation en matière fiscale, la création de nouveaux outils pour lutter contre la fraude et l'évasion fiscales internationales, le renforcement des échanges d'informations entre administrations, qui seront mis en œuvre par des services aux moyens renforcés.

Le renforcement de la mission de contrôle fiscal exigera de la doter de moyens humains accrus et de compétences spécifiques, et de lancer un grand plan de formation sur les sujets qui présentent des enjeux croissants en matière de lutte contre la fraude fiscale, tels la facturation électronique, le contrôle des comptabilités informatisées ou encore les logiciels de caisse.

L'organisation de la DGFIP en matière de contrôle fiscal sera adaptée à la taille et aux enjeux des départements, en bonne articulation avec les directions interrégionales de contrôle fiscal (DIRCOFI). Il s'agira à la fois de gagner en efficacité tout en restant dissuasif au niveau départemental, par une présence maintenue sur le tissu fiscal des très petites entreprises (TPE) et des particuliers.

En parallèle, la fonction de recherche exercée

au sein du réseau devra être confortée et mieux pilotée.

La rénovation des outils du contrôle fiscal se traduit par le développement du projet « PILAT » qui vise à transformer le système d'information de la chaîne de contrôle fiscal en offrant à l'ensemble des acteurs un outil intégré et unique. Il cherche également à supprimer les ruptures applicatives tout en facilitant et en centralisant les modalités d'échanges entre acteurs du contrôle fiscal, qu'ils interviennent dans le cadre de la recherche, de la programmation, du contrôle lui-même, du recouvrement ou du contentieux.

La DGFIP entend parallèlement progresser en matière de dématérialisation des procédures de contrôle fiscal.

CHANTIER 3-2 ➤

Dans la continuité du projet CFVR (ciblage de la fraude fiscale et valorisation des requêtes), achevé en 2022, différents axes d'action seront mis en œuvre. Ainsi, des travaux de datamining seront développés en vue de mieux cibler la fraude patrimoniale des particuliers.

De plus, le réseau national d'analyse de données, mis en place en octobre 2020 avec les directions de contrôle fiscal, poursuivra ses travaux et l'accompagnement des services de contrôle par une meilleure connaissance de la couverture du tissu fiscal.

Enfin, à la suite du drame intervenu dans le Pas-de-Calais en novembre 2022, l'administration a engagé une réflexion sur la sécurité des agents du contrôle fiscal en s'appuyant sur un groupe de travail constitué d'agents qui exercent sur le terrain et sur le dialogue avec les organisations représentatives des personnels. Ces travaux déboucheront sur un plan d'action dont la mise en œuvre commencera dès 2023 (voir aussi objectif 12).



INDICATEUR : **Part de la programmation des professionnels ciblée par le datamining et l'IA**



50 % sur la période du contrat



INDICATEUR : **Part de la programmation des particuliers ciblée par le datamining et l'IA**



50 % en 2027

CHANTIER 3-3

Amplifier la coopération et renforcer les partenariats

La mutualisation, avec d'autres organismes partenaires en matière de lutte contre la fraude, des bonnes pratiques dans la détection par la donnée (datamining), sera renforcée en encourageant la transparence, notamment dans la présentation des travaux de modélisation. Ces échanges permettront d'identifier les freins au ciblage de la fraude et de partager les solutions déjà mises en place à la DGFIP ou chez les partenaires. En outre, la DGFIP apportera son soutien et son expertise aux pays qui souhaiteront mettre en place l'intelligence artificielle dans le ciblage de la fraude fiscale.

Le renforcement de la transparence fiscale internationale à travers des échanges de données plus rapides et efficaces, y compris sur la meilleure identification des détenteurs effectifs d'actifs financiers et sociaux, sera recherché en promouvant le sujet au sein des instances internationales et avec les pays volontaires, notamment l'OCDE (au sein du Forum on Tax Administration dont la DGFIP est vice-présidente).

En outre, le développement des travaux de ciblage des fraudes fiscale et sociale nécessite de développer les flux de données entre les deux administrations dont les modalités seront précisées dans le cadre de la convention d'objectifs et de gestion.

La consolidation de la coopération avec l'autorité judiciaire passe par la systématisation des échanges d'informations, facilitée par la levée du secret professionnel vis-à-vis des parquets, ainsi que par des rencontres régulières et institutionnalisées qui permettent de déterminer des stratégies communes sur les affaires à enjeux. Elle est appelée à s'intensifier dans le cadre du développement des envois dématérialisés et de la procédure pénale numérique.

En matière d'imposition de l'économie du numérique, il est nécessaire d'intervenir à la fois aux niveaux national, européen et international pour accompagner les nouveaux dispositifs de coopération internationale en matière de contrôle fiscal mis en place au sein de l'Union européenne. Il s'agit notamment de vérifier la TVA déclarée par les opérateurs du commerce électronique aux guichets uniques de TVA européens dits OSS/IOSS (« one stop shop » / « import one stop shop »), de créer un échange automatique d'informations entre États membres des opérations réalisées sur les plateformes d'achat et de vente en ligne, de réaliser des contrôles conjoints, particulièrement adaptés aux prix de transfert ou au commerce en ligne, permettant de rassembler des fonctionnaires de différents États membres sur une même opération, et de mettre en place des échanges automatiques des données de paiements entre États membres (directive CESOP).

CHANTIER 3-3



Pour accompagner le renforcement de la coopération internationale et lutter plus rapidement contre la fraude fiscale internationale, la DGFIP s'engage à répondre avec davantage de célérité aux demandes d'assistance administrative qui lui sont adressées par les autres États conformément aux engagements internationaux souscrits par la France.

La DGFIP s'appuiera sur son réseau d'attachés fiscaux pour mettre en œuvre l'ensemble de ces chantiers et plus largement renforcer la coopération administrative et les échanges avec leurs pays de compétence (UE, Asie, Amérique, Maghreb).



INDICATEUR : **Part des demandes d'assistance auxquelles la France répond en moins de 90 jours**



70 % **en 2027**
en matière d'impôts directs



80 % **en 2027**
en matière de TVA

CHANTIER 3-4

Appliquer les nouvelles règles de la fiscalité internationale

La réforme de la fiscalité internationale adoptée par l'OCDE vise à taxer les grandes entreprises multinationales là où elles réalisent leur activité et à imposer au plus grand nombre d'entre elles un seuil minimum d'imposition (15 %).

Pour mettre en œuvre cette réforme en France, la DGFIP devra assurer la fiabilité, la complétude et la sécurité des données échangées entre administrations, exploiter les données échangées dans le cadre du contrôle fiscal international et assurer une sécurité juridique en faveur des entreprises multinationales en cas d'interprétations divergentes de ces nouvelles règles par les États partenaires.

Offrir des services efficaces et adaptés aux attentes des usagers et partenaires

Pour contribuer à l'engagement de l'ensemble des interlocuteurs de la DGFIP dans les processus et dispositifs mis en place pour garantir le respect de l'ordre public financier, elle doit être capable de prendre en compte leurs besoins en matière d'offre de services et de s'adapter à leurs attentes. Dans ce cadre, la DGFIP se fixe les objectifs suivants :

▶ Vis-à-vis des usagers, elle continuera d'améliorer son offre de services pour simplifier et fluidifier leurs parcours et répondre le mieux possible à leurs attentes et à leurs besoins ; **▶ OBJECTIF 4**

▶ L'appui au secteur public local sera consolidé, notamment à travers la fiabilisation des bases de fiscalité directe locale et le déploiement d'outils informatiques rénovés permettant un échange de données massifié ; **▶ OBJECTIF 5**

▶ Vis-à-vis de ses autres partenaires, la DGFIP développera son offre de services, par exemple en matière de paye ou d'éditique. **▶ OBJECTIF 6**

LE NOUVEAU RÉSEAU DE PROXIMITÉ (NRP)

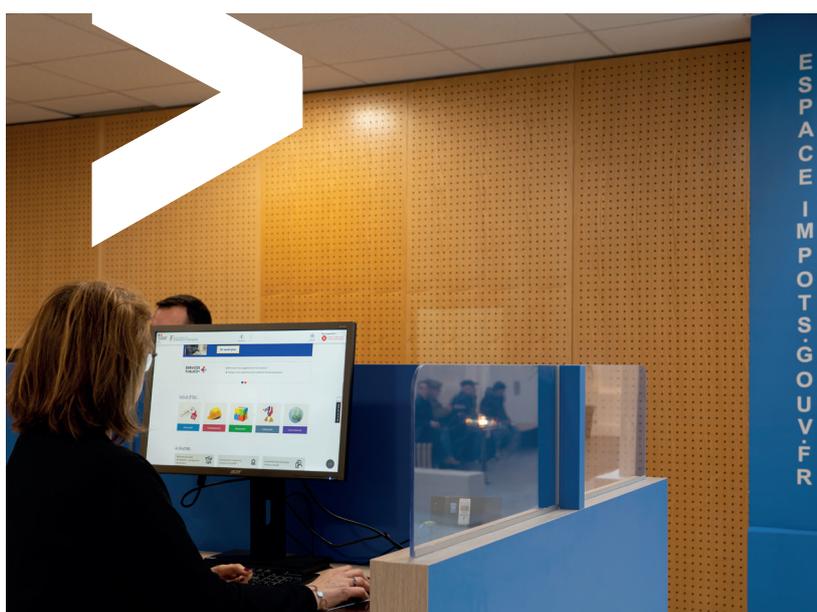
La DGFIP achèvera en 2023 le déploiement de son nouveau réseau de proximité (NRP). Cette importante réorganisation de son réseau territorial, engagée en 2019, est passée notamment par la constitution de nouveaux services chargés de la comptabilité des collectivités territoriales, les services de gestion comptable, et par la création de la fonction de conseiller aux décideurs locaux. Elle a conduit à un resserrement de moitié du nombre de postes comptables et à la disparition des SIP-SIE et des trésoreries mixtes. Associé à la mise en place des maisons France services et de permanences en mairies et tiers-lieux, le NRP a permis d'accroître de 50 % par rapport au 1^{er} janvier 2019 le nombre de communes dans lesquelles la DGFIP est présente.

En parallèle, de nouveaux services ont été créés pour assurer des fonctions d'appui ou transverses, comme les centres de contact des particuliers et des professionnels, et localisés dans des territoires où un renforcement de la présence des services publics a été jugé souhaitable.

Sur la période 2023-2027, les organisations issues du NRP seront stabilisées et consolidées, et le déploiement des services relocalisés assuré selon le calendrier prévu.

> OBJECTIF 4 Garantir aux usagers le meilleur accès aux informations et services de la DGFiP, adapté à leurs besoins

La DGFiP œuvrera à promouvoir la simplicité et la clarté des normes qu'elle doit faire appliquer et à améliorer l'information sur les procédures en place. Elle veillera à assurer la lisibilité et l'accessibilité de son organisation (via l'ensemble des canaux de contacts) pour faciliter les démarches des usagers et les interactions avec ses partenaires. La DGFiP garantira également l'accessibilité de ses services pour tous les publics selon leurs besoins grâce aux outils numériques disponibles et dans des lieux de proximité adaptés et de qualité. Quelles que soient les modalités de leurs interactions avec la DGFiP, la qualité de service et la satisfaction des usagers et partenaires seront mesurées et prises en compte.



CHANTIER 4-1

Clarifier et enrichir l'information à destination des usagers

Les services de la DGFIP veilleront à la compréhension de la norme fiscale dès son processus d'élaboration, notamment par la consultation préalable des services

de gestion et des représentants des contribuables chaque fois que cela est possible. L'accès aux normes sera plus largement ouvert grâce à la création d'une base de rescrits et de documentation administrative. L'accès des Français résidant à l'étranger aux informations sur les démarches fiscales sera facilité.

CHANTIER 4-2

Renforcer l'offre multicanale de services

Les modalités de contact des usagers avec la DGFIP seront élargies par la mobilisation de l'ensemble des canaux de contact, quel qu'en soit le support (téléphonie, messagerie, guichets), et les usagers seront mieux informés de ces possibilités de contact.

Le fonctionnement de ces canaux de contact sera amélioré pour offrir aux usagers davantage de disponibilité, d'accessibilité et de réactivité. Les fonctionnalités de l'application smartphone [impots.gouv](https://impots.gouv.fr) seront le plus possible alignées sur celles du site internet. La déclaration de revenus en ligne sera réorganisée en tant que télé-procédure à part entière et non plus comme la transposition de sa version papier.

L'espace numérique des professionnels sera modernisé en s'appuyant sur certains acquis de l'actuel Portail Pro. L'offre de service fournie par l'espace numérique sécurisé unifié (ENSU) intégrera les factures locales et hospitalières et prévoira systématiquement la possibilité de paiement des créances publiques en ligne.

En matière de retraites des fonctionnaires de l'État, une messagerie sécurisée sera mise en place sur l'espace numérique sécurisé de l'agent public (ENSAP) et les canaux de saisie du service des retraites de l'État par les assurés seront rationalisés et rendus plus lisibles.



INDICATEUR : Taux de mise en ligne des factures publiques sur l'ENSU

▶ 63 %

CHANTIER 4-3

Assurer un accueil adapté aux besoins de tous les usagers

L'accueil physique des usagers étant un élément à part entière de l'accueil multicanal, la DGFIP veillera à proposer un accueil physique adapté aux besoins de l'ensemble de ses usagers. La rénovation des accueils se poursuivra pour améliorer leur ergonomie et mieux accueillir les publics en développant un visuel propre à la DGFIP. Pour continuer à accroître sa présence sur le territoire, elle poursuivra son engagement dans les maisons France services en partenariat avec l'agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT).

L'accompagnement des publics en difficulté (illettrisme, illettrisme, personnes handicapées) sera renforcé. Les agendas

d'accessibilité programmée (Ad'AP) seront poursuivis, afin de satisfaire à l'obligation de mise en accessibilité de ses bâtiments classés « établissements recevant du public » (ERP).

L'accueil physique des indépendants sera assuré dans le cadre d'un partenariat avec les URSSAF. L'intérêt d'un tel format pour d'autres catégories de professionnels sera examiné à l'horizon 2023-2024.



INDICATEUR : **Taux de directions dotées d'au moins un accueil rénové au standard d'ergonomie**

100 %

des directions dotées d'au moins un accueil rénové au standard en 2027, avec au total au moins 200 accueils de ce type, hors antennes NRP.

CHANTIER 4-4

Garantir la satisfaction des usagers

La poursuite de l'amélioration de la satisfaction des usagers constituera une ambition essentielle pour la DGFIP. Au-delà du renforcement de la formation des agents d'accueil, c'est tout le pilotage de la relation usager qui devra être consolidé et doté d'outils nouveaux. Ces derniers permettront de suivre et de programmer de façon plus performante l'activité d'accueil sur la base de mesures plus fiables des volumes de flux et des motifs de contact.

La satisfaction et les attentes des usagers au regard des services offerts par la DGFIP seront mieux mesurées pour veiller notamment au respect des engagements de qualité de service définis dans le programme Services publics +.

En matière de retraites, un comparatif de la satisfaction des assurés retraités et en activité sera construit entre les ressortissants du régime des retraites de l'État et des autres régimes.



INDICATEUR : **Indice de qualité de service (IQS)**

▶ 80 %

> OBJECTIF 5 Améliorer le service à destination des collectivités locales

L'offre de services de la DGFIP, récemment restructurée dans le cadre de la mise en place des conseillers aux décideurs locaux et des services de gestion comptable, est appréciée et largement reconnue par les partenaires du secteur public local. Ce nouveau dispositif étant stabilisé, l'accent sera placé sur la fiabilisation des bases de la fiscalité directe locale et sur la mise en place de nouveaux outils numériques mieux adaptés aux besoins des utilisateurs, dans le but de favoriser les échanges de données dématérialisées.



LES CONSEILLERS AUX DÉCIDEURS LOCAUX ET LES SERVICES DE GESTION COMPTABLE

Dans le cadre du NRP, les prestations assurées par la DGFIP pour les collectivités territoriales ont été renforcées et personnalisées autour de deux structures complémentaires : le service de gestion comptable (SGC) et le conseiller aux décideurs locaux (CDL).

Cette organisation aujourd'hui reconnue et appréciée des collectivités sera consolidée. Le succès de la mission de conseil assurée par les CDL a été obtenu grâce à une forte implication du réseau, en particulier des directions départementales, et à un parcours de formation qui s'adapte constamment aux attentes des collectivités. Face aux sollicitations croissantes des collectivités, la pérennisation des CDL doit s'appuyer sur la mutualisation des bonnes pratiques et la mise en place de méthodes de travail innovantes, notamment en termes d'articulation avec les SGC. Ceux-ci, de leur côté, verront leur pilotage et leurs moyens d'actions renforcés.

CHANTIER 5-1

Consolider et étendre les outils proposés au secteur public local

En matière de fiscalité locale, un nouveau portail de gestion locale sera mis à la disposition des collectivités locales. Il permettra d'étendre leurs possibilités de saisie directe de données, de simulation et de transmission des délibérations de nature fiscale, ainsi que, globalement, d'améliorer leur vision des éléments d'évaluation de leurs ressources.



LE NOUVEAU PORTAIL DE LA GESTION LOCALE

Afin de développer l'offre de services fournie aux collectivités locales par la DGFIP, un nouveau portail de la gestion locale sera mis en place. Il offrira un bouquet de services comprenant la mise à disposition d'informations fiscales, financières et comptables, un outil de transmission des délibérations en matière de fiscalité directe locale et un simulateur des produits fiscaux. Il facilitera et sécurisera les démarches que les collectivités doivent réaliser en matière fiscale en direction de la DGFIP. Ce portail a également vocation à être ouvert aux préfetures afin qu'elles puissent assurer le contrôle de légalité des délibérations, ainsi qu'à d'autres usagers, comme les plateformes de location saisonnière s'agissant de la taxe de séjour.

La fiabilisation des bases de fiscalité directe locale se poursuivra à partir des applicatifs dédiés (Surf et Majic) en lien avec les collectivités. Une mise à jour suite à certains événements de vie ciblés (mutation...) sera rendue possible. Par ailleurs, le service « gérer mes biens immobiliers » (GMBI) offrira un paiement en ligne des taxes d'urbanisme. Une interface de signalement et d'échanges avec les collectivités sera mise en place. Enfin, les travaux sur la révision des valeurs locatives se poursuivront avec une phase de concertation avec tous les acteurs concernés.

En matière de comptes locaux, le projet Hélios 2 permettra de développer les capacités globales d'échanges et de traitement des données, ainsi que le contrôle automatisé de la qualité des comptes, tout en améliorant l'ergonomie

pour l'utilisateur. Pour les collectivités d'outre-mer, un logiciel comptable sera développé (SIICLON). En matière de gestion du patrimoine mobilier, la digitalisation des ventes mobilières sera assurée avec le déploiement du projet VEGA (ventes aux enchères digitales des administrations). Le site des dons sera en outre ouvert aux collectivités locales.



INDICATEUR : **Volume des bases fiscales fiabilisées à l'initiative de la DGFIP**



3,16 millions de fiches

(période 2018-2022 : 519 126 fiches)

> OBJECTIF 6 Étendre les services de la DGFIP aux autres partenaires

La DGFIP fournit d'ores et déjà des services à de nombreux partenaires publics et privés. Cette offre de service s'inscrira désormais dans un cadre plus structuré, dans une démarche visant à l'améliorer, à la simplifier là où c'est nécessaire et à l'ouvrir à un public plus large.

En particulier, la DGFIP ouvrira l'accès à de nombreuses données dont elle dispose, de façon sécurisée et maîtrisée juridiquement, techniquement et financièrement, à divers partenaires pour devenir une administration de référence en termes de données et de services informatiques.



CHANTIER 6-1

Définir et affiner les offres de services aux différents partenaires

Vis-à-vis des organismes publics nationaux, la DGFIP définira une offre de service globale portant notamment sur la paye à façon et l'extension de l'espace numérique sécurisé de l'agent public (ENSAP).

La démarche de mutualisation conduite avec la Caisse des dépôts et consignations (CDC) pour refondre le système d'information de liquidation et de paiement des pensions sera poursuivie.

La gestion des successions vacantes poursuivra sa transformation grâce à la définition de nouvelles pratiques avec les partenaires (huissiers de justice, notaires, agences immobilières) et interlocuteurs (notamment bancaires) et par une dématérialisation accrue des échanges.

La modernisation des applications bancaires permettra d'élargir l'offre de services bancaires en ligne tout en simplifiant les tâches des agents. À terme, un portail bancaire pour les déposants de fonds au Trésor sera mis en place, comprenant une banque en ligne rénovée et sécurisée et des applications permettant des échanges d'informations.

CHANTIER 6-2

Faire de la DGFIP une administration référente en matière de services et de données informatiques

La DGFIP poursuivra sa démarche de mise à disposition à l'ensemble des administrations de certains services d'infrastructure sur lesquels elle dispose d'une expertise et d'une taille critique. Ainsi, le développement du Cloud Nubo, positionné par la direction interministérielle du numérique comme cloud souverain, sera poursuivi. La montée en charge d'Imprimip sera assurée dans des conditions financières maîtrisées, dans la perspective de faire de la DGFIP l'opérateur de l'État en matière d'édition.

De façon sécurisée et maîtrisée, la DGFIP mettra davantage à disposition de ses partenaires les données dont elle dispose, par des interfaces de

programmation applicatives (API) pour simplifier la vie des usagers, notamment dans le cadre du « dites-le-nous une fois ». Elle fera mieux connaître les données financières et comptables du secteur public local et hospitalier via la situation mensuelle des collectivités locales (SMCL), la situation périodique des opérations comptables des collectivités (SPOCC) et la situation périodique des comptes des hôpitaux (SPOCH).

Globalement, elle accroîtra la publication de données, d'algorithmes et de codes sources en open data et développera de nouveaux cas d'usage.



INDICATEUR : **Nombre de clients externes API**



200 dossiers en production par an en 2027

Renforcer l'accompagnement des usagers et des différents partenaires en développant une offre de conseil plus personnalisée

L'offre de conseil récemment développée par la DGFIP sera étendue afin que la culture de l'accompagnement des usagers et partenaires devienne la norme. Les objectifs suivants sont fixés :

- ▶ Pour mieux accompagner les usagers particuliers, la DGFIP s'attachera à mieux les connaître et à alléger leurs démarches, en matière fiscale comme en matière de retraites, pour les assurés qui en relèvent ; **▶ OBJECTIF 7**
- ▶ L'implication de la DGFIP en direction des entreprises se traduira par l'extension de la relation de confiance avec les usagers professionnels et le développement de la mission d'aide aux entreprises ; **▶ OBJECTIF 8**
- ▶ L'expertise de la DGFIP sera exploitée pour renforcer le conseil qu'elle apporte à ses partenaires, collectivités locales ou professionnels, ainsi qu'en matière de coopération internationale. **▶ OBJECTIF 9**

> OBJECTIF 7 **Mieux accompagner les usagers particuliers**

Mieux connaître chaque usager permet d'assurer un service plus adapté à sa situation personnelle.

La mise en place d'outils innovants permettra de connaître l'historique des contacts récents avec l'administration ou les événements de vie de l'utilisateur, mais aussi de rapprocher des informations utiles pour mieux les accompagner. Cet accompagnement sera également renforcé s'agissant des usagers des régimes de retraites de l'État.



CHANTIER 7-1

Mieux connaître les usagers pour mieux les accompagner

Pour délivrer un service de qualité, des outils innovants seront mis en place en matière de gestion de la relation usager. Ils permettront par exemple aux usagers d'être mis en contact avec des agents au fait de leurs dossiers, car disposant des principales informations utiles au moment de la mise en relation (notamment l'historique des contacts récents) ou de mieux prendre en compte les événements de vie de l'utilisateur.



INDICATEUR : Outil de gestion de la relation usager

- ▶ 2024 **définition et expression du besoin**
- ▶ 2027 **mise en place de l'outil**



LES ÉVÉNEMENTS DE VIE

Afin de faciliter les démarches fiscales des usagers, la DGFIP veille à délivrer toute l'information utile concernant les événements qui rythment leur vie. Elle se mobilise également pour l'accès au droit et la lutte contre le non-recours à certaines aides sociales.

À titre illustratif, les naissances déclarées dans l'espace « Gérer mon prélèvement à la source » sont automatiquement reconduites sur la déclaration de revenus. Concernant les décès, la DGFIP exploite les informations de l'Insee afin d'arrêter les acomptes du prélèvement à la source et d'établir la déclaration de revenus pour l'année du décès. La DGFIP contribue également à la lutte contre le non-recours aux bourses de collège et de lycée avec le ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse (MENJ).

La DGFIP communiquera ainsi aux usagers des informations qui les intéressent personnellement ou des rappels d'obligations déclaratives ou de paiement. Ils seront ainsi mieux accompagnés dans la réalisation d'une démarche, l'accès à un droit ou encore la prévention d'un contentieux sans initiative préalable de leur part.

Enfin, dans la continuité de l'action conduite pendant la crise et en convergence avec d'autres verseurs d'aides aux particuliers, la DGFIP recherchera la structuration d'une mission pérenne en matière de versement d'aides avec des outils adaptés.



INDICATEUR : Nombre d'actions d'information de l'utilisateur sans initiative de sa part intéressant sa situation individuelle

- ▶ 2023 **cartographie des événements de vie et définition de la cible**
- ▶ 2027 **cible en nombre d'actions automatisées**

CHANTIER 7-2

Informer davantage les assurés sur leur régime de retraite

La DGFIP facilitera la mise en œuvre de la réforme des retraites pour les assurés ressortissants du régime des retraites de l'État. Elle mettra en place, en lien avec la DGAFP et les ministères employeurs, les processus de gestion nouveaux introduits par les textes, notamment l'extension de la retraite progressive à la fonction publique.

La DGFIP appuiera la communauté des régimes de retraite dans l'information des assurés, à travers le rôle du service des retraites de l'État dans l'élaboration du simulateur de pensions inter-régimes (en tant qu'opérateur du groupement d'intérêt public (GIP) - Union Retraite). Elle développera, en lien avec la direction du budget et la DGAFP, les capacités de simulation nécessaires pour éclairer les décisions en matière d'évolution des retraites, notamment en formalisant des cas-types appropriés sur les fonctionnaires de l'État.

> OBJECTIF 8 **Soutenir les entreprises**

Le développement de la culture de l'accompagnement des entreprises par la DGFIP dans le cadre de la « relation de confiance » sera poursuivi et élargi. En outre, la DGFIP agira pour soutenir davantage les entreprises en difficulté, notamment par l'action des conseillers départementaux à l'accompagnement des entreprises en difficulté et en poursuivant son implication dans le versement des aides aux entreprises engagée lors de la crise sanitaire.



CHANTIER 8-1

Placer la relation de confiance au cœur des échanges avec les entreprises

Les dispositifs d'accompagnement et de conseil aux entreprises que la DGFIP a instaurés depuis la loi pour un État au service d'une société de confiance (ESSOC) de 2018 seront développés et élargis à un panel plus large d'entreprises.

Les partenariats avec les entreprises seront renforcés dans leurs modalités, et le nombre d'entreprises accompagnées accru, dans un champ étendu aux petites et moyennes entreprises (PME).

La formation des vérificateurs sera renforcée pour accroître leur sensibilisation à l'enjeu de la relation de confiance et les encourager à être proactifs vis-à-vis des entreprises.



INDICATEUR : Nombre de partenariats avec les grandes entreprises ou entreprises de taille intermédiaire

► 160 en 2027



INDICATEUR : Nombre de petites et moyennes entreprises bénéficiant d'un accompagnement fiscal

► 8 500 en 2027



INDICATEUR : Taux de satisfaction des entreprises partenaires

► 80 % sur la période

CHANTIER 8-2

Soutenir les entreprises en difficulté

Le rôle de la DGFIP en matière de soutien aux entreprises en difficulté a été affirmé, notamment à travers le rôle joué pendant la crise par les conseillers départementaux à la sortie de crise. Leur transformation en conseillers départementaux à l'accompagnement des entreprises en

difficulté permet de consolider et de pérenniser leur action, renforcée par leur positionnement en point d'entrée unique des dispositifs de soutien aux entreprises en difficulté.

Enfin, dans la continuité de l'action qu'elle a conduite pendant la crise et en convergence avec d'autres verseurs d'aides aux entreprises, la DGFIP recherchera la structuration d'une mission pérenne en matière de versement d'aides avec des outils adaptés.

> OBJECTIF 9 Valoriser l'expertise de la DGFIP auprès de ses partenaires publics et privés

Pour mieux prendre en compte les besoins des collectivités locales et d'autres entités publiques ou privées et leur permettre de bénéficier plus largement du savoir-faire de la DGFIP, la gamme de prestations de conseil offerte sera élargie, notamment en matière de gestion budgétaire et comptable, d'évaluation domaniale et de gestion des successions vacantes. Sur le plan international, les compétences de la DGFIP en matière fiscale, de gestion publique et de transformation numérique seront valorisées à travers des actions de coopération.



> Mairie de Cancale (Ille-et-Vilaine)

CHANTIER 9-1

Mieux utiliser le savoir-faire de la DGFIP pour répondre aux besoins d'autres partenaires publics mais aussi privés

Afin de poursuivre l'amélioration de la qualité des réponses apportées par les conseillers aux décideurs locaux et les services de gestion comptable, la DGFIP ciblera davantage les besoins des ordonnateurs locaux et hospitaliers. Elle veillera à assurer la montée en compétences de ses services sur l'ensemble de la gamme de services qu'elle propose.

En s'appuyant sur l'intelligence artificielle, elle assistera les collectivités locales et les hôpitaux dans l'évaluation et la prévention des risques financiers auxquels ils sont confrontés.

En matière de contrôle interne comptable, dans le contexte de la réforme de la responsabilité des gestionnaires publics, la DGFIP jouera un rôle de référente, aussi bien en interministériel qu'au profit des collectivités et des hôpitaux, tant en matière d'outils que de bonnes pratiques. En matière de paie des agents de l'État, la rationalisation des assignations se poursuivra et permettra d'enrichir et d'adapter l'offre de restitutions et de conseils ainsi que de redéfinir les dispositifs de contrôle dans une approche davantage partenariale. Pour les autres dépenses de l'État, le déploiement de centres de gestion financière permettra de renforcer l'appui aux ordonnateurs en se positionnant comme un interlocuteur de référence pour l'exécution de la chaîne de la dépense.

En matière d'évaluation domaniale, l'expertise de la DGFIP sera mieux valorisée. Son intervention sera recentrée sur les évaluations immobilières sensibles et à enjeux,

en développant une démarche de confiance avec les partenaires. Ses outils seront modernisés avec, notamment, un recours accru à l'intelligence artificielle. Les services d'évaluation du domaine contribueront à l'amélioration de la transparence de l'action publique, notamment en généralisant l'avis-rapport, en expliquant de manière détaillée la construction de la valeur du bien évalué.



INDICATEUR : Taux de satisfaction de la qualité des réponses apportées par les SGC aux collectivités locales



INDICATEUR : Taux de satisfaction de la qualité des prestations de conseil apportées par les CDL aux collectivités locales



INDICATEUR : Taux de satisfaction de la qualité des prestations de conseil apportées par les trésoreries hospitalières aux établissements de santé



CHANTIER 9-2

Développer et valoriser les compétences de la DGFIP à l'international

Le savoir-faire de la DGFIP en matière fiscale, de gestion publique et de transformation numérique est largement reconnu à l'international. Il doit être valorisé dans le cadre de l'assistance technique apportée aux pays partenaires, ainsi qu'au sein des différentes organisations internationales réunissant des pairs (OCDE, UE, Intra-european Organisation of Tax Administrations (IOTA), Centre interaméricain des administrations fiscales (CIAT), Cercle de réflexion et d'échange des dirigeants d'administrations fiscales (CREDAF), Association internationale des services du Trésor (AIST)...), contribuant ainsi à l'influence française dans le monde.

La participation des agents à ces actions ainsi que plus largement la mobilité internationale seront promues et valorisées dans les parcours des cadres. Les projets de coopération, en français comme en anglais, seront développés dans des zones géographiques d'intervention nouvelle et avec les partenaires de la DGFIP.

Les actions de formation seront prolongées grâce à un réseau des partenaires et des bénéficiaires de l'expertise française, notamment à travers la création d'un réseau des anciens élèves étrangers des écoles des Finances publiques.

Enfin, la DGFIP contribuera au rayonnement économique de la France à travers des actions de communication et d'accompagnement en matière d'investissements directs étrangers, aux côtés des autres organismes publics en charge de la promotion de l'attractivité du territoire.



Les objectifs stratégiques pour la période 2023-2027 ►

Réussir la transformation de la DGFiP
en accompagnant les agents,
en s'appuyant sur le numérique,
l'écoresponsabilité et le pilotage
du changement

Mieux accompagner les agents tout en attirant de nouveaux profils

Pour faire face à l'évolution attendue des missions et des métiers de la DGFIP dans un contexte de renouvellement important de ses effectifs, il faudra accompagner les agents dans leurs parcours, développer de nouvelles compétences et recruter de nouveaux profils. Trois objectifs sont fixés :

- ▶ Le renforcement et la personnalisation de l'accompagnement des agents, avec une attention particulière à la structuration et à la diversification des parcours professionnels, l'encouragement aux mobilités et l'adaptation des formations initiale et continue à l'évolution des métiers et au profil de chacun, en exploitant au mieux les nouveaux outils numériques ; **▶ OBJECTIF 10**
- ▶ Le développement de l'attractivité de la DGFIP, pour lui permettre d'accueillir et de conserver les profils et compétences dont elle a besoin, grâce à une communication active et en nouant des partenariats avec les écoles et universités ; **▶ OBJECTIF 11**

- ▶ La pleine intégration des nouveaux outils et méthodes de travail dans les organisations du travail, pour une plus grande efficacité et une meilleure qualité de vie au travail, en s'appuyant sur l'expérience déjà acquise au cours des dernières années. **▶ OBJECTIF 12**



> OBJECTIF 10 Offrir un accompagnement dynamique, motivant et personnalisé aux agents et aux encadrants

Compte tenu du souhait des agents et cadres de la DGFIP d'une gestion plus individualisée de leurs parcours, notamment en matière de mobilité fonctionnelle et géographique, un accompagnement personnalisé avec des interlocuteurs dédiés tout au long de la carrière sera progressivement mis en place puis généralisé à l'ensemble des agents.

Les parcours de carrière seront adaptés et l'accompagnement des mobilités renforcé, afin de garantir une plus grande fluidité sur le territoire et entre les services ou métiers. Une attention particulière sera portée sur la valorisation de la mobilité et de l'expertise professionnelle dans les parcours, mais également sur la reconnaissance de l'engagement professionnel de chacun.

Face aux transformations des métiers et au renouvellement des équipes, l'accent sera mis sur l'évolution des compétences des agents qui contribue à l'épanouissement personnel et constitue un enrichissement pour le collectif de travail. L'ambition est de permettre à chaque agent d'être activement partie prenante de ses apprentissages, en s'appuyant notamment sur les innovations pédagogiques permises par le numérique.

CHANTIER 10-1

Améliorer l'accompagnement des mobilités et des carrières et valoriser l'engagement professionnel

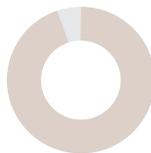
Afin de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle, une adaptation des règles de mobilité géographique pourra, dans un cadre contractuel et au cas par cas, être envisagée à l'occasion d'une promotion de corps (C en B, B en A). Des dispositifs personnalisés d'accompagnement à la mobilité seront mis en place là où c'est nécessaire, en particulier pour l'encadrement supérieur. En parallèle, l'engagement des agents qui acceptent de répondre à des besoins spécifiques de l'administration (en termes géographiques ou fonctionnels) devra être pris en compte et valorisé dans la suite de leur parcours professionnel, y compris sur le plan géographique.

Les parcours de carrière devront mieux prendre en compte les aspirations des agents tout en valorisant la mobilité et la prise de risques. L'accompagnement des agents sera individualisé, notamment par l'extension progressive de l'action des conseillers mobilité-carrière à l'ensemble des agents et l'amélioration de leur information sur les mouvements et les postes vacants. Des revues de cadres seront mises en place pour tous les agents de catégorie A. Les parcours professionnels devront valoriser l'expertise et l'expérience professionnelle, y compris à l'international. Pour l'encadrement supérieur, ils intégreront les possibilités d'évolution au sein du nouveau cadre fixé par la réforme de la haute fonction publique, notamment pour les emplois fonctionnels. Des voies de promotions spécifiques seront mises en place pour des filières d'expertise, avec une augmentation des emplois

fonctionnels et de l'accès à certains grades. La reconnaissance de l'engagement professionnel des agents dans la mise en œuvre des orientations stratégiques de la DGFIP pourra conduire à mettre en place, dans le cadre de négociations collectives, des mesures indemnitaires, collectives ou individuelles. Les rémunérations de l'encadrement supérieur comprendront des parts variables indemnitaires en fonction de l'engagement professionnel et des résultats, sur la base de critères métiers et managériaux. Un soutien spécifique lors de la prise de poste des encadrants sera organisé.



INDICATEUR : **Taux de satisfaction des agents ayant bénéficié d'une rencontre avec un conseiller mobilité carrière**



92 % en 2027

CHANTIER 10-2

Déployer une offre de formation personnalisée et adaptée à l'évolution des métiers en s'appuyant davantage sur le numérique

La formation initiale des agents à l'ENFiP sera centrée sur l'acquisition des savoirs et des compétences correspondant aux métiers socles de la DGFIP. Des parcours d'approfondissement professionnel complémentaires seront structurés en parallèle pour les métiers plus techniques. L'organisation et le contenu de la formation initiale seront progressivement adaptés pour mieux s'appuyer sur le numérique en exploitant les apports des formations en autonomie.

La formation continue sera encouragée pour assurer la montée en compétences des agents, notamment en matière numérique, et pour mieux accompagner les reconversions professionnelles. Elle s'appuiera davantage sur le numérique avec une offre en distanciel renforcée.

Le suivi des compétences des agents permettra d'identifier les acquis de chaque agent et d'individualiser les parcours de formation. La transmission des compétences sera favorisée par le développement du tutorat et des échanges de savoirs intergénérationnels.



INDICATEUR : Taux de bénéficiaires de la formation continue



83 % en 2027

➤ OBJECTIF 11 Attirer de nouveaux profils et de nouvelles compétences répondant aux besoins

Sur la période 2023-2027, compte tenu de départs massifs à la retraite et de moindres suppressions d'emplois, la DGFIP devra recruter près de 20 000 nouveaux agents et restera ainsi l'un des premiers recruteurs de l'État. Pour y parvenir, elle devra accroître son attractivité, compte tenu des tensions constatées sur le marché de l'emploi et de la concurrence avec les autres recruteurs publics ou privés. Il lui faudra pour cela renforcer sa notoriété, moderniser, simplifier et élargir ses voies d'accès (concours, contrat, apprentissage), et s'ouvrir toujours davantage à la mixité et à la diversité dans toutes les catégories d'emplois et de grades. Pour adapter au mieux ses recrutements, la DGFIP devra aussi mieux connaître ses besoins en matière de métiers et de compétences.

The screenshot shows the official recruitment website for the Ministry of Economy, Finance and Industry. The header includes the ministry's name and the title 'Rejoindre les Finances publiques'. A search bar is visible in the top right. Below the header, there is a navigation menu with links for 'Accueil', 'Découvrir les Finances publiques', 'Rejoindre les Finances publiques', 'Évoluer aux Finances publiques', and 'Actualités'. A prominent blue banner announces the opening of applications for public agent competitions on April 24th. The main content area features a large heading: 'Les Finances publiques, au cœur de l'État, au service de tous, partout sur le territoire'. This is followed by four key messages in a grid format: 'Au cœur de l'État' (taxation and support for businesses), 'Partout sur le territoire' (presence in 2,700 communes), 'Au service de tous' (service to individuals and businesses), and 'Rejoignez-nous !' (opportunities for professional growth). Below this, a section titled 'Découvrez le métier qui vous correspond !' displays four job roles with corresponding photos: 'Chargé de relation et de service à l'utilisateur' (Fiscalité), 'Chargé de la tenue de la comptabilité' (Comptabilité), 'Spécialiste / chargé de la fiscalité des professionnels' (Fiscalité), and 'Chargé de conception et de développement' (Informatique).

CHANTIER 11-1

Renforcer l'attractivité de la DGFIP

Pour attirer les meilleurs candidats avec les profils les plus adaptés aux besoins de compétences de la DGFIP, il est nécessaire de susciter toujours plus de candidatures aux concours (30 057 inscriptions en 2022) et aux offres de postes. Pour cela, les concours devront être modernisés, avec un réexamen des épreuves, et simplifiés, qu'il s'agisse du parcours d'inscription ou de la dématérialisation des épreuves. La diffusion des offres de postes devra être étendue au niveau interministériel par leur mise

en ligne sur le site « Place de l'emploi public », ainsi que sur les réseaux de recrutement professionnel. La mise en place d'un accompagnement personnalisé, notamment pour la préparation au concours, permettra de fidéliser les personnes ayant découvert la DGFIP en tant qu'apprentis, stagiaires, vacataires ou volontaires du service civique.



INDICATEUR : **Nombre de candidats par poste ouvert**



5,3 candidats

par concours en 2027 et 15 candidats par contrat



L'ATTRACTIVITÉ

Le renforcement de la notoriété de la DGFIP est indispensable pour accroître son attractivité. Il exige le développement de la communication directionnelle, notamment sur les réseaux sociaux. Le site « Rejoindre les Finances publiques » sera mis en ligne au printemps 2023, valorisant les métiers et missions de la DGFIP et orientant les candidats vers les offres d'emplois. Les partenariats avec les écoles et universités seront étendus sur le territoire et dans des cursus plus diversifiés.

La DGFIP continuera de promouvoir à tous les niveaux hiérarchiques la mixité et la diversité, qui enrichissent ses collectifs de travail tout en contribuant à son attractivité. Elle assurera des nominations et des promotions équilibrées en termes de mixité, garantira la parité dans les comités de sélection et développera le réseau des « Femmes de la DGFIP ». Elle renforcera l'accueil et l'intégration de personnes en situation de handicap. Elle mobilisera les dispositifs PACTE, les classes préparatoires « talents du service public » et s'engagera dans des partenariats avec des associations promouvant la diversité.

Pour attirer des agents ou des candidats dans certains territoires ou métiers plus difficiles, des dispositifs de primes d'attractivité et de fidélisation seront développés.



INDICATEUR : **Part des femmes primo-nommées dans les emplois de direction**



45 % en 2027

CHANTIER 11-2

Recruter et fidéliser de nouveaux profils

Alors qu'il est prévu de recruter 20 000 agents sur cinq ans, dont 14 000 lauréats de concours externes et plus de 1 500 agents dédiés aux systèmes d'information, la DGFIP doit parvenir à atteindre la meilleure adéquation entre ces recrutements et ses besoins en compétences. Pour mieux connaître ses besoins à moyen et long terme en matière de compétences et de métiers, et adapter ses recrutements en conséquence, la DGFIP mettra en place des outils plus perfectionnés de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC).

Dans ce cadre, la DGFIP continuera de diversifier ses modes de recrutements, notamment grâce à l'accueil de contractuels et de fonctionnaires en détachement. Des parcours de carrière seront proposés aux contractuels avec un accompagnement pour la préparation aux concours, des perspectives de signature de CDI pour certains profils ainsi que, dans certains cas, une revalorisation de rémunération.

Enfin, chaque nouvel arrivant à la DGFIP, quelle que soit sa voie de recrutement, se verra proposer un parcours d'intégration pour faciliter ses premiers pas dans son nouvel environnement professionnel.



INDICATEUR : **GPEEC - Enquête auprès des recruteurs sur les compétences des agents recrutés**



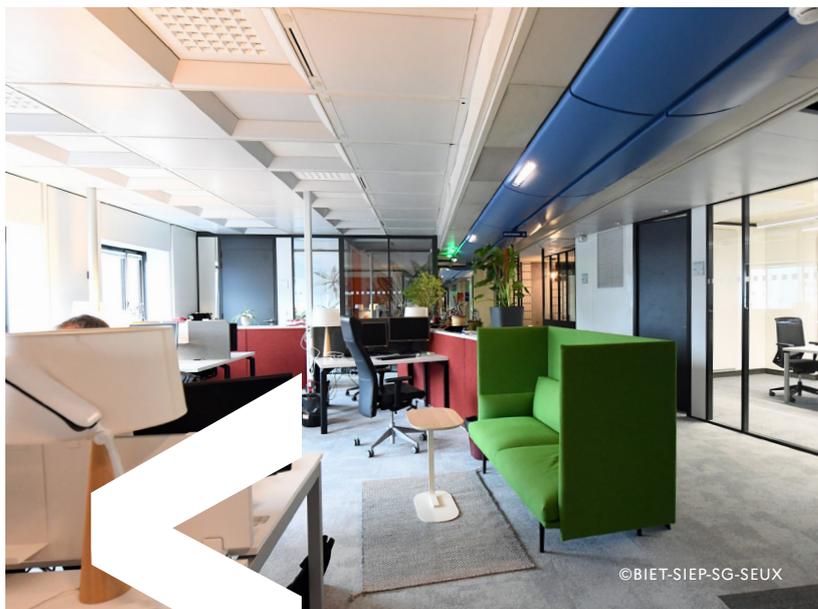
+ 20 %

en 2027 par rapport aux résultats de l'enquête initiale de 2023

> OBJECTIF 12 Développer un environnement de travail adapté aux nouveaux modes de fonctionnement des équipes

Offrir à l'ensemble des agents une organisation du travail et un environnement numérique intégrés est essentiel pour leur permettre d'accomplir leurs missions dans de bonnes conditions et d'interagir de façon optimale avec leurs collègues dans toutes les configurations de travail.

Alors que près de 4 agents sur 10 télétravaillent chaque semaine, les conditions de travail doivent être repensées sous plusieurs angles : le management, la gestion des situations individuelles et les conditions, matérielles, notamment en termes de moyens numériques, leur permettant d'assurer leurs missions dans de bonnes conditions, à la fois en autonomie et en interaction avec le reste de l'équipe. Les nouvelles formes de travail conduisent également à réexaminer l'organisation des services, afin de faciliter les échanges.



> Nouveaux bureaux de la Direction de l'immobilier de l'État

CHANTIER 12-1

Offrir des conditions de travail en adéquation avec les besoins actuels et futurs des agents et services

Les nouvelles organisations du travail doivent conduire à adapter le management du quotidien. Les conditions de vie au travail seront optimisées par la mise en avant de modalités exemplaires de fonctionnement des équipes donnant à chacun la possibilité de s'exprimer pour améliorer la façon de travailler ensemble. Au sein d'ateliers entre pairs, les cadres échangeront sur l'évolution de leurs pratiques managériales. Ces ateliers permettront une montée en compétences individuelles et collectives des cadres pour mieux prendre en compte ce nouveau contexte.

Par ailleurs, les médiateurs internes proposeront leurs services pour penser en amont et accompagner les changements d'organisation du travail. Un réseau de facilitateurs formés aux techniques d'animation participative sera également créé pour démultiplier sur le territoire des espaces d'échanges au sein des collectifs de travail, permettant de réfléchir sur la pratique et le savoir-faire de chacun, afin de faire émerger les bonnes pratiques pour simplifier le quotidien des agents.

En outre, la DGFIP continuera de proposer à ses agents un accompagnement individualisé de proximité sur l'ensemble du territoire (service local des ressources humaines, correspondant handicap local, acteurs locaux de prévention, plateforme d'écoute et de soutien).



INDICATEUR : **Qualité des conditions de vie au travail**

▶ 6,5/10 en 2027



LE RENFORCEMENT DE LA SÉCURITÉ DES AGENTS

Les agents sont quotidiennement au contact des usagers sur l'ensemble du territoire, que ce soit dans les services d'accueil du public ou lors d'interventions sur le terrain (vérificateurs, géomètres, huissiers). Leur sécurité et leur protection sont une priorité absolue. Des plans d'action seront mis en place en 2023, à la suite des travaux conduits avec les représentants du personnel. Ils porteront notamment sur les réflexes à adopter pour sécuriser les interventions extérieures et la fonction d'accueil dans les guichets, qui feront l'objet de formations. La sensibilisation à la procédure à suivre en cas d'alerte dans les services d'accueil sera développée et le dispositif de signalement et de traitement des incidents rénové. Accessible facilement par chaque agent, il assurera une remontée rapide et exhaustive des incidents et garantira une prise en charge systématique. Enfin, la DGFIP continuera à appliquer une tolérance zéro en dénonçant les faits répréhensibles au procureur de la République tout en accompagnant les agents concernés dans le dépôt de plainte.

CHANTIER 12-2

Déployer des outils et méthodes de travail innovants

Pour accompagner l'ensemble des agents dans les nouveaux modes de travail (télétravail, travail à distance dans des tiers-lieux), un portail collaboratif sera déployé au printemps 2023. Accessible depuis la page d'accueil des agents avec une authentification unique, il offrira de nouvelles fonctionnalités comme la coédition de documents, la visioconférence ou l'accès aux communautés professionnelles, qui seront accessibles de façon plus fluide. La mise en place des nouveaux modes de travail (flex-office, coworking, etc.) s'intégrera dans un cadre cohérent avec la démarche d'écoresponsabilité. Un cadre actualisé du protocole télétravail sera proposé à l'issue d'une négociation collective, en déclinaison de l'accord-cadre ministériel de juillet 2022, prenant en compte les nouvelles modalités d'organisation du travail.



INDICATEUR : **Part des directions territoriales et DNS offrant au moins un espace de travail innovant (flex-office, coworking, espace dynamique de travail)**



100 %
des directions

dotées d'au moins un espace répondant à l'un de ces critères (« espaces de travail innovants ») avec un objectif de 200 espaces au total en 2027.

Renforcer le système d'information et prendre le virage de la donnée

Le système d'information joue un rôle fondamental dans l'exercice des missions de la DGFIP, conditionnant à la fois la qualité et la solidité du service public rendu, et le travail quotidien des agents.

Sur la période 2023-2027, la programmation financière prévoit des moyens budgétaires et humains en forte hausse, afin de permettre à la DGFIP de consolider son système d'information tout en prenant en compte les usages de demain, notamment en matière d'exploitation des données. Elle se fixe deux objectifs :

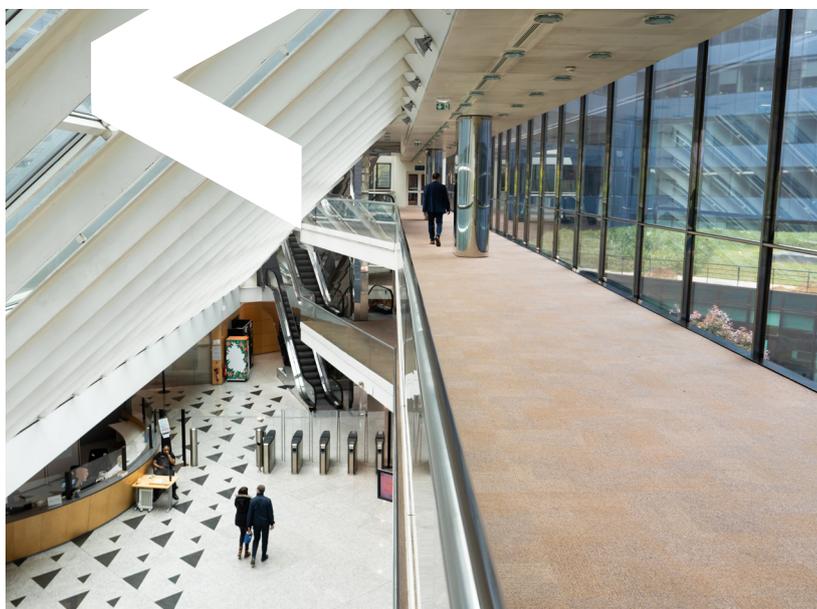
- ▶ Pour garantir un système d'information maîtrisé, résilient et performant, la gouvernance sera renouvelée, l'utilisateur sera placé au centre de la stratégie informatique et les ressources internes seront consolidées et valorisées ;

▶ **OBJECTIF 13**

- ▶ Pour consolider le système d'information tout en réussissant la transformation numérique, les évolutions futures du système d'information seront articulées autour de la résorption de sa dette technique, de la réussite des projets et de sa transformation au travers du cloud. ▶ **OBJECTIF 14**

> OBJECTIF 13 **Bâtir une nouvelle gouvernance, plaçant l'utilisateur au centre et s'appuyant sur les forces internes**

Pour améliorer la capacité du système informatique à prioriser dans la durée les projets et impliquer davantage les métiers et les utilisateurs dans l'évolution de leurs outils, la gouvernance des systèmes d'information sera renouvelée. La DGFIP s'appuiera sur ses agents informaticiens dont les équipes seront consolidées et qui verront leur formation renforcée.



> Immeuble Le Montaigne (Noisy-le-Grand),
siège du Service des systèmes d'information

CHANTIER 13-1

Rénover la gouvernance du système d'information

Dans un contexte de moyens financiers accrus, la gouvernance des systèmes d'information sera rénovée. Le pilotage des chantiers et des projets sera réorganisé pour permettre la construction d'une stratégie pluriannuelle ciblant les priorités d'investissement et pour assurer son suivi.

Ainsi, le schéma directeur des systèmes d'information sera mieux articulé avec les priorités des métiers dans une perspective glissante à cinq ans. L'implication des métiers dans la stratégie informatique et la conduite des projets seront renforcées. De nouveaux dispositifs de suivi des besoins d'amélioration des systèmes seront mis en place, en garantissant la participation des utilisateurs à l'évolution de leurs outils informatiques.

CHANTIER 13-2

Placer l'utilisateur au centre du système d'information

Pour que les applications soient plus performantes et faciles à utiliser, les utilisateurs, usagers ou agents seront mieux informés et associés pour identifier les améliorations nécessaires, prioriser les travaux et imaginer de nouvelles fonctionnalités.

Ils seront également directement associés à la mise en place des projets, par exemple sous la forme de services témoins, de groupes d'utilisateurs, par l'utilisation de la méthode « UX » (voir chantier 14-2). Des assistants digitaux seront mis en place pour alléger certaines tâches répétitives pour les agents.

Le système d'information doit être disponible et résilient, avec un engagement et une transparence sur la qualité de service offerte. La satisfaction des utilisateurs sera mesurée et ces derniers seront informés des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés en matière de qualité de service. En cas d'incident, les utilisateurs devront être prévenus sans délai et être aidés pour y faire face.

Les utilisateurs (usagers et agents) seront accompagnés, selon leurs besoins, dans leur appropriation du numérique et de la sécurité, et seront informés des opportunités apportées par les nouveaux outils et usages. L'accessibilité des applications à tous les publics, selon leurs besoins spécifiques, fera l'objet d'une attention particulière et renforcée.



INDICATEUR : **Progression du taux de disponibilité des applications**
➤ usagers



Diviser par deux
**la durée d'indisponibilité (en 2027)
par rapport à 2022**



INDICATEUR : **Progression du taux de disponibilité des applications**
➤ agents



Diviser par deux
**la durée d'indisponibilité (en 2027)
par rapport à 2022**

CHANTIER 13-3

S'appuyer sur les forces internes pour maximiser la réussite des chantiers

Pour répondre à ses ambitions tout en gardant la maîtrise de son système d'information, la DGFIP s'appuiera sur ses agents informaticiens dont les compétences et l'engagement sont reconnus. Le renforcement de l'organisation informatique permettra aux équipes informatiques de disposer en interne des compétences clés pour maîtriser les choix techniques et méthodologiques nécessaires, aussi bien par la formation des agents que par le recrutement de nouvelles compétences. Les cadres et agents informaticiens seront associés aux réflexions et aux évolutions envisagées. Ils seront mieux formés pour maintenir leurs compétences au meilleur niveau sur le plan technique et sur le plan méthodologique, notamment pour renforcer leur capacité à piloter des prestations externes.



INDICATEUR : **Taux de satisfaction des besoins de formation définis comme prioritaires (compétences clés) dans l'année**



95 %

par an sur la durée du contrat

> OBJECTIF 14 **Consolider le système d'information tout en réussissant la transformation numérique**

Les évolutions futures du système d'information seront articulées autour de trois grands axes : garantir la maîtrise technique du système d'information par la résorption de la dette technique et la mise à niveau régulière du système, réussir les projets numériques en associant les utilisateurs et transformer le système d'information à travers le cloud.



CHANTIER 14-1

Intensifier la résorption de la dette technique

Pour qu'un système d'information soit performant, sécurisé, et capable d'évoluer dans des conditions optimales, il doit être maintenu techniquement à niveau de façon régulière. Il conviendra tout d'abord de mieux identifier les enjeux associés à la dette technique par la mise en place d'indicateurs fonctionnels et financiers portant sur l'ensemble des volets de la dette technique. Dans le cadre du nouveau schéma directeur des systèmes d'information, la priorisation des investissements en matière de dette technique sera accrue en incluant la problématique de la cybersécurité.

Des outils industriels de pilotage de résorption de la dette technique seront construits et exploités en transparence avec les métiers. Sur cette base, les projets informatiques contribuant à sa résorption seront conduits dans des délais compatibles avec les contraintes des applications concernées.

Enfin, pour éviter la reconstitution de la dette technique, la transition des applications vers le cloud sera une priorité.

De même, les systèmes, les applications et les infrastructures (datacenters, réseaux, postes de travail, etc.) seront mis à jour régulièrement, en cohérence avec les meilleures pratiques.



INDICATEUR : **Taux de conformité à la cible technologique de la DGFIP**



78 % en 2027



INDICATEUR : **Proportion du système d'information basculé sur le cloud**



30 % en 2027

CHANTIER 14-2

Mener à bien dans les délais les projets numériques

Les évolutions des missions et leurs conditions d'exercice exigent que les projets numériques soient adaptés aux besoins et menés à bien dans les délais. Le pilotage des projets sera renforcé, notamment par la mise en œuvre des bonnes pratiques de développement et l'emploi de nouvelles méthodes.

Ainsi, partout où cela sera possible, les projets seront menés selon la méthode agile, c'est-à-dire en associant les utilisateurs, en livrant régulièrement de nouvelles fonctionnalités (« petits pas ») tout en prenant en compte dès le début les exigences finales de chaque projet en termes de sécurité ou de performance (démarche « devops »).

Pour améliorer la maîtrise de la qualité et des délais des projets, les expériences acquises d'un projet à l'autre seront partagées en vue d'identifier et de généraliser les bonnes pratiques du développement (implication du métier, des utilisateurs, urbanisation...). Le savoir-faire acquis par la DGFIP pour répondre de façon industrielle à des politiques publiques en situation d'urgence sera consolidé et entretenu dans la durée.

Au-delà de la qualité intrinsèque des projets, la rénovation de leur pilotage visera à mieux en maîtriser les conditions d'externalisation, les délais et les coûts.



INDICATEUR : **Dérive du coût budgétaire des projets**

▶ **inférieure à 20 %
entre 2023 et 2027**



LA DÉMARCHÉ EXPÉRIENCE UTILISATEUR (DITE « UX » POUR « USER EXPERIENCE »)

Il s'agit d'une méthode permettant d'associer étroitement les utilisateurs dans toutes les phases d'un projet, du recueil des besoins à la conception puis dans les choix d'évolutions. Cette démarche « centrée sur l'utilisateur » permet le développement d'applications plus intuitives, faciles d'utilisation, adaptées aux besoins et accessibles aux personnes en situation de handicap. En plus des groupes utilisateurs déjà bien présents à la DGFIP, elle repose aussi sur l'observation et l'écoute des utilisateurs qui sont consultés régulièrement. Désormais bien outillée et dotée des compétences nécessaires, cette méthode accompagnera les nouveaux projets et les refontes d'applications pour les agents, les usagers et les partenaires. Sa mise en œuvre permettra de faciliter le déploiement des applications informatiques et d'améliorer le ressenti des utilisateurs.

CHANTIER 14-3

Exploiter au maximum les données au profit des missions de la DGFiP

L'actif constitué par les données de la DGFiP doit être valorisé au profit de l'amélioration de l'exercice de ses missions. Au-delà de l'alimentation du lac de données, c'est l'ensemble des composants de la data-plateforme qui permettra d'en tirer le meilleur profit.

Ces données seront ensuite valorisées dans le cadre du déploiement de la data-visualisation au bénéfice de l'exercice opérationnel des missions, y compris au sein du réseau, mais également par le développement des échanges de données avec les partenaires au moyen des API.

Enfin, la compétence numérique (lac de données, recours à l'intelligence artificielle...) de la DTNum sera valorisée à l'international.

LE LAC DE DONNÉES

Grâce au lac de données, la DGFiP peut travailler de façon sécurisée et optimale sur l'immense quantité de données issues de ses différentes applications. De nouveaux outils de pilotage et d'analyse, similaires au tableau de bord TOIP (Telephony over Internet Protocol), peuvent ensuite être déployés dans les services, permettant de visualiser et d'analyser rapidement des informations jusqu'ici dispersées. Les données ainsi disponibles permettent par ailleurs aux datascientists de mener des analyses prédictives, en s'appuyant notamment sur des techniques d'intelligence artificielle, pour aider à la prise de décision, faciliter les opérations les plus simples, repérer plus précocement des signaux d'alerte et identifier les cas complexes ou à risque. Au-delà de la lutte contre la fraude, ces nouveaux outils amélioreront la maîtrise de l'activité et le service rendu aux usagers et partenaires.

Être exemplaire en matière d'écoresponsabilité

La DGFIP va s'appuyer sur le diagnostic établi dans son bilan d'émission de gaz à effet de serre (BeGES), établi en 2022, pour poursuivre sa démarche de réduction de ses émissions et, plus largement, agir en matière environnementale dans un cadre collectif et individuel. Pour y parvenir, elle se fixe deux objectifs :

- ▶ La DGFIP publiera au premier semestre 2023 un plan de transition énergétique qui formalisera les actions qu'elle entreprendra dans les années à venir pour réduire son empreinte carbone, dans le cadre d'une gouvernance structurée associant l'ensemble des agents et valorisant les initiatives locales ; **▶ OBJECTIF 15**
- ▶ Les actions engagées dans le cadre du plan de transition viseront notamment l'impact environnemental du parc immobilier de la DGFIP, les déplacements des agents et la politique d'achats, en s'inscrivant dans le cadre fixé aux niveaux ministériel et interministériel ; **▶ OBJECTIF 16**

Sur le plan interministériel, la direction de l'immobilier de l'État (DIE) établira, dans le prolongement des travaux engagés et dans le contexte réglementaire rénové, sa feuille de route spécifique pour la transition écologique de l'immobilier de l'État d'une part, et son adaptation aux espaces dynamiques de travail d'autre part. La poursuite de ces deux enjeux s'accompagnera nécessairement, pour être soutenable, d'une réduction des surfaces tertiaires occupées par l'État.



> OBJECTIF 15 **Mettre en place une stratégie et une gouvernance adaptées pour approfondir la transition écologique de la DGFIP**

Engagée depuis 2020 dans une démarche écoresponsable globale nommée EcoFiP, la DGFIP a établi en 2022 son bilan d'émission de gaz à effet de serre (BeGES) décliné dans les 135 structures locales. Sa publication a été le point de départ d'une démarche beaucoup plus vaste de définition et d'application des objectifs environnementaux de la DGFIP, qui se traduira dans un plan de transition énergétique en cours de finalisation. Celui-ci permettra d'inclure dans une stratégie globale ces efforts déjà significatifs mais encore insuffisamment structurés.

L'engagement de la DGFIP en faveur de l'écoresponsabilité passe tant par l'association des agents à cette démarche globale, par la diffusion de bonnes pratiques visant à modifier durablement leurs comportements, que par la valorisation des initiatives locales en faveur des objectifs environnementaux.

CHANTIER 15-1

Mettre en œuvre un plan de transition doté d'une gouvernance et de moyens dédiés

Le plan de transition de la DGFIP, qui sera publié au premier semestre 2023, comprendra un nombre important de mesures destinées à intégrer l'écoresponsabilité dans l'ensemble de l'action de la DGFIP.

Ces mesures auront vocation à être déclinées dans les directions locales. Pour les aider à appréhender les enjeux et à exploiter les outils qui seront mis à leur disposition, une mission dédiée « Ecofip » a été mise en place pour orienter et piloter ces actions, aussi bien au niveau des métiers eux-mêmes, que des problématiques transversales immobilières, informatiques, d'achat et de mobilité. Elle aura également pour rôle de servir d'interface avec les politiques spécifiques mises en œuvre aux plans ministériel et interministériel, et de veiller à leur diffusion à l'intérieur de DGFIP, à tous les niveaux

et pour tous les métiers.

Des moyens spécifiques seront dédiés à cette ambition au sein du programme budgétaire portant les crédits de la DGFIP, qui devront s'articuler avec les moyens accordés aux niveaux ministériel et interministériel pour couvrir les coûts de la transition énergétique, notamment en matière de rénovation bâtementaire.

Le bilan d'émission des gaz à effet de serre (BEGES) sera actualisé en 2025 et donnera lieu à un ajustement du plan de transition.



INDICATEUR : **Indicateur BEGES et plan de transition**

▶ 2023 **plan de transition**

▶ 2027 **actualisation du BEGES et du plan de transition**

CHANTIER 15-2

Susciter une dynamique écoresponsable mobilisatrice autour du plan de transition

En matière d'écoresponsabilité, une grande partie des résultats obtenus dépend de la façon dont les agents s'approprient les objectifs et les mettent en œuvre à titre individuel. Pour les associer à la démarche EcoFiP, un large plan de formation aux enjeux de l'écoresponsabilité sera mis en place pour les agents, à tous les niveaux hiérarchiques.

La diffusion des bonnes pratiques à l'ensemble des agents (notamment en matière informatique) passera notamment par l'implication des délégations et des référents EcoFiP. L'écoresponsabilité devra également figurer parmi les objectifs assignés aux cadres dirigeants. Au-delà, des retours pourront être prévus en faveur des collectifs de travail en fonction des résultats obtenus.



INDICATEUR : Part des agents formés aux enjeux de la transition écologique



100 % en 2027

> OBJECTIF 16 Agir collectivement pour réduire l’empreinte carbone des bâtiments, des déplacements et des achats

Parmi les nombreuses actions qui seront prévues dans le plan de transition, une attention particulière sera portée à l’impact environnemental du parc immobilier, aux déplacements des agents et plus largement à la politique d’achats, en s’inscrivant dans le cadre fixé aux niveaux ministériel et interministériel.



CHANTIER 16-1

Accélérer la réduction de la consommation énergétique des bâtiments et des infrastructures informatiques

Dans le cadre de cette stratégie de réduction d'empreinte carbone, l'effort portera d'abord sur la réduction de l'impact environnemental du patrimoine immobilier de la DGFIP. La sobriété énergétique et l'adaptation au changement climatique seront prises en compte de façon systématique dans les nouveaux projets immobiliers. Ceci passera également par l'acquisition ou la prise à bail de bâtiments adaptés aux nouvelles normes conformément aux orientations gouvernementales.

Un effort financier important sera indispensable pour mettre à niveau les bâtiments domaniaux du parc immobilier de la DGFIP, qu'il s'agisse de petits travaux ou de travaux plus lourds relevant normalement de la compétence du propriétaire. Des audits énergétiques seront réalisés pour hiérarchiser et planifier les travaux, ainsi que pour organiser leur financement.

Pour réaliser des économies d'énergie tout en préservant le confort des agents, le contrôle et le pilotage de la consommation d'eau, d'électricité et de chauffage seront améliorés. Tous les outils disponibles seront exploités, selon les caractéristiques des bâtiments concernés, et notamment

les systèmes de gestion technique du bâtiment (GTB), d'automatisation et de contrôle des bâtiments (BACS). Partout, des thermostats seront mis en place pour optimiser la température, de même que des détecteurs de mouvement ou des minuteurs pour l'éclairage. L'outil de suivi des fluides interministériel permettra de mieux détecter les dérives de consommation, d'alerter les utilisateurs et d'optimiser les contrats d'énergie.

La consommation des infrastructures du système d'information bénéficiera de la rationalisation du parc informatique, le nombre de salles d'hébergement devant passer de dix en 2022 à quatre en 2025. L'efficacité énergétique des centres de données sera améliorée partout où cela est possible.



INDICATEUR : **Réduction du nombre de chaudières au fioul**



Suppression totale
d'ici 2027



INDICATEUR : **Réduction du nombre de chaudières à gaz**



Baisse de 15 %
d'ici 2027



LE PARC IMMOBILIER

La nouvelle dynamique immobilière fixée par la circulaire de la Première ministre du 8 février 2023 offrira aux agents un meilleur cadre de travail, plus ergonomique et adapté aux nouvelles formes de travail (télétravail, tiers-lieux, mode projet ou agile). Répondant aux besoins des services dans un contexte de moindre occupation, elle aura un effet direct sur les consommations d'énergie.

CHANTIER 16-2

Réduire l'impact des déplacements en mettant en place un plan de mobilité

Les déplacements, au premier chef ceux des agents pour se rendre au travail, sont le premier poste d'émission de gaz à effet de serre. La capacité à les réduire dépend des situations locales (densité des implantations et transports en commun) et de l'organisation du travail. Des plans de mobilité employeur (PDME) seront définis au plan local, à l'instar des treize premiers déployés en 2022 dans les Hautes-Alpes, les Bouches-du-Rhône et la Loire-Atlantique.

L'empreinte carbone des déplacements professionnels sera limitée par l'électrification des deux-tiers du parc des véhicules de service d'ici 2027 et par la recherche systématique du meilleur équilibre entre le distanciel et le présentiel pour les réunions et formations, en tenant compte des situations locales. La limitation des déplacements professionnels sera recherchée dans le respect de l'efficacité de chacune des missions.

Pour les déplacements domicile-travail, les mobilités douces (vélo, covoiturage, etc.) seront accompagnées en articulation avec les efforts des autorités locales. Pour les agents n'ayant pas accès aux transports en commun, des dispositifs permettant de faciliter les mobilités électriques seront étudiés, notamment pour faciliter le rechargement des véhicules personnels sur le lieu de travail dans un cadre financier équitable.



INDICATEUR : **Part des directions (DR/DDFiP et directions à compétence nationale ou spéciale) ayant mis en place un plan de mobilité**



100 %

des directions en 2027



INDICATEUR : **Part du parc automobile composé de véhicules électriques (ou à très faibles émissions)**



2/3

du parc d'ici 2027

CHANTIER 16-3

Se doter d'une politique d'achats écoresponsable

La DGFIP veillera à accentuer sa politique en faveur des achats responsables, en intégrant dans ses nouveaux contrats des dispositions visant à réduire l'empreinte carbone de ses achats et des déchets qui en résultent. Elle poursuivra, en lien avec le Secrétariat général du ministère, les démarches pour obtenir le label Relations fournisseurs et achats responsables (RFAR).

Les responsables des achats bénéficieront de parcours de formation adaptés pour renforcer leur capacité à inscrire leur action dans cette démarche. Les travaux de recherche de fournisseurs intégreront de façon systématique la dimension environnementale. L'amélioration de la performance environnementale des contrats passera notamment par le développement de l'approche fondée sur le cycle de vie, l'adaptation des politiques de consommation et des doctrines d'usage, l'allongement de la durée d'utilisation des équipements et la prise en compte de la dimension carbone dans les achats locaux de faible montant. La DGFIP s'assurera enfin systématiquement du réemploi ou du recyclage de son mobilier et de son matériel informatique réformés.

La forte réduction de la consommation de papier sera poursuivie grâce, notamment, aux projets de signature électronique, de visa dématérialisé ou par le renforcement des échanges dématérialisés avec les contribuables.



INDICATEUR : **Part des projets de marchés soumis à l'avis conforme de la responsable ministérielle des achats comportant une disposition environnementale**



100 % en 2025

Renforcer le pilotage de la performance et du changement

L'ampleur de l'ambition de transformation portée par la DGFiP pour les années à venir exige qu'elle se dote des outils adéquats et performants pour piloter le changement et pouvoir rendre compte des progrès réalisés. Cette exigence se traduit par deux objectifs :

► Pour garantir la recherche permanente de la plus grande efficacité, de l'efficience et de la satisfaction des usagers et partenaires dans les missions de la DGFiP, le contrôle de gestion, l'audit et la maîtrise des risques doivent être placés au centre de la gouvernance de la DGFiP et profondément renforcés ;

► **OBJECTIF 17**

► Pour diffuser la culture de la transformation dans l'ensemble de la DGFiP et garantir la bonne réussite des réformes, une implication de tous les niveaux de l'encadrement et des agents est indispensable. Elle exige notamment de partager les orientations stratégiques et d'accompagner l'encadrement en matière de conduite du changement. En outre, les perspectives ouvertes par les innovations numériques et technologique doivent être mises à profit de façon systématique dans les projets de transformation.

► **OBJECTIF 18**



> OBJECTIF 17 Ancrer la recherche de la performance dans le pilotage de la DGFIP

Clé de voûte du pilotage des transformations et de l'activité des services, les indicateurs de performance seront adaptés aux nouveaux objectifs de la DGFIP et réorientés vers la mesure de l'efficacité, de l'efficience et de la satisfaction des usagers et partenaires. Pour pouvoir rendre compte des résultats atteints et démontrer que les moyens ont été utilisés de façon optimale, le contrôle de gestion sera renforcé et la data visualisation sera étendue. Des tableaux de bord adaptés à chaque niveau stratégique et opérationnel seront mis à la disposition des responsables de tous niveaux pour le pilotage quotidien des missions.

Afin d'accompagner au mieux la mise en place de la responsabilité des gestionnaires publics, la DGFIP devra développer au maximum sa capacité d'analyse et d'alerte en renforçant ses fonctions d'audit et de contrôle interne. Les capacités de pilotage stratégique, d'anticipation et de prospective seront également renforcées, incluant le recours accru aux comparaisons avec les autres administrations, le secteur privé et l'international.

La DGFIP devra, en outre, être en mesure d'anticiper les futures crises de toute nature et mettre en place des actions visant à les prévoir, puis les gérer efficacement et rapidement, en renforçant sa culture de la gestion de crise.

CHANTIER 17-1

Mesurer l'efficacité des missions de la DGFiP

Pour piloter la mise en place de l'ambition de transformation portée pour les années à venir, la DGFiP se dotera d'indicateurs adaptés aux nouveaux chantiers, centrés sur l'analyse de l'efficacité et l'efficacité de ses missions, ainsi que sur la satisfaction des usagers et partenaires. Ceux-ci devront s'appuyer sur des données fiables et mesurables dans la durée. Ces données devront être rendues accessibles et exploitables partout où elles ne le sont pas encore, permettant ainsi d'améliorer les indicateurs. Les objectifs qui leur seront associés devront être à la fois ambitieux et crédibles, et permettre d'objectiver les progrès réalisés. Les données entrant dans le calcul des indicateurs devront être intégrées nativement dans la conception des applications, afin de limiter les saisies et de faciliter leur analyse.



INDICATEUR : Doter chaque structure métier d'au moins un indicateur mesurant l'efficacité des services

- ▶ 2023
état des lieux et plan d'action
- ▶ 2025
au moins un indicateur d'efficacité par principal type de structure métier
- ▶ 2027
au moins un indicateur d'efficacité par structure métier et au moins 30 indicateurs au total



LA TERRITORIALISATION DES MISSIONS

L'analyse de la taille critique de certaines structures de la DGFiP peut conduire à s'interroger sur une éventuelle mutualisation de certaines missions entre départements. Sans remettre en cause l'existence d'un réseau territorial dans chaque département, cette analyse pourrait permettre de renforcer l'efficacité de certaines missions reposant sur un très faible nombre d'experts dans des petites directions, en envisageant une supra-départementalisation ou une régionalisation des missions en question.

CHANTIER 17-2

Placer le pilotage par la performance au cœur des méthodes de travail

La culture de la performance sera diffusée par la formation de l'ensemble de l'encadrement à la compréhension des enjeux et à l'exploitation des travaux du contrôle de gestion dans les processus de prise de décision. Les effectifs et les outils du contrôle de gestion seront renforcés dans les directions et au sein de l'administration centrale.

Des tableaux de bord adaptés à chaque niveau stratégique et opérationnel seront développés et chaque structure et métier se les appropriera pour en faire les outils de gestion du quotidien. Les outils de data visualisation seront développés et leur utilisation généralisée dans les applications qui s'y prêtent (aussi bien en administration centrale que dans le réseau). Enfin, les expérimentations sur l'introduction d'une comptabilité analytique seront approfondies en sélectionnant les cas d'usage les plus intéressants.

INDICATEUR : Impact du contrôle de gestion sur le pilotage du réseau

▶ 2023 **définition de l'enquête**

▶ 2024 **première enquête et définition des cibles pour 2025-2027**

INDICATEUR : Mise en place de tableaux de bord de suivi d'activité permettant un pilotage par la performance

▶ 2024 **tableau de bord des directeurs**

▶ 2025 **tableaux de bord modulables (services infra)**

▶ 2027 **tableaux modulables multiservices**

LA CONSOLIDATION DU RÉSEAU DE CONTRÔLE DE GESTION

Développer une véritable culture du pilotage par la performance au sein de la DGFIP passera par le renforcement de la collaboration entre les contrôleurs de gestion et les différents services métiers, dans l'ensemble des structures de la DGFIP, aussi bien au plan local que dans l'administration centrale. Le rôle des contrôleurs de gestion dans l'aide à la prise de décision sera renforcé. À cette fin, des outils d'analyse performants seront mis en place progressivement, notamment sous forme de tableaux de bord adaptés et modulables pour chaque métier. La mise en œuvre et la généralisation d'outils de data visualisation faciliteront l'emploi de ces tableaux de bord et constitueront un élément clé de la réussite de l'objectif d'acculturation du contrôle de gestion au sein de la DGFIP.

CHANTIER 17-3

Renforcer la capacité d'audit, d'alerte et d'anticipation

Les forces d'audit dans le réseau seront renforcées, notamment pour tenir compte des exigences résultant de la mise en œuvre de la réforme de la responsabilité des gestionnaires publics. Dans les missions d'audit et de maîtrise des risques comme dans l'exercice du contrôle interne, l'approche par les enjeux sera réaffirmée. La mise en œuvre effective des conclusions d'audit sera davantage vérifiée. La capacité des missions d'audit à traiter des données de masse sera renforcée, de même que l'identification et le traitement des signaux faibles dans un objectif d'anticipation et d'alerte.

La DGFIP développera la vision prospective de ses missions, de ses métiers et de son organisation, en prenant en compte ses orientations stratégiques internes, les évolutions extérieures qu'elle constate ou qu'elle anticipe, et en pratiquant l'analyse comparée y compris avec des administrations étrangères ou le secteur privé. L'audit informatique sera développé en interne.



INDICATEUR : **Nombre de missions d'audit réalisées par la MRA et les MDRA**

▶ 32 audits nationaux

et

▶ 2 000 audits locaux
en 2027



L'IMPACT DE LA RÉFORME DE LA RESPONSABILITÉ DES GESTIONNAIRES PUBLICS SUR LA GESTION DE LA DGFIP

La réforme de la responsabilité des gestionnaires publics ne concerne pas seulement les missions du comptable public (voir objectif 1), mais également les services et agents exerçant des fonctions d'ordonnateur à la DGFIP (activités d'achats et de commandes publics, liquidation de la paye et des frais de déplacement, etc.). Elle appelle un vrai changement de culture, tous les métiers de la DGFIP devant désormais davantage s'interroger sur le pilotage de leur activité, sur les risques financiers encourus et la façon de les éviter par des mesures de maîtrise des risques.

CHANTIER 17-4

Renforcer la résilience de la DGFIP face aux crises

Dans un contexte de crises plurielles (sanitaire, énergétique, économique, etc.) et de menaces en matière de cybersécurité, la DGFIP doit se préparer au mieux à affronter toute situation de crise. Forte de son expérience lors du COVID-19, au cours de laquelle elle a démontré sa réactivité pour mettre en place de façon efficace des dispositifs tels que le fonds de solidarité, elle doit désormais anticiper davantage ses actions.

Pour cela, la gouvernance de la gestion de crise sera redéfinie grâce à la structuration, en administration centrale et en directions territoriales, d'un réseau de référents « continuité d'activité » mobilisables en urgence. Ils pourront notamment s'appuyer sur un corpus doctrinal et opérationnel de gestion de la continuité d'activité qui sera constitué.

À l'instar des exercices interministériels de crise préparés et conduits par le Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN) auxquels la direction générale participe, des exercices adaptés aux spécificités de la DGFIP seront organisés afin de tester la résilience de la direction. Au-delà, des formations dédiées seront organisées pour renforcer et diffuser une culture de l'anticipation et de la gestion de crise qui devra irriguer chacune des missions.



INDICATEUR : Couverture des missions et structures de la DGFIP par un plan de continuité d'activité



100 %
des plans de continuité d'activité mis à jour chaque année dès 2023



INDICATEUR : Résilience de la DGFIP face aux situations de crise



un exercice de crise propre à la DGFIP réalisé par an



> OBJECTIF 18 **Accompagner davantage les transformations**

L'accompagnement du changement et des transformations sera crucial pour garantir la bonne réussite des projets grâce à la plus grande association et mobilisation des équipes. Cela impliquera de partager les orientations stratégiques avec les agents, afin de mieux faire connaître et comprendre les transformations, et de favoriser l'adhésion au changement.

Portant sur le terrain, auprès des équipes, l'évolution du pilotage des métiers et la conduite des transformations, les cadres devront disposer d'outils adaptés et accéder de manière simple aux informations et formations leur permettant de mettre en place l'accompagnement adéquat.

Les perspectives ouvertes par les innovations numériques et technologiques devront être mises à profit de façon systématique pour faciliter le pilotage des métiers au quotidien, mais aussi dans le cadre des projets de transformation. Il conviendra de veiller à ce que l'intégralité des innovations numériques, techniques ou managériales soient accessibles et compréhensibles pour l'ensemble des agents et des cadres.

CHANTIER 18-1

Renforcer la conduite du changement et le pilotage des métiers

Pour garantir le succès et la poursuite du processus de transformation engagé par la DGFIP pour les prochaines années, un dialogue régulier devra être organisé pour partager les orientations stratégiques avec les agents afin de mieux faire connaître et comprendre les transformations, et favoriser l'adhésion au changement. Dans le cadre des transformations, un accompagnement des collectifs de travail adapté sera proposé, sous la forme de coaching collectif, d'organisation d'échanges et de retours d'expériences, etc.

Tout en garantissant la responsabilité directe des directeurs territoriaux et des responsables des structures métiers, l'implication des métiers dans le pilotage du changement devra être renforcée.



INDICATEUR : **Taux d'engagement des agents**

▶ +15 points **d'ici 2027**

CHANTIER 18-2

Associer davantage les cadres à la conduite du changement

L'implication des cadres dans la mise en place des réformes, notamment dans l'appropriation et la mise en œuvre du COM, sera renforcée. Pour les aider dans cette

démarche, ils pourront s'appuyer sur le modèle managérial de la DGFIP, ainsi que sur des outils individuels (coaching, 360 degrés, plateforme d'écoute) ou collectifs (ateliers participatifs, séminaires, formations), qui leur permettront de progresser dans leurs pratiques managériales. L'implication des cadres sera valorisée, notamment par la mise en place d'une part d'intéressement variable dans le contexte de la réforme de la haute fonction publique.

CHANTIER 18-3

S'appuyer sur le numérique et l'innovation

L'outil numérique sera une clé essentielle de la transformation de la DGFIP. L'expertise de la DTNum sera mobilisée pour piloter, coordonner les actions et fournir les outils et plateformes numériques nécessaires. Un dispositif de veille sera mis en place pour explorer les innovations technologiques et méthodologiques et identifier celles qui peuvent apporter des bénéfices à la DGFIP.

L'accompagnement des agents dans leur appropriation du numérique sera renforcé pour que la démarche d'innovation de la DGFIP puisse être diffusée dans l'ensemble des collectifs de travail. Des outils et communautés seront mis en place pour que chacun puisse s'en emparer.



➤ Les services informatiques et numériques de la DGFIP au Forum de l'emploi numérique de l'État





La trajectoire de crédits et d'emplois pour la période 2023-2027 ▶

Les emplois

La trajectoire en emplois

	2022 (exécution)	2023	2024	2025	2026	2027
Plafond d'emplois en ETPT (hors transferts)	93 025 (prévision LFI : 95 039)	93 920	93 341	93 071	92 640	91 779
Réduction d'emplois en ETP	1 515	850	450	0	850	850

Les chiffres annuels ont une valeur indicative. L'objectif doit être atteint au plus tard en 2027. La décomposition annuelle du plafond d'emplois indiquée ci-dessus devra être ajustée des éventuelles mesures de transfert et des mesures de périmètre.

La trajectoire arrêtée en emplois pourra être actualisée des mesures de périmètre, des mesures de transfert ainsi que des mesures susceptibles d'intervenir à l'occasion des prochaines lois de finances.

Les crédits

La trajectoire budgétaire du programme 156

En M€	2022 (exécution)	2023	2024	2025	2026	2027
AE HT2	1 111	1 468	1 235	1 175	1 080	1 304
Dont SI	346	450	450	450	450	450
Dont facturation électronique	-	0,6	8,76	22,68	28,68	17,6
Dont CAD Nanterre	-	1,1	91,9	0	0,2	0
CP HT2	1 031	1 205	1 213	1 250	1 240	1 217
Dont SI	321	450	450	450	450	450
Dont facturation électronique	-	0,3	8,86	22,78	28,78	17,6
Dont CAD Nanterre	-	0,5	10,5	29,9	27,8	22,6
T2 HCAS (AE/CP)	4 576	4 712	4 737	4 762	4 760	4 730
Total AE	5 687	6 180	5 972	5 937	5 839	6 034
Total CP	5 607	5 917	5 950	6 012	6 000	5 947

Ces dotations pourront être complétées par des financements externes (par exemple le fonds interministériel pour la transformation publique ou le fonds de transformation ministériel) auxquels la DGFIP candidatara.

La trajectoire arrêtée en crédits pour le programme 156 sera actualisée des mesures de périmètre, des mesures de transfert ainsi que des mesures susceptibles d'intervenir à l'occasion des prochaines lois de finances.





Les agents,
les premiers acteurs du changement



23
27



COM



FINANCES PUBLIQUES