



10 jan.  
2013

## DEMARCHE STRATEGIQUE

### SYNTHESE D'ETAPE DES CONTRIBUTIONS DU RESEAU



10 JANVIER 2013

## SOMMAIRE

|   |    |
|---|----|
| 1. L'équité et la lutte contre la fraude.....   | 4  |
| 2. La qualité des comptes de l'Etat et des comptes locaux.....                              | 5  |
| 3. La qualité du service offert aux partenaires locaux.....                                 | 5  |
| 4. Le secteur foncier.....  | 6  |
| 5. L'action économique.....   | 6  |
| 6. L'accueil et la qualité de service aux usagers.....                                      | 7  |
| 7. Les mesures de simplification ( <i>exemples issus des contributions</i> ).....           | 8  |
| 8. Les mesures de dématérialisation ( <i>non exhaustives</i> ).....                         | 9  |
| 9. Le maillage territorial.....   | 11 |
| 10. L'expertise et la spécialisation des missions.....                                      | 11 |
| 11. Le soutien au service du professionnalisme des agents et des cadres.....                | 13 |
| 12. La mutualisation à un niveau supra-départemental de certaines missions spécifiques..... | 14 |
| 13. L'animation et le pilotage.....   | 15 |
| 14. Les marges de manœuvre.....   | 15 |
| 15. L'approche par les risques et les enjeux dans l'exercice des métiers.....               | 16 |
| 16. Le contrôle et le dialogue de gestion et le pilotage par la performance.....            | 17 |
| 17. La maîtrise d'activité.....   | 17 |
| 18. Les ressources humaines.....  | 18 |
| 19. L'innovation sociale et les conditions de vie au travail.....                           | 20 |
| 20. Le dialogue social.....   | 21 |
| 21. L'organisation du circuit de la dépense dans une perspective interministérielle.....    | 21 |
| 22. L'impact de la réforme des fonctions support de l'Etat (retraite et paye).....          | 22 |
| 23. Le domaine et la politique immobilière de l'Etat.....                                   | 22 |
| 24. L'outre-mer.....  | 22 |
| 25. La DGFIP et la réforme territoriale.....  | 23 |

## Présentation

L'équipe démarche stratégique (EDS) a reçu plus de 160 contributions du réseau, qui comportent généralement plusieurs fiches de propositions. Celles-ci sont riches et beaucoup d'entre elles exposent une réflexion aboutie, tandis que d'autres constituent un point d'étape au 7 décembre 2012, qui pourra donner lieu à approfondissement.

Le présent document, qui ne préfigure pas le projet stratégique, représente une synthèse d'étape des travaux intervenus au plan territorial dans la première phase de la démarche. Cette synthèse met en évidence les thématiques et les mesures jugées souhaitables, voire incontournables, par le réseau. Elle est susceptible de contenir des propositions contrastées ou alternatives, ce qui est naturel dans un exercice ouvert. L'ensemble des fiches remontées du réseau en première puis en deuxième phase de la démarche, tout comme les contributions individuelles et les travaux de panels nationaux, constitueront un socle essentiel sur lequel l'EDS s'appuiera au moment de l'élaboration du projet stratégique.

Les attentes et propositions du réseau portent prioritairement à ce stade sur les sujets suivants : le rôle de la DGFIP dans le bon fonctionnement de l'Etat, la définition de priorités dans l'exercice des missions, la dématérialisation et les simplifications, l'accueil des usagers, l'organisation territoriale et fonctionnelle du réseau, la modernisation des structures et des méthodes, l'articulation optimale des compétences entre les différents niveaux de décision, l'adaptation des modes de management et de pilotage, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la formation, l'expertise, l'exigence de soutien aux cadres et aux agents, l'innovation sociale.

## 1. L'équité et la lutte contre la fraude

### L'organisation du contrôle fiscal

Plusieurs contributions suggèrent un regroupement du pilotage de la mission de contrôle fiscal externe à la DIRCOFI, avec des variantes ou des scénarios intégrant également la recherche, la programmation et le contrôle patrimonial. D'autres préconisent le pilotage du contrôle fiscal externe aux directions régionales.

- Rattacher à un niveau supra-départemental l'animation, le soutien, l'expertise, le suivi dans le domaine du contrôle fiscal :
- brigades départementales de vérifications : cette solution pourrait concerner dans un premier temps uniquement les plus petits départements de catégorie 3 et 4, mais dans tous les cas avec un maintien des implantations actuelles des brigades. Elle serait accompagnée d'une étude fine du tissu pour adapter les effectifs au-delà de la seule addition des vérificateurs départementaux et de DIRCOFI.
- recherche : renforcer le pilotage de la recherche, en confiant au référent fraude des DIRCOFI un rôle d'animateur opérationnel des BCR et de point de contact local avec les autres services de recherche comme les groupements d'intervention régionaux (GIR), la brigade nationale d'enquêtes économiques (BNEE) et les brigades interrégionales d'intervention (BII)
- pôles de contrôle et d'expertise (PCE) : recentrer les travaux des PCE sur la programmation avec un pilotage, une coordination plus directe par la BEP (brigade d'études et de programmation) des DIRCOFI
- contrôle sur pièces des particuliers (CSP) : attribuer aux DIRCOFI une compétence exclusive à partir d'un seuil pour le contrôle sur pièces des particuliers en déclinaison du seuil de la DNVSF
- Regrouper les 2 DIRCOFI de l'Ile-de-France
- Elargir la compétence juridique des DIRCOFI aux DOM /COM, puis créer des antennes de ce service au sein des DOM
- Revoir les limites de compétence de la DVNI dans le sens d'un accroissement du portefeuille des DIRCOFI en vue d'une meilleure adéquation avec les enjeux
- Doter chaque DIRCOFI d'une brigade informatique dans la perspective du regroupement du contrôle fiscal externe sous le pilotage des DIRCOFI
- Fusionner dans les petits départements le pôle de contrôle et d'expertise et la brigade de contrôle et de recherche (BCR) pour améliorer le pilotage et amplifier l'ancrage au plus près du terrain.
- Spécialiser le contrôle au sein de pôles départementaux  
Ces services réuniraient la partie contrôle de la fiscalité patrimoniale avec le contrôle des hauts revenus pour instaurer une approche systématique revenu-patrimoine (*expérimentation en cours*)
- Créer des structures pluridisciplinaires (IR, ISF, revenus fonciers, BIC, BNC, BA) avec un pilotage spécifique pour contrôler les dossiers des particuliers, avec une adaptation de la périodicité triennale pour les dossiers à forts enjeux (DFE)
- Généraliser la formule des pôles de contrôle sur pièces des particuliers (sortir du SIP le contrôle sur pièces d'initiative des particuliers)

### La programmation du contrôle fiscal externe

- Développer une application d'analyse du tissu pour mieux répartir l'ensemble des acteurs (pôles de contrôle et d'expertise, brigades de contrôle et de recherche, brigades de vérifications) : *proposition à articuler avec les outils existants (Sirius pro et part)*

- Construire un entrepôt de data-mining des entreprises pour repérer plus facilement la fraude en capitalisant sur les réalisations de la DNEF au titre de l'Infocentre EDEN (data mining : méthodes et techniques permettant d'extraire des informations à partir d'une grande masse de données)
- Constituer des équipes d'experts au niveau interrégional en vue d'élaborer les critères et les méthodes de programmation les plus efficaces
- Mettre en place une plate-forme d'échanges automatiques et sécurisés avec nos partenaires (Douane, URSSAF, DGCCRF, organismes sociaux)
- Faire évoluer les méthodes de contrôle fiscal en matière de très petites entreprises (TPE)

#### Le contrôle sur pièces et le contrôle patrimonial

- Rénover l'exercice du contrôle fiscal par les pôles de contrôle et d'expertise au moyen d'une procédure de contrôle sur pièces permettant l'accès à la comptabilité pour des contrôles de régularisation
- Revoir en outre les modalités de décompte de la présence de l'administration en contrôle fiscal (sur pièces et sur place) par la prise en compte de points d'impact sur le tissu fiscal
- Généraliser le contrôle systématique des dossiers personnels des dirigeants corrélativement aux vérifications sur place des entreprises

#### La communication en matière de contrôle fiscal

La communication sur le contrôle fiscal est difficile pour des raisons de confidentialité et de sensibilité du sujet.

- Développer une communication nationale allant au-delà du quantitatif (nombre de contrôles, nombre de plaintes pour fraude fiscale, montant des résultats budgétaires) peut être utile en interne (valorisation) et en externe pour avertir les contribuables en les informant de nos points de vigilance et de nos orientations (démarche préventive) et pour dissuader les fraudeurs (recherche de l'exemplarité)

### 2. La qualité des comptes de l'Etat et des comptes locaux

- Favoriser l'émergence d'une culture comptable en accroissant la professionnalisation
- Mettre en place un véritable management du métier comptable : dispositifs de reconnaissance et de valorisation des compétences des comptables (qualification professionnelle sur la base de l'expérience et des compétences acquises, mise en place d'un réseau de référents experts)
- Sécuriser et valider les opérations de saisie comptable : créer une application unique pour le paiement des remboursements et des restitutions opérés par l'Etat ou intégrer un module de paiement sécurisé dans l'application existante, développer l'automatisation des contrôles dans Chorus pour les opérations sensibles ou à enjeux, mettre en place un dispositif de validation du bouclage des opérations intégrées automatiquement dans Chorus
- Impliquer davantage l'ordonnateur local dans le dispositif de qualité comptable en lui faisant co-signer le compte de gestion (ou étudier la mise en place d'un compte financier signé conjointement par le comptable et l'ordonnateur) et développer des supports de formation et d'information à destination des ordonnateurs locaux sur la qualité comptable
- Développer les fonctionnalités d'Hélios en matière de qualité comptable, en automatisant l'édition de certains tableaux (amortissement des immobilisations et des subventions d'investissement) et moduler le dispositif de contrôle interne comptable en fonction de la taille des collectivités territoriales

### 3. La qualité du service offert aux partenaires locaux

- Valoriser la mission de conseil et d'expertise (gestion de la dette, modes de gestion des services publics) et enrichir l'offre de service en développant des prestations d'analyse de

l'efficacité de la dépense publique locale, s'appuyant sur les données disponibles au sein du réseau DGFIP

- Développer des outils spécifiques pour les comptables facilitant la simulation des projets des ordonnateurs (budgets, évolution des taux) et des supports nationaux synthétiques relatifs à la fiscalité directe locale (FDL)
- Fiabiliser l'application CloHélios (outil de production de flux d'épargne automatisé des titres dans Hélios, par rapprochement avec les données bancaires) et la déployer dans tous les postes hospitaliers ou en intégrer les fonctionnalités dans Hélios (application unique de gestion du secteur public local)
- Renforcer l'efficacité de la chaîne de recettes hospitalière : systématiser une politique conjointe de recouvrement avec l'établissement, généraliser les moyens de paiement dématérialisés, généraliser l'outil Edith (outil de restitution de données spécifiques au domaine hospitalier)
- Relancer une démarche partenariale avec les préfetures en matière de contrôle budgétaire
  - Sensibiliser les équipes des trésoreries aux problématiques budgétaires
  - Mieux mobiliser l'information disponible pour améliorer le suivi des collectivités en difficulté
  - Mieux exploiter les potentialités de l'application Hélios afin de renforcer la prestation de conseil fournie aux collectivités
- Informer les collectivités des ressources budgétaires mobilisées par la DGFIP dans la gestion du secteur public local (exemple : frais d'affranchissement, recouvrement des produits locaux) afin d'influer positivement sur leurs choix de gestion
- Remettre à plat le dispositif de versement des indemnités de conseil aux comptables. Figure dans une fiche la proposition selon laquelle ces indemnités pourraient être versées par les collectivités à la DGFIP, qui en assurerait la répartition entre les comptables

#### **4. Le secteur foncier**

- Accentuer la convergence technique du plan cadastral avec la base de données parcellaires de l'Institut géographique national (IGN) (*dossier en cours avec expérimentation*)
- Prendre en compte de manière plus rapide dans le plan cadastral les numérotations de voirie pour constituer une base unique nationale d'adressage : ce fichier national certifié serait intégré à l'ensemble des applications et permettrait (en lien avec la Poste) de réduire le volume des plis non distribués liés à une erreur d'adressage

#### **5. L'action économique**

##### Promouvoir l'offre de service de la DGFIP en matière économique

- Définir précisément les objectifs stratégiques des missions économiques et formuler une offre de service « L'expertise de la DGFIP au service de l'économie »
- Mobiliser l'ensemble des services au profit de l'action économique, notamment dans le soutien aux secteurs en difficulté
- Progresser dans la production d'informations économiques entre les DDFIP et les DRFIP pour répondre aux demandes de nos interlocuteurs organisés en mode régional et des préfets de région
- Optimiser les synergies internes : communication interne sur les missions économiques, mixité gestion fiscale (GF) / gestion publique (GP) des équipes des divisions de l'expertise et de l'action économique, formations croisées GP/GF, participation conjointe des pôles GP et GF aux instances (commission des chefs de services financiers -CCSF- et comités départementaux de financement de l'économie -CDFE), information des divisions du contrôle fiscal sur les dossiers suivis en CCSF et en cellule de veille et d'alerte précoce (CEVAP), etc.

- Mettre en place une action de communication pour valoriser cette offre de service en interne et en externe
- Etablir des conventions de partenariat avec les autres acteurs (Institut national de la statistique et des études économiques-INSEE, Banque de France, commissaires régionaux au redressement productif)
- Simplifier la comitologie de suivi de l'activité économique par la fusion des comités départementaux d'examen des difficultés de financement des entreprises (CODEFI) avec les commissions départementales de financement de l'économie (CDFE)
- Approfondir la relation de confiance avec le monde des entreprises par des services personnalisés, notamment pour les jeunes entreprises et de façon générale à titre préventif

#### Produire une information économique et financière enrichie et normalisée

- Mettre les données détenues par la DGFIP à disposition des acteurs économiques, selon des modalités normalisées et professionnalisées
- Encourager la production d'une synthèse des données des principaux acteurs (INSEE, Banque de France, préfecture)

#### Renforcer les liens entre les administrations économiques et financières centrales et le réseau de la DGFIP

- Coordonner les différentes directions d'administration centrale (DGTrésor, DGFIP, DLF, etc.) afin de donner rapidement aux directions locales des éléments de langage sur des réformes en préparation ou des mesures nouvelles
- Solliciter auprès des directeurs des mémos d'alerte ou d'analyse sur des sujets préalablement déterminés par l'administration centrale

### **6. L'accueil et la qualité de service aux usagers**

La mise en place d'une stratégie multi-canal, laissant le libre choix à l'utilisateur du mode de contact, ne s'est pas traduite par une diminution de l'accueil guichet. Dans un contexte durable de réduction des emplois d'un côté, de l'accroissement d'une fréquentation non régulée de l'autre, la réalisation de cette mission de renseignements approfondis aux contribuables et de soutien aux usagers en difficulté est altérée.

Le contenu du portail fiscal est riche, mais son accès reste trop complexe, et la navigation n'y est pas intuitive, voire déroutante, parfois. Le portail s'est construit en strates successives sans que la priorité sur le rôle que l'administration entend lui donner soit très claire (premier point de contact avec l'administration ou base documentaire). De plus, il n'est pas le seul canal dématérialisé pour joindre son service gestionnaire.

La fonction accueil est parfois ressentie par les personnels comme insuffisamment reconnue et exercée sans formation ni soutien adaptés. Dans le même temps, avec la crise économique, avec l'évolution des mentalités et celle de la sociologie de nos publics, les agents doivent faire face à un usager plus fréquemment en situation de grande difficulté, plus exigeant, souvent en quête de sécurisation.

#### Optimiser l'offre multi-canal

- Etablir un état des lieux précis des parcours usagers : avant de construire une stratégie fine, il convient au préalable de progresser dans la connaissance des motifs des contacts usagers et de la raison du choix du canal emprunté
- Hiérarchiser l'offre multi-canal, en tenant compte de la diversité des publics et des structures, en favorisant l'autonomie de l'utilisateur dans l'accomplissement de ses démarches et en réorganisant l'accueil téléphonique de premier contact
- Mettre en place des plates-formes téléphoniques départementales, avec des compétences élargies à des actes de gestion, le cas échéant

- Renforcer l'intervention des centres impôts service (CIS) et centres prélèvement service (CPS) dans les processus d'accueil téléphonique et de traitement des courriels, leur permettre d'accomplir des actes simples (changements d'adresse, contentieux simples...)
- Redéfinir les plages d'ouverture de l'accueil physique et programmer des jours de fermeture au public, en s'adaptant selon les périodes d'affluence du public
- Mettre en place des bornes interactives de consultation et d'édition de documents en libre service dans les services d'accueil et également dans les services d'accueils sociaux (CAF, CCAS, CROUS...) ou d'autres administrations (préfectures...)
- Etablir avec la Caisse nationale d'allocations familiales (CNAF) un partenariat pour l'échange réciproque d'informations avec la DGFIP
- Etaler les dates d'échéances de paiement, à l'instar de ce qui existe en TVA, pour éviter les effets d'engorgement à l'accueil

#### Repenser le portail impots.gouv.fr autour de l'espace personnel de l'utilisateur

- Faire du portail fiscal le point d'entrée unique des démarches, le premier réflexe du contact avec l'administration pour les démarches les plus courantes (2/3 d'internautes en France) : l'utilisateur pourrait déclarer, corriger, s'informer, payer, moduler (*proposition à articuler avec l'existence de mon.service-public.fr*)
- Simplifier l'accès par l'utilisateur à son espace personnel : remplacer les trois secrets par la mise en place d'un accès par login et mot de passe, comme sur mon.service-public.fr
- Elargir l'offre de service des démarches en ligne à l'ensemble des démarches usager-administration via le portail, tant en matière d'assiette (élargissement à l'impôt sur la fortune et aux déclarations de succession) que de paiement, alimenter le compte fiscal en temps réel des traitements intervenus et prévoir un outil de suivi des démarches
- Développer une communication de promotion du portail et du compte fiscal en ligne, étendue aux périodes de sortie des rôles et d'échéances de paiement et pouvant également être actionnée dans le cadre de campagnes de prévention et de relance amiable (via outils de mailings ou par SMS)
- Développer l'offre de service : il faut pouvoir tirer parti au maximum des fonctionnalités offertes par le portail usager pour étendre nos contacts avec les entreprises et les particuliers à la dématérialisation sortante (relance, contrôle sur pièces, recouvrement)

#### Professionaliser la mission d'accueil

- Professionaliser les fonctions d'accueil : adapter le parcours de formation (conduite d'entretien, gestion des situations difficiles, navigation dans les applications), mettre en place un dispositif de soutien au quotidien par un cadre dédié et une base de connaissances, valoriser et reconnaître les agents (aménagement horaires, promotions, bonifications financières ou non financières)
- Transformer la mission d'accueil en mission à part entière (guichet, courriel, téléphone) afin de parvenir à une diversification des tâches, déchargée de toute tâche de gestion
- Regrouper l'ensemble de la gestion des particuliers au sein du SIP, y compris l'accueil
- Repenser le rôle des trésoreries en milieu périurbain, a minima renforcer la fonction accueil (intéressant dans les agglomérations importantes)
- Étendre la compétence du conciliateur fiscal aux produits locaux sur le volet recouvrement

### **7. Les mesures de simplification (exemples issus des contributions)**

Les possibilités offertes par les évolutions technologiques, la recherche constante d'efficacité et de marges de manœuvre, l'allègement des démarches des usagers et l'amélioration des

conditions de vie au travail des agents nécessitent le déploiement d'une démarche active de simplification.

➤ Supprimer le régime simplifié d'imposition des entreprises ou rendre facultatif, a minima, le versement des quatre acomptes de TVA pour faciliter la gestion de ce régime

➤ Améliorer les conditions offertes à la DGFIP de radier d'office une entreprise

La qualité des fichiers est indispensable pour éviter un travail inutile (retraitement de fausses anomalies d'entreprises en sommeil) et se concentrer sur les défaillances réelles.

➤ Simplifier la procédure d'admission en non-valeur (délégation de l'organe délibérant à l'ordonnateur en dessous d'un seuil ; ANV par la DDFIP en cas de refus par l'ordonnateur)

➤ Dispenser le comptable de solliciter l'autorisation de poursuite de l'ordonnateur pour les créances les plus modestes qui font l'objet d'un traitement automatisé dans Hélios

➤ Supprimer les petites taxes ayant un rendement inférieur à 1M€

L'examen du coût de gestion, notamment dans sa phase contentieuse, de certaines taxes serait de nature à réorienter les rentrées budgétaires sur un élargissement de l'assiette ou une augmentation du taux d'autres taxes avec un renforcement de la lisibilité et de l'équité fiscale.

➤ Fixer un seuil minimal obligatoire de paiement sous format dématérialisé

En complément de l'offre de paiement au guichet par carte bancaire actée par le Ministre dans le cadre du dispositif de sécurité.

➤ Ouvrir l'accès aux informations du Fichier Informatisé des Données Juridiques Immobilières (FIDJI) et de la Base image autonome (BIA) aux notaires

Cet accès permettrait de réduire significativement le volume de réquisitions et pourrait s'effectuer en contrepartie d'un recours obligatoire à Télé@ctes pour ces partenaires. Cet accès distant serait également offert en interne à tous les services de la DGFIP.

➤ Confier à un pôle dédié le suivi et le développement des logiciels d'initiative locale

➤ Supprimer le « time out » sur les applications informatiques pendant les plages fixes

## **8. Les mesures de dématérialisation (non exhaustives)**

La mise en œuvre d'une stratégie forte de dématérialisation tant entrante que sortante bénéficiera aux usagers et aux métiers.

### Dématérialisation dans le domaine comptable

➤ Des solutions peuvent être généralisées comme la numérisation des pièces jointes aux demandes de paiement dans Chorus. De même, les bulletins de paie papier pourraient être remplacés par un bulletin dématérialisé consultable sur un espace sécurisé et/ou mis à disposition sur le poste de travail informatique de l'agent. Enfin, les modalités de délivrance et de paiement des timbres fiscaux doivent être modernisées.

➤ Diversifier les moyens modernes de paiement par le paiement à échéance et le prélèvement automatique pour les dépenses de l'Etat

➤ Automatiser le paiement de certaines dépenses pour leur partie exécution comptable (dégrèvements contentieux, recettes à imputer après vérification, intérêts moratoires)

### Dématérialisation dans le secteur local

➤ Développer des actions nationales concertées avec l'Association des maires de France (AMF), le centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) et les associations professionnelles territoriales (ex : tour de France démat PESV2, formation)

➤ Définir des priorités réalistes dans les chantiers de dématérialisation FIDES (Facturation Individuelle Des Etablissements de Santé) et PES V2 (Protocole d'Echange Standard version 2) : *sujet déjà pris en compte*

- Mettre en place un « service d'assistance utilisateurs Hélios » départemental dédié aux ordonnateurs
- Proposer pour les collectivités les moins importantes des solutions de déploiement mutualisées
- Déployer la dématérialisation des arrêtés RH transmis à l'appui des dépenses de paie du secteur local
- Expérimenter le stockage dématérialisé des pièces justificatives par l'ordonnateur, en s'appuyant sur le décret sur la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) du 7 novembre 2012
- Apporter aux collectivités une solution à l'abandon programmé du protocole ROLMRE (fichier de liaison destiné à la communication des recettes massives ou répétitives mises en recouvrement par les ordonnateurs, par voie de rôles collectifs et non de titres individuels) : *sujet déjà pris en compte*
- Alléger les procédures de tests de flux et déconcentrer la validation des tests de flux à l'échelon départemental
- Développer un parcours de formation destiné aux référents dématérialisation Hélios et accroître la mutualisation impulsée par les pilotes accompagnement du changement
- Créer une cellule nationale (ou des cellules interrégionales) d'assistance pour le traitement des questions techniques en matière de dématérialisation

#### Dématérialisation dans le domaine des professionnels

- Dématérialiser les circuits internes et externes (GAÏA Démarche en ligne pour les professionnels) du contentieux, y compris avec les services de la Justice, en s'appuyant sur la reconnaissance de la validité législative de la signature électronique
  - Créer une base nationale des dossiers 2004 des redevables professionnels
  - Offrir la délivrance du quitus automobile sur Internet
- La demande pourrait être faite en ligne et routée vers un service dédié (national, régional) avec la constitution d'un fichier permettant les recoupements.
- Améliorer les fonctionnalités de MEDOC (Mécanisation Des Opérations Comptables : application de comptabilité et de recouvrement dans les SIE) : remboursements de crédits de TVA, annotations du service, transmission des listes de redevables non apurés, etc. (*à articuler avec le projet RSP - Refonte des systèmes de paiement*)

#### Dématérialisation dans le domaine des particuliers et du foncier

- Enrichir les services offerts sur le compte fiscal des particuliers
- Par exemple, les éléments de constitution des locaux pourraient être mis en ligne pour les propriétaires avec la possibilité notamment de procéder à des corrections, de renseigner les déclarations de fins de travaux. De même, on pourrait envisager un accès plus simple aux comptes du débiteur des finances publiques, ainsi qu'un regroupement au sein d'un coffre-fort électronique de l'ensemble de ses documents fiscaux.
- Systématiser l'usage du courriel pour les particuliers chaque fois que c'est possible (envoi des admissions totales de dégrèvement TH par exemple)
  - Étendre l'usage de Télé@ctes à d'autres professions que les notaires (avocats, administrations)
  - Dématérialiser les états comptables produits par FIDJI
  - Accroître la dématérialisation des échanges avec les partenaires institutionnels (Banque de France, greffes de tribunaux, mandataires de justice notamment)

## Dématérialisation dans le domaine RH

- Etendre la télé inscription à tous les concours
- Achever le chantier de dématérialisation (automatiser l'agrégation des données) du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)

## **9. Le maillage territorial**

Administration de l'Etat exerçant ses missions au plus près des citoyens et présente dans les territoires, la DGFIP doit adapter son organisation territoriale à l'évolution de son environnement administratif et socio-économique et appréhender la diversité des situations (territoires, institutions, publics).

- Engager une réflexion globale sur l'implantation territoriale des services pour assurer une couverture plus homogène des territoires et des charges, sur la définition d'une taille critique minimale
- Réorganiser à terme le réseau des petites structures conservées en milieu rural (trésoreries, SIE/SIP) en les fusionnant, ou les rapprochant par bloc de deux ou trois avec désignation d'un service chef de file (par hypothèse le service le plus étoffé), les autres n'étant que des points de contact ou guichets de « première nécessité »
- Resserrer le réseau des SIE pour mieux accompagner les entreprises et disposer dans les services d'équipes plus étoffées capables d'assurer les évolutions de la fiscalité des professionnels. Envisager la scission SIE/SIP, soit par suppression pure et simple de la partie SIE des SIP, soit par son maintien comme antenne plus ou moins pérenne d'un autre SIE
- Fusionner les services de même nature implantés sur le même site (respect d'une taille critique, vigilance apportée au niveau d'encadrement et à l'accompagnement notamment sur le plan immobilier)
- Faire évoluer le maillage des trésoreries sur la base de la carte intercommunale (proposition alternative : regroupement au niveau de l'arrondissement)
- Regrouper les SIP d'un même site

La mise en place d'un accueil performant lié à la constitution de pôles d'expertise et au développement des contacts dématérialisés va nécessiter dans certains cas de regrouper les SIP pour disposer du nombre d'agents nécessaire à la professionnalisation d'une équipe dédiée permanente.

- Regrouper les services de la publicité foncière actuels

## **10. L'expertise et la spécialisation des missions**

Une démarche forte d'expertise est mise en œuvre pour tenir compte de la technicité croissante de nos missions, des exigences de qualité de service attendue et de la préservation des conditions de vie au travail.

### Le secteur public local

- Spécialiser les trésoreries pour conforter la qualité du front office :
  - spécialiser les trésoreries de proximité dans la gestion du secteur public local
  - confier la gestion des établissements hospitaliers à quelques postes spécialisés par département, en fonction de la carte sanitaire
- Renforcer le pilotage du secteur hospitalier :
  - au niveau national en mettant en place un pilotage unique couvrant l'ensemble des aspects du secteur hospitalier
  - au niveau interrégional et régional en s'appuyant sur les PAC (pilote accompagnement du changement) et les DRFiP en tant que relais sur les sujets de dématérialisation et de monétique

- au niveau local par la mise en place d'une cellule dédiée au pilotage et au soutien de ce secteur ou de référents formés.
- Etudier le regroupement de la gestion des établissements sociaux et médico-sociaux sur quelques postes comptables par département ou a minima confier à la pairie départementale la gestion des ressources des hébergés admis à l'aide sociale.
- Confier à la recette des finances des missions pour le compte de l'ensemble du département (recouvrement des produits locaux, animation et pilotage et/ou assistance en matière de recouvrement du réseau du secteur public local)

#### Recouvrement

- Confier le recouvrement des créances de chaque DIRCOFI à un pôle de recouvrement spécialisé (PRS) ou attribuer, dès la prise en charge, l'ensemble des créances issues du contrôle aux PRS départementaux
- Créer un poste comptable départemental chargé du recouvrement des produits divers, rattaché au pôle fiscal afin de lui permettre de bénéficier des synergies en matière de recouvrement offensif
- Développer une application permettant un recouvrement offensif dans un environnement législatif et réglementaire évolutif
- Rationaliser le réseau des comptables publics en rattachant à la DGFIP tous les postes comptables relevant de la Douane et des établissements publics locaux d'enseignement, soit par transfert aux DDFIP de la comptabilisation des opérations financières et comptables, soit par création d'agences comptables regroupant plusieurs établissements

#### Recouvrement des impôts des particuliers

Malgré le déploiement de l'accueil fiscal des particuliers, la logique de l'interlocuteur fiscal unique des particuliers n'a pas été menée jusqu'à son terme pour les usagers qui ne dépendent pas d'un SIP pour le recouvrement. Les effectifs dédiés à cette charge sont souvent extrêmement faibles au sein des trésoreries mixtes, mais également dans les équipes dédiées des SIP.

- Transférer (progressivement ou pas) la mission recouvrement des impôts des trésoreries mixtes vers les SIP pour achever la mise en place du guichet fiscal unique (GFU). Ce GFU pourra s'appuyer sur des services de taille plus importante et ainsi rendre un service de meilleure qualité à l'usager. Les équipes recouvrement des SIP seront ainsi renforcées, ce qui permettra de mieux gérer les exigences de polyvalence.

Ce transfert pourrait prendre plusieurs formes : transfert en totalité, transfert uniquement de la partie du recouvrement forcé. En corollaire et en fonction de ce niveau de transfert, la forme de l'accueil fiscal de proximité dans ces trésoreries devenues spécialisées pourrait évoluer pour devenir un simple « point de contact ». Le transfert d'emplois induit peut éventuellement fragiliser le réseau des trésoreries de proximité, problématique qui rejoint la spécialisation du réseau rural.

- Regrouper les secteurs recouvrement des SIP grand site
- La répartition des trésoreries impôts entre les différents SIP a pu conduire à créer des secteurs recouvrement de très petite taille. Ce regroupement permettrait d'harmoniser les pratiques de recouvrement et si l'accueil physique est déjà unifié, de développer un accueil téléphonique plus performant.

#### Recouvrement des amendes

Cette mission revêt un caractère particulier en raison d'une majorité de cotes difficiles à recouvrer, d'un nombre de débiteurs important pour des montants globalement faibles et d'une application dédiée spécifique.

- Généraliser les postes comptables spécialisés au niveau départemental ou supradépartemental
- La spécialisation d'un poste permet un pilotage dédié à la mission et améliore les liaisons avec les ordonnateurs. Les ressources affectées à cette mission peuvent nécessiter un regroupement supradépartemental pour disposer d'une équipe suffisante au bon fonctionnement du poste.

### Gestion des professionnels

Les fonctionnalités offertes par COPERNIC dans la fin des ruptures informatiques permettent d'envisager des centres de traitement spécifiques, ce qui améliorerait le service rendu à l'utilisateur et la qualité de nos procédures.

- Créer des structures départementales (ou supra départementales) pour :
  - la gestion des créations d'entreprises (conseil aux entreprises et gestion des AVISIR)
  - la gestion des procédures collectives
  - la gestion des régularisations (taxation d'office TVA, évaluation d'office) de la défaillance
  - le recouvrement du contrôle fiscal dès la prise en charge
  - la gestion du timbre et des débitants

### Gestion du patrimoine, du foncier et du cadastre

- Confier les missions d'expertise à des pôles spécialisés

Cette spécialisation recouvre les réflexions engagées en matière de fiscalité immobilière, d'évaluation des locaux, de contrôles sur pièces, de contentieux, etc. Elle favorise intrinsèquement une plus grande équité fiscale.

- Regrouper l'assiette de cette fiscalité en réunissant la partie gestion de la fiscalité immobilière, les services de l'enregistrement et les services de la publicité foncière.

La création de ces pôles civilistes devrait s'accompagner d'un parcours de formation spécifique pour reconnaître leurs particularités et offrirait un interlocuteur unique sur le patrimoine pour l'utilisateur et nos partenaires, tant pour les opérations de surveillance de régimes spécifiques qu'en matière de relance

- Généraliser la mise en place des Pôles de Topographie et de Gestion Cadastre (PTGC) en y intégrant les Brigades Régionales Foncières (BRF)

Cette fusion des acteurs du plan permettrait d'en améliorer le pilotage avec un recentrage sur les missions purement topographiques

### Divers

- Mieux organiser la coopération interdépartementale : organisation d'actions de formation professionnelle communes, prestations croisées d'inspecteurs principaux (IP), désignation de correspondants communs...
- Tirer les conclusions des modifications d'attributions comptables en attribuant aux directions assignataires l'ensemble des opérations comptables, y compris les opérations de centralisation (l'objectif étant de supprimer les opérations de production restant dans les directions non assignataires)
- Revoir la répartition des missions exercées par les divisions d'expertise et des affaires économiques : recentrer leur activité sur les fonctions d'expertise économique et financière (missions d'expertise économique et financière, analyse financière des collectivités à enjeux, suivi financier du secteur hospitalier) et répartir les autres missions au sein des directions :
  - sécurité économique : directeur de pôle PR
  - organismes consulaires : contrôleur financier
  - entreprises en difficulté et surendettement : directeur de pôle ou 2bis GP

## **11. Le soutien au service du professionnalisme des agents et des cadres**

- Accroître le soutien technique des agents et des cadres. Plusieurs pistes existent :
  - rendre plus intuitive l'utilisation des applications informatiques ;
  - repenser la documentation technique pour la rendre plus accessible, moins dispersée, clairement pédagogique ;
  - réorienter la formation professionnelle vers des actions ciblées (*déjà largement pratiquée en formation continue*) ;
  - rendre l'offre de soutien plus réactive en organisant et structurant la veille documentaire autour de réseaux de référents ;

- regrouper dès que cela est possible les sujets aux niveaux directionnel ou interdirectionnel et revoir l'offre de pôles de soutien au réseau

➤ Redéfinir le contenu et les modalités de mise en œuvre du soutien

Le chef de service doit encadrer les activités de son service et donc connaître suffisamment l'ensemble des processus. Mais on ne peut lui demander de maîtriser toutes les tâches et de savoir réaliser les opérations. Il faut :

- positionner l'ensemble de l'équipe d'encadrement du service sur la fonction soutien, l'adjoint mais également les cadres A qui doivent constituer la « charpente technique » ;

- réexpliquer le système de recours gradués existant : équipe de direction départementale, pôle national de soutien au réseau (PNSR) et bureaux techniques de la centrale (cf. circulaire PNSR 12/12/2012). La mise en réseau de ces trois acteurs avec des plates-formes partagées de questions/réponses est souhaitée

- décharger les chefs de service de tâches transverses chronophages (ex. gestion de site) ;

- mieux diffuser et partager l'information stratégique avec les cadres de proximité ;

- repenser la démarche d'accompagnement du changement pour la réorienter plus clairement sur les évolutions du poste de travail des agents et des cadres.

➤ Adapter l'encadrement en dotant les services d'adjoints de niveau A

➤ Déployer des postes d'experts inspecteurs divisionnaires en direction ou en inter-directionnel

➤ Instaurer un parcours d'intégration du nouvel arrivant de manière à ce qu'il rencontre l'ensemble de ses futurs partenaires (DGFIP, Etat, autres)

➤ Repenser le soutien aux équipes en bâtissant une base nationale de connaissances méthodologiques de type Wiki qui ferait appel à des comités rédactionnels et à des sachants (experts) locaux (à articuler avec *Nausicaa*), mettre en place des réseaux sociaux professionnels

➤ Mettre en place un tutorat pour les nouveaux cadres (nouveaux arrivants et changements de métier) et établir un « guide du manager » ou une « charte du management » (au niveau national, déclinée au niveau local) reprenant des éléments d'environnement et de positionnement ainsi que les bonnes pratiques en matière d'encadrement

➤ Construire des parcours de formation métier sur plusieurs années et en favorisant l'e-formation

## **12. La mutualisation à un niveau supra-départemental de certaines missions spécifiques**

Il s'agit de sécuriser et d'optimiser l'exercice des missions en les exerçant à un niveau approprié.

➤ Mutualiser à un niveau supra-départemental (pas nécessairement régional), après une phase de test, certaines missions spécifiques (ou à haute technicité) ou plutôt l'expertise qu'elles impliquent :

- la fiscalité directe locale

- le traitement du contentieux juridictionnel

- les rescrits (assurer une meilleure homogénéité des réponses pour les associations en réseau)

- La gestion et le recouvrement des amendes : une spécialisation par type de juridiction pourrait être envisagée pour faciliter la mise en œuvre d'une démarche qualité

- Les bénéfices agricoles forfaitaires

- Les affaires pénales : possibilité pour une direction de confier le traitement à une autre direction qui possède la masse critique et donc en principe la technicité (DRFIP, Dircofi)

- La gestion des sociétés étrangères détentrices d'un bien immobilier, la gestion des recouvrements internationaux

- Le suivi des organismes agréés (OA) : supprimer la fonction de correspondant départemental des OA et mettre en place un service régional de suivi des organismes agréés

- Certaines fonctions supports : correspondant handicap, assistant de prévention, communication.

➤ Regrouper les PRS des petites directions pour améliorer les conditions d'exercice des missions et rendre ce poste plus attractif

- Définir le meilleur niveau de réalisation des prestations aux collectivités (en DDFIP, en région ou au niveau national) dans plusieurs domaines (conseil fiscal et financier, gestion de la dette), tout en confortant les comptables dans leur positionnement d'interlocuteur de proximité
- Ouvrir la possibilité aux DDFIP de conclure avec les DRFiP un contrat de service permettant de déléguer certaines missions économiques à l'échelon régional

#### Domaine

- Assurer une mutualisation régionale ou interrégionale en désignant des référents-métiers susceptibles d'apporter un soutien technique pour les évaluations complexes

#### Politique immobilière de l'Etat (PIE)

- Positionner le responsable régional de la politique immobilière de l'Etat comme le référent régional de l'immobilier de l'Etat, soit en transférant à la région l'ensemble des missions relatives à la seule PIE et en maintenant les évaluations au niveau départemental, soit en créant un service unique de la politique immobilière de l'Etat, au niveau régional, qui regrouperait les deux services (politique immobilière et domaines), comme au niveau central : les responsables départementaux de la politique immobilière de l'Etat seraient supprimés (proposition alternative : mise en place d'un correspondant départemental PIE au sein de la division Domaine)

### **13. L'animation et le pilotage**

- Définir clairement le rôle des DRFiP en matière de coordination, d'animation et de mutualisation des métiers ; revoir corrélativement l'équilibre entre l'animation fonctionnelle (pilotage, contrôle de gestion...) et l'animation opérationnelle (métiers) assurées par les délégués du directeur général
- Mieux prendre en compte l'environnement fusionné : traiter le fait régional, préciser les missions régionales et organiser davantage les relations DRFiP/DDFiP
- Affirmer la dimension régionale opérationnelle des DRFiP et clarifier le périmètre des missions exercées à ce niveau :
  - soit directement et exclusivement : comme par exemple pour la politique immobilière de l'Etat en transférant à la région l'ensemble des missions relatives à la seule PIE, ou, autre exemple, par la centralisation de la comptabilité au niveau régional afin de disposer d'équipes expertes bénéficiant d'une taille critique
  - soit de façon partagée avec les directions départementales, sans instaurer de lien hiérarchique en leur confiant un rôle de coordination, d'animation et de mutualisation des métiers, mais ouvrir la possibilité aux DDFIP de conclure avec les DRFiP un contrat de service permettant de déléguer certaines missions à l'échelon régional
- Assurer une meilleure gestion du calendrier des « commandes » de l'administration centrale et lisser celles-ci sur l'année
- Mettre en place des séminaires de chefs de services en format réduit au niveau départemental (ou supra), à l'image de ceux organisés par la Mission d'animation du réseau et de coordination (MARC), développer au niveau directionnel les conférences téléphoniques avec les chefs de service sur les sujets d'actualité ou organiser certains comités de direction sur les sites, ouvrir le comité de direction départemental et d'autres réunions de service aux chefs de services (par rotation)

### **14. Les marges de manœuvre**

- Prioriser les missions et adapter les méthodes en fonction des enjeux, des moyens et du contexte dans le cadre d'un dispositif défini au niveau local

L'accumulation de priorités, sans hiérarchie apparente entre elles, est ressentie comme un facteur de tension professionnelle. Il est souhaité que l'administration centrale favorise la priorisation des missions en laissant des marges au plan local. Il est également demandé qu'elle donne aux échelons territoriaux une capacité dans l'adaptation des structures aux contraintes et

aux opportunités locales dans le respect du cadre national. Cela permettrait une adaptation pragmatique du réseau sur la base de modes d'organisation labellisés mais non généralisés, ce qui renforcerait outre le sens donné à l'action administrative, la qualité du dialogue professionnel.

- Rendre de la souplesse dans les organigrammes en réseau des directions pour simplifier le pilotage, mieux valoriser les échelons intermédiaires (divisions), faciliter la circulation de l'information et améliorer la visibilité de l'organisation tant en interne qu'en externe
- Assouplir le principe du respect des métiers dans les SIP
- Redonner des marges de manœuvre, d'une part au directeur sur sa politique budgétaire, d'autre part au délégué pour valider les pistes d'économie et les restructurations proposées par les directeurs en augmentant sa réserve budgétaire (une autre proposition suggère de conférer un pouvoir budgétaire aux chefs d'unité infra-départementale), et en communiquant des fiches d'impacts financiers sur les réformes pilotées par l'administration centrale
- Faire apparaître dans les instructions et notes de l'administration centrale les marges de manœuvre dont disposent les directeurs dans la mise en œuvre, dans la déclinaison locale des réorganisations avec l'indication de priorisation
- En ressources humaines, modifier les règles d'affectation des cadres, selon qu'il s'agit de postes non comptables (suppression de l'affectation à la résidence d'affectation nationale - RAN) ou postes comptables (autorisation de postes à profil pour les services à enjeu)
- Accorder des règles de gestion améliorées au bénéfice des agents acceptant d'être affectés dans les petites directions : promotions internes bonifiées, primes spécifiques liées à des engagements de durée...
- Permettre aux petites directions de regrouper les petites RAN afin de constituer des zones plus vastes où il pourra y avoir des arrivées d'agents dans le cadre des mouvements nationaux
- Evaluer la pertinence du délai de séjour d'un an pour les cadres non comptables et les agents

#### **15. L'approche par les risques et les enjeux dans l'exercice des métiers**

- Dans le secteur public local, rénover les modalités de mise en œuvre du contrôle hiérarchisé de la dépense (CHD) : faire évoluer les modalités pratiques du CHD en étudiant un relèvement maîtrisé du taux d'erreurs patrimoniales significatives qui permet l'application du CHD ; étudier l'élaboration de plans de CHD par poste comptable (au lieu du budget collectivité) afin de cibler les contrôles sur les dépenses à enjeu à l'échelle du poste ; fiabiliser et simplifier les restitutions du CHD dans Hélios ; permettre aux comptables de n'opérer les restitutions du CHD qu'aux seuls ordonnateurs qui souhaitent en disposer
- Mettre en œuvre de nouvelles modalités d'apurement administratif dans les pôles interrégionaux d'apurement administratif en organisant leurs contrôles en fonction des plans de CHD
- Moderniser la nomenclature des pièces justificatives en tenant compte des évolutions de l'environnement de la dépense locale (développement de la dématérialisation, développement des dépenses par prélèvement, qualité des opérations d'ordre)
- Diffuser au réseau les outils permettant le déploiement du contrôle allégé partenarial (CAP) prévu par l'arrêté du 11 mai 2011 et prévoir un bilan d'étape afin d'étudier la possibilité de relever le seuil de non-transmission des pièces justificatives
- Pour la dépense de l'Etat, optimiser l'utilisation du contrôle hiérarchisé de la dépense (CHD) tant sur le plan de la méthode que sur le champ de la dépense. Ainsi, il serait possible, par exemple, de développer le contrôle a posteriori (exemple : paye) et de mieux adapter la taille des échantillons aux risques et enjeux (pertinence d'inclure l'ensemble des marchés au sein du CHD). Par ailleurs, le CHD pourrait être appliqué aux dépenses fiscales

- Mettre en place un contrôle a posteriori de la paye Etat qui permettrait un lissage de la charge de travail en cours du mois. Il serait adossé à une analyse des risques tenant compte des pratiques des gestionnaires et non seulement de la nature des mouvements de paie
- Remplacer la procédure d'admission en non valeur (ANV) par un contrôle hiérarchisé des créances susceptibles d'être prescrites
- Adapter aux enjeux les travaux de contrôle effectués dans les services de publicité foncière

#### **16. Le contrôle et le dialogue de gestion et le pilotage par la performance**

- Confier la qualité de responsable de BOP aux délégués du Directeur général (DDG) ce qui permettrait un repositionnement de ceux-ci sur le pilotage stratégique et le contrôle de gestion et permettrait une synergie interrégionale des moyens budgétaires, en redéfinissant éventuellement les compétences géographiques des délégations
- (*proposition alternative*) Positionner le directeur, via le responsable du pôle pilotage et ressources, en véritable responsable de BOP au sens de la LOLF
- (*proposition alternative*) Créer des BOP régionaux
- Maintenir le dispositif de la lettre de mission du numéro 1 et le décliner au niveau infra-départemental et bâtir ce dispositif sur une période triennale, avec des points d'étape annuels
- Réorganiser le dialogue de gestion autour d'un seul rendez-vous par année
- Modifier la procédure du dialogue infra-départemental (feuille de route au première trimestre, dialogue recentré sur les problématiques missions et qualité, importance de l'efficience)
- Traiter le même jour le dialogue de gestion et l'entretien d'évaluation pour le responsable de service
- Limiter le nombre d'indicateurs et mieux prendre en compte les aspects qualitatifs, organisationnels et sociaux dans l'appréciation de la performance :
  - distinguer d'une part, les indicateurs en nombre limité (objectifs du programme annuel de performances, plus un choix de quelques objectifs au niveau local) et d'autre part, les « éléments de suivi d'activité »
  - prendre davantage en compte l'aspect efficience dans le contrôle et le dialogue de gestion
  - alléger le reporting demandé aux directions
  - développer la dimension qualitative et donner du sens à l'action, en passant d'une logique du « combien » à une démarche de « comment »
  - promouvoir l'évaluation collective de la performance des équipes en la distinguant bien de la performance du responsable de service

#### **17. La maîtrise d'activité**

- Placer sous un pilotage commun l'audit, la maîtrise des risques et le contrôle de gestion au sein d'une même entité « Mission maîtrise d'activité » rattachée au numéro 1 (opinion partagée par plusieurs directions) et réfléchir au positionnement, au rôle de la cellule qualité comptable (CQC) et à l'élargissement de son périmètre d'intervention
- Généraliser la mise en place d'une mission audit et de maîtrise des risques en DIRCOFI
- Faciliter l'appropriation des dispositifs et des outils de la maîtrise des risques : simplification et mise en cohérence des outils, harmonisation des modes opératoires de couverture des risques dans le réseau
- Piloter les auditeurs à un niveau supra-départemental (régional), tout en maintenant leur implantation départementale
- Créer une équipe d'audit au niveau interrégional chargée de réaliser des audits nationaux, interrégionaux ou à enjeux y compris à l'échelon local

- Poursuivre la professionnalisation de la mission d'audit :
  - créer des auditeurs référents tuteurs au niveau interrégional spécialisés sur un domaine de compétence, également chargés de superviser les rapports relevant de ces domaines
  - orienter plus fortement les objectifs d'audit vers la détection de comportements frauduleux (détournements...) par la mise à disposition de documentations et d'outils
  - développer une offre de service en matière d'audit sur les systèmes d'information
- Etablir un bilan qualitatif des audits réalisés (points forts et points de fragilité), susceptible d'être utilisé dans le cadre du dialogue de gestion avec le délégué.
- Définir un cadre national permettant d'organiser au plan interrégional la mutualisation des missions d'audits
- Assurer un meilleur « service après vente » des audits réalisés à l'extérieur de la DGFIP en renforçant la communication des constats et des recommandations lors de journées d'études

## **18. Les ressources humaines**

La préparation de l'avenir par une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'attention portée au recrutement, à la formation, aux carrières et à la reconnaissance doivent contribuer à construire une communauté professionnelle solidaire.

### **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**

- Doter la DGFIP d'une mission permanente en charge de la réflexion stratégique sur les emplois et les compétences, destinée à anticiper les évolutions majeures sociétales et métiers impactant son fonctionnement
- Revoir la carte des emplois implantés pour la mettre davantage en cohérence avec les enjeux et les évolutions démographiques et économiques
- Créer une véritable GPEC, couplant les fiches de poste et les compétences des agents (CV enrichi)
- Créer un nouvel outil d'évaluation du volume des emplois et du suivi des effectifs afin d'y intégrer les composantes locales

### **Le recrutement**

- Rééquilibrer les postes offerts dans les concours aux candidats externes par rapport aux candidats internes
- Simplifier et moderniser les procédures de recrutement : clarifier l'offre de concours, développer une communication moderne et ciblée, moderniser les procédures d'inscription (télé inscription, compte en ligne pour le candidat), développer des synergies et la mutualisation des moyens avec d'autres administrations dans la gestion des concours dans le cadre de la modernisation de l'action publique (MAP) et sécuriser les procédures de gestion
- Encourager un dispositif de recrutement à la fois plus sélectif en interne et plus ouvert en externe
  - l'accès au grade d'inspecteur divisionnaire (IDIV) chef de service doit gagner en sélectivité
  - le dispositif via les écluses doit donner lieu à de la formation et à de l'accompagnement (*dispositif déjà en place*)
  - le passage par la position adjoint serait souhaitable dans un parcours professionnel de A
  - les directeurs doivent suivre de très près les cadres qui s'approchent des plages de sélection
  - le courage doit être considéré comme une valeur managériale
  - l'avis du directeur doit être mieux pris en compte dans la promotion ou non des cadres

### La formation

- S'interroger sur le nombre et le maillage territorial des établissements de formation, réfléchir à la répartition entre le niveau régional, dont le rôle vient d'être réaffirmé, et le niveau local de la formation qui devrait conserver toute sa place sous le pilotage renforcé de l'opérateur national
- Développer des parcours de formation initiale plus personnalisés prenant mieux en compte les acquis et les connaissances des stagiaires
- Mettre en place une véritable école des cadres, qui prendrait également en charge la formation continue
- Compléter la formation initiale par une formation continue en management (*dispositif déjà en place*)
- S'ouvrir sur l'extérieur en développant des partenariats avec des universités (formations diplômantes, échanges d'élèves ou d'enseignants)
- Progresser encore dans la dématérialisation des supports de formation continue moyennant des outils adaptés
- Monter en puissance sur la formation à distance en complémentarité de la formation en présentiel grâce à une professionnalisation accrue dans la mise en œuvre de cette méthode
- Développer l'usage d'un passeport formation ou passeport de compétence (à l'exemple de ce qui existe pour les vérificateurs à la DVNI)
- Professionnaliser la formation en mettant davantage l'accent sur les applications informatiques

### Les parcours

- Mettre en place une cellule de suivi des parcours professionnels pour les cadres (au niveau national et local)
- Etudier et quantifier la situation actuelle des A(G)FIP et leurs perspectives d'évolution
- Corréler les grades et les responsabilités (les fonctions de directeurs de pôle, de responsables de la mission maîtrise des risques -2MR- et de responsable de la politique immobilière de l'Etat -RPIE- seront réservées aux AFIP et aux AFIPA)
- Rétablir le point d'étape carrière pour les cadres, en administration centrale et en lien avec la mise en place d'un outil de gestion des carrières
- Mieux informer les cadres sur les possibilités offertes au moyen d'échanges collectifs avec les représentants des bureaux RH, de l'enrichissement d'Ulysse Cadres, ou d'un livret sur la cartographie des emplois et des compétences
- Mieux valoriser les expériences externes lors du retour à la DGFIP, notamment dans les déroulements de carrière

### La reconnaissance

- Améliorer la reconnaissance informelle pour les cadres et les agents et donner les moyens de distinguer les comportements susceptibles de porter préjudice à l'exercice des missions
- Valoriser les agents et la DGFIP (médaille de la DGFIP, valorisation et convivialité informelles)
- Accompagner les agents dans leur vie administrative et leur parcours professionnel (conseiller RH, correspondant social)
- Accompagner les cadres supérieurs tout au long de leur carrière
- Favoriser l'intergénérationnel et accompagner les seniors

### Les règles de gestion

- Instaurer un audit et retenir le principe d'une évaluation sur la mise en œuvre des règles de gestion
- Défilier très rapidement les emplois et faire du passage d'une filière à l'autre un élément de promotion
- Consolider certains segments de mission en mettant en place des postes à profil et en garantissant une visibilité sur la durée d'engagement (stabilité sur une durée supérieure à la règle de gestion d'un an)

### 19. L'innovation sociale et les conditions de vie au travail

Un environnement administratif et professionnel au sein duquel la dématérialisation prend une part sans cesse croissante constitue une réelle opportunité pour favoriser le recours au télétravail à la DGFIP.

Le télétravail se définit comme l'organisation du travail, pour lequel le salarié effectue à son domicile des tâches qui auraient pu être réalisées dans les locaux de l'employeur. Deux formes principales peuvent être distinguées : le télécentre, qui consiste pour l'employeur à déporter le lieu de traitement des opérations et le mode semi-nomade, qui consiste à travailler pour partie chez soi, avec une présence hebdomadaire obligatoire dans les locaux de travail habituels.

Certains métiers s'y prêtent davantage que d'autres (quelques exemples ci-dessous).

- Envisager le recours au télétravail pour le visa des dépenses simples dans le secteur public local (domaine de l'exécution du budget des collectivités locales). Dans le secteur de la dépense de l'Etat, les métiers exercés par les agents au sein des centres de services partagés (CSP) et services facturiers (SFACT) sont également éligibles au télétravail (condition : dématérialisation native des factures)
- Promouvoir le travail à distance
  - pour les SIP (mises à jour d'IR et de TH, traitement des listes à distance, fiabilisation de listes d'états civils, traitement des retours d'avis...)
  - pour les SIE (prise en charge par un SIE départemental des travaux de masse des autres SIE départementaux : relance pour les déclarations professionnelles, gestion des créations/modifications/dissolutions/créations d'activité)
  - pour les SIE : recouvrement de la cotisation foncière des entreprises (CFE) et de l'imposition forfaitaire sur les entreprises de réseau (IFER) sur un SIE départemental
  - pour les trésoreries mixtes : effectuer à distance certaines tâches concernant la partie recettes SPL d'une trésorerie mixte
  - pour les services de direction, la mission contentieuse par exemple

Autres propositions au titre de l'innovation sociale et des conditions de vie au travail :

- Encourager l'usage des réseaux sociaux professionnels, des wikis (site web sur le partage de connaissances) et des tablettes pour les agents nomades
- Créer des forums départementaux, : ils peuvent être le complément des groupes de travail et réseaux métiers dans les directions et constituent un outil moderne et efficace pour assurer un soutien aux services
- Améliorer l'accueil des nouveaux agents en vue de faciliter leur intégration et leur installation et leur proposer un suivi sous forme de rendez-vous après la prise de fonction
- Sensibiliser les agents et les cadres à la maîtrise de leur messagerie (ne pas se laisser « gouverner » par sa messagerie)

- Encourager le recours à la visio-conférence « poste de travail » et/ou de site
- Mieux concilier l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, notamment par le développement d'une politique d'accueil des jeunes enfants (création de places de crèche)
- Penser l'organisation des locaux avec les agents : association des agents très en amont du processus décisionnel, prise en compte des besoins individuels exprimés au titre de l'aménagement des espaces de travail, développement d'une gestion prévisionnelle des projets immobiliers
- Mettre en place une « réserve civile » des jeunes retraités pour participer à l'accompagnement de la transition vers la retraite
- Mettre à disposition des directions, au niveau régional voire interrégional, un médecin psychologue voire un psychosociologue
- Créer un correspondant social auprès de chaque responsable territorial

## **20. Le dialogue social**

- Rédiger une charte du dialogue social en mode DGFIP, rappelant les bonnes pratiques, valorisant le dialogue informel, encourageant le pluralisme des expressions
- Concevoir, au niveau local, une charte du dialogue social entre le responsable territorial et les organisations syndicales locales
- Mettre en place la notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) à la DGFIP, dont les premières étapes consisteraient à établir une notation sociale et à introduire le principe de la négociation de certains accords

## **21. L'organisation du circuit de la dépense dans une perspective interministérielle**

- Promouvoir la démarche partenariale vis à vis des services de l'Etat afin de pouvoir exercer un pilotage global des activités, fondé sur un diagnostic commun et un plan d'action partagé
- Revoir la cartographie des services dépenses dans le sens d'une plus grande mutualisation selon deux axes :
  - la régionalisation ou l'inter-régionalisation, voire la redistribution vers les départements les plus importants de la région hors de son siège
  - la spécialisation par nature d'ordonnateur
- Généraliser les services facturiers dans les services de l'Etat
- Promouvoir l'organisation du bloc 3 pour l'ensemble des services de l'Etat en ayant pour objectif d'être l'opérateur financier unique
- Intégrer les centres de services partagés (CSP) aux services du comptable afin d'améliorer les synergies (meilleure efficacité par la polyvalence et fiabilisation des engagements juridiques)
- Regrouper les agences comptables des établissements publics nationaux (EPN) et étudier la mise en place de services facturiers
- Revoir la cartographie des fonctions régionales de supervision des tiers (FRST) en passant d'une implantation régionale à une implantation interrégionale
- Intégrer le contrôleur financier régional dans le pôle gestion publique afin d'unifier l'interlocuteur opérationnel des ordonnateurs de l'Etat en la personne du responsable du pôle, de partager une culture budgétaire et comptable et d'améliorer les synergies « métier » (*cette proposition ne dépend pas de la seule DGFIP ; la Direction du Budget est en outre attachée au principe de l'indépendance des contrôleurs financiers*)

## **22. L'impact de la réforme des fonctions support de l'Etat (retraite et paye)**

- Faire du Service des retraites de l'Etat (SRE) l'acteur majeur d'un système de retraite efficace en le positionnant comme interlocuteur unique sur les retraites
- Dans le cadre du raccordement à l'Opérateur national de paye, optimiser l'organisation de la fonction RH (mise en place de centres de service RH-CSRH avec maintien dans les directions d'un front office de proximité) et réaffirmer le rôle de la DGFIP en tant que payeur des dépenses de rémunérations afin de consolider le rôle de la DGFIP en tant qu'opérateur financier en matière de dépense publique

## **23. Le domaine et la politique immobilière de l'Etat**

- Elargir le périmètre de la mission de la politique immobilière de l'Etat à l'ensemble de l'immobilier à usage de bureaux (suppression du seuil de 51% et des régimes spécifiques de certaines administrations), y compris pour les opérateurs et lui conférer une fonction de validation sur les informations déclaratives produites par les occupants
- Mettre en place un système d'information unique, permettant de recenser l'ensemble des données disponibles aujourd'hui dans de nombreuses autres applications (OSC, RE-FX, OCAP, AGPI, SIG)
- Supprimer la mission de gestion des patrimoines privés (GPP) et la transférer à un autre acteur public
- Revoir le seuil de saisine d'évaluations domaniales pour le compte des collectivités locales, voire supprimer l'obligation de saisine du Domaine pour les collectivités locales

## **24. L'outre-mer**

L'organisation administrative actuelle ne prend pas suffisamment en compte les spécificités des DOM et des COM. Les dispositifs de défiscalisation se traduisent par des réductions d'impôt du type «niches fiscales» et le dispositif hors agrément offre des possibilités de fraude. Par ailleurs, les collectivités locales souvent en grande difficulté manquent de capacité pour mobiliser les fonds européens.

- Créer un bureau métier au sein de la DG en liaison avec le Bureau des agréments prenant en compte les spécificités ultramarines (octroi de mer, TVA non perçue récupérable, niches fiscales, maîtrise du foncier, défiscalisation, problématiques de la COM de Saint Martin...)
- Créer une Délégation de la Direction Générale dédiée à l'outre mer pour éviter d'isoler ces directions au sein de plusieurs délégations où les problématiques abordées ne sont pas comparables. Cette nouvelle délégation pourrait être réalisée via un re découpage des délégations actuelles. Cette proposition ne fait pas l'unanimité au sein des n°1 de l'outre-mer.
- Ouvrir au profit de l'outre-mer les plates formes de services dont bénéficient les départements métropolitains en élargissant le périmètre des CPS, CIS et CGSR sur l'OM (en matière d'impôt et de pensions)
- Renforcer le soutien au réseau du secteur public local pour procéder à l'apurement de comptes de gestion par un transfert de cette charge à des structures métropolitaines dédiées (PIAA)
- Mettre en place un agrément dès le 1<sup>er</sup> euro dans les secteurs de l'agriculture et du photovoltaïque
- Créer une obligation de domiciliation des sociétés de portage dans le DOM ou la COM où le bien est effectivement exploité
- Créer une agence technique départementale permettant d'appuyer l'ingénierie publique et la gestion de projet au bénéfice des collectivités locales pour une meilleure mobilisation des fonds européens

- Mettre en place un préfinancement des projets du secteur public local. Même si les projets dans les DOM sont subventionnés à 100 %, la question du préfinancement est très mal assurée. Etudier les conditions de création d'une agence bancaire des collectivités locales interdom afin d'assurer le préfinancement des projets
- Déployer l'application Hélios dans la zone Pacifique qui permettrait la dématérialisation des titres et des mandants, le contrôle hiérarchisé de la dépense, le suivi des situations de trésorerie...
- Généraliser la télédiffusion de réunion, les visio conférences, les forums d'échanges, le télétravail
- Faire adopter par l'IEDOM (institut d'émission dans les DOM), l'application CADRAN afin de supprimer les relevés papiers actuels
- Créer des services facturiers (SFACT) afin de fluidifier la dépense et de raccourcir les délais de traitement
- Donner une priorité aux DOM dans le calendrier de l'éditique (délai acheminement plus long et décalages horaires importants)

#### **25. La DGFIP et la réforme territoriale**

- Donner à l'échelon régional les moyens de représenter la DGFIP et d'intervenir auprès des autorités et instances régionales, en liaison avec l'échelon départemental
- Repenser le contenu de l'offre de service à proposer aux collectivités, en particulier celles qui seront au cœur de l'acte III de décentralisation (régions, départements, métropoles), en matière de simulations, d'évaluations domaniales
- Légitimer la gestion des collectivités territoriales par un réseau de comptables publics, confortés par le décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique : adaptation de notre organisation (répartition des tâches entre le comptable local et sa direction), soutien aux élus, performance des outils informatiques, qualité des expertises

