

LE MINISTRE

Paris, le **09 MAI 2019**

Madame la Secrétaire Générale,

Suite à notre rendez-vous du 26 mars dernier avec les autres représentants de l'intersyndicale de la DGFIP, je me suis engagé, à vous préciser les principales transformations identifiées pour la DGFIP ces prochaines années. Le présent courrier a vocation à donner suite à cet engagement.

La DGFIP a démontré ces dernières années sa capacité à apporter un service public de qualité à l'ensemble de ses usagers et partenaires et à s'adapter à l'évolution de leurs attentes. La mise en œuvre du prélèvement à la source a de nouveau illustré cette capacité à mener à bien des réformes de grande ampleur au service des Français ; c'est une grande réussite dont le mérite revient d'abord à la DGFIP et ses agents.

Elle est appelée, vous le savez, à poursuivre et à accélérer sa transformation dans la droite ligne des annonces que j'ai été amené à faire le 11 juillet dernier à l'occasion du séminaire des cadres de notre ministère.

**- La dynamique de transformation de la DGFIP doit passer par une transformation profonde de son réseau territorial et des modalités d'exercice de ses métiers.**

La nécessaire poursuite de la transformation numérique ne doit en aucun cas remettre en cause le principe fondamental d'égal accès au service public et la DGFIP doit porter une attention toute particulière aux usagers qui ont des difficultés avec le numérique et aux territoires qui depuis plusieurs années voient les services publics s'éloigner.

Dans le cadre des annonces du Président de la République, les attentes de nos concitoyens ne sauraient se résumer à un besoin de services numériques. Le nouveau réseau de la DGFIP en tiendra compte selon la logique de « déconcentration de proximité » que je souhaite impulser, notamment dans la ruralité et les lieux de notre pays les plus touchés socialement en offrant un service public spécifique et approprié. Cette nouvelle physionomie du réseau aura vocation à offrir un service « humain » de proximité en dépassant la forme traditionnelle de présence de la DGFIP et en proposant des lieux d'accueil fixes ou mobiles plus nombreux, par exemple sous la forme de rendez-vous dans des locaux mis à la disposition par les mairies ou de permanences. Cette densification de nos accueils de proximité, au plus près des territoires, sera rendue possible par la rationalisation de l'exercice des missions grâce notamment à la possibilité d'organiser le travail à distance, dans des entités plus étoffées et donc plus solides (aujourd'hui plus de 800 entités comptent moins de cinq agents). Nos trésoreries actuelles pourront également devenir des lieux d'accueil des maisons « France Services » qui seront déployées prochainement. Le déploiement de la stratégie de « déconcentration de proximité » se fera bien en coordination avec l'installation de ces guichets uniques. Conformément aux annonces du Président de la République, leur implantation respectera des critères visant à en favoriser la proximité avec nos concitoyens, à savoir une structure par canton et un accès aux services publics à moins de 30 minutes.

Madame Hélène FAUVEL  
Secrétaire générale  
FO DGFIP  
45-47, rue des Petites Ecuries  
75010 PARIS Cedex 10

Nous devons également tenir compte des aspirations des agents à travailler en dehors des grands centres urbains où la vie est chère et les transports longs et fatigants. Celles-ci peuvent se combiner avec le souhait des territoires, notamment ruraux, d'accueillir des activités actuellement localisées dans les métropoles et en Ile-de-France. Nous lancerons donc un mouvement de déconcentration de services vers les régions pour participer à l'équilibre de notre territoire.

La mise en œuvre de cette stratégie est l'objet de la démarche que j'ai engagée et présentée les 20, 21 et 22 mars dans le Limousin, avec des premières hypothèses de réorganisation qui sont désormais ouvertes à une large concertation, notamment avec les organisations syndicales, les élus et le Préfet. Je souhaite que la consultation qui s'est ouverte pour ces trois premiers départements et qui s'ouvrira très prochainement pour les deux autres territoires d'expérimentation (Nord-Pas-de-Calais et Loiret - Loir-et-Cher) soit la plus constructive possible et permette de trouver les solutions qui concilient au mieux nos différents objectifs. Pour la fin de l'année, nous devons avoir déployé cette démarche dans le plus grand nombre de territoires possible. J'attends donc des cadres, des agents et de leurs représentants élus, une participation active à cette réflexion sur la meilleure organisation de notre service public.

Pour autant, les outils, les usages et les modes de contact et d'échanges passent désormais majoritairement par le numérique pour les obligations déclaratives et de paiement en matière fiscale. Les missions comptables locales sont également largement concernées : désormais près des trois quarts des budgets des collectivités territoriales font l'objet d'échanges dématérialisés avec les services de la DGFIP ; la facturation électronique est progressivement la règle permettant de gagner en rapidité et en qualité de service. La DGFIP est déjà reconnue comme une administration exemplaire pour ce qui est des services numériques offerts. Je souhaite qu'elle poursuive ce mouvement pour proposer l'ensemble de ses services de manière dématérialisée et qu'elle s'organise pour passer au zéro cash, facteur d'allègement de charges et d'amélioration de la sécurité des agents. Comme vous le savez, un appel d'offres est en cours afin de préserver le paiement numéraire pour les seuls publics ayant des difficultés pour appréhender le numérique.

**- Les métiers de la DGFIP eux-mêmes doivent évoluer pour continuer à rendre un service public de qualité, répondant aux attentes des citoyens, des contribuables et de ses partenaires.**

La DGFIP va renforcer sa contribution à la modernisation de la fiscalité : au-delà du prélèvement à la source, elle est mobilisée par la suppression progressive de la taxe d'habitation (TH), la refonte de la fiscalité directe locale et le début d'une unification du recouvrement fiscal et social. Il faut poursuivre ce travail pour participer à la simplification de notre fiscalité, la rendre plus lisible et mieux acceptée tout en allégeant les tâches des agents. Différents chantiers sont en cours en ce sens (modalités déclaratives pour l'impôt sur le revenu, unification du recouvrement forcé pour les créances diverses dont la DGFIP a la charge, notamment).

L'exercice du contrôle fiscal est également appelé à évoluer. Je souhaite que la lutte contre la fraude se renforce avec la mise en place de la police fiscale, un meilleur ciblage des contrôles grâce aux techniques de « data mining » et le déploiement des nouveaux dispositifs prévus par la loi fraude ; des procédures mieux adaptées aux enjeux (par exemple les contrôles ponctuels ciblés) contribueront à assurer plus efficacement cette mission prioritaire.

Pour les entreprises, la nouvelle relation de confiance est un axe fort de la transformation d'une direction qui a vocation à se tourner plus encore vers l'accompagnement et le conseil. C'est l'objet des mesures que j'ai présentées le 14 mars dernier : partenariat fiscal avec les ETI et les grandes entreprises, accompagnement fiscal personnalisé pour les PME, spécialement celles en forte croissance, règles spécifiques de traitement des demandes de mise en conformité, examen de conformité par un tiers de confiance notamment.

De façon plus générale, dans le cadre de la loi pour un Etat au service d'une société de confiance qui institue le droit à l'erreur, il s'agit de faire prévaloir un principe de confiance et de bienveillance pour les contribuables de bonne foi. Le droit à l'erreur doit irriguer l'exercice quotidien des missions de la DGFIP, à tous les niveaux. Les contribuables doivent être accompagnés et conseillés, et invités le cas échéant à corriger leurs erreurs.

Compte tenu des évolutions techniques, la mission cadastrale va continuer à s'adapter. En outre, comme vous le savez, une mission a été diligentée aux fins de nous éclairer sur les relations avec l'IGN.

S'agissant des travaux conduits en lien avec les notaires, là encore, la dématérialisation va permettre d'améliorer le service rendu tout en allégeant nos tâches.



Les métiers de la gestion publique exercés par la DGFIP se modernisent également : rationalisation de l'exercice des contrôles sur la dépense par un recours accru au contrôle allégé en partenariat ou au contrôle hiérarchisé, développement des moyens de paiement dématérialisés avec l'obligation de l'offre monétique pour certaines collectivités locales, développement d'une logique d'accompagnement et de conseil au bénéfice de nos partenaires (ordonnateurs, élus locaux ou responsables d'établissements publics). Nous allons également promouvoir des organisations plus intégrées et plus efficaces notamment en expérimentant le compte financier unique et le modèle de l'agence comptable dans de grandes collectivités, tout en conservant un principe de séparation entre celui qui prend les décisions budgétaires de recettes et de dépenses et celui qui l'exécute. Au niveau local, la fonction de conseil aux élus va être développée avec des cadres dédiés, en proximité et sur l'ensemble des questions qui font l'expertise de la DGFIP. Enfin, Le sujet de la responsabilité personnelle et pécuniaire (RPP) du comptable public, qui devra aller de pair avec une réflexion sur la responsabilité de l'ordonnateur, va donner lieu à des travaux approfondis, en lien avec la Cour des comptes.

La gestion de l'immobilier de l'État appelle une réflexion sur les nouveaux instruments à imaginer pour mieux gérer les cités administratives, les logements proposés aux fonctionnaires et ouvrir une alternative aux cessions domaniales. Parallèlement la meilleure utilisation possible du milliard d'euros consacré à la rénovation des cités administratives est une priorité.

**- Ces chantiers de transformation devront bien entendu faire l'objet d'un accompagnement tant sur le plan budgétaire notamment pour financer les indispensables investissements informatiques que sur le plan des ressources humaines.**

Une première série de textes indemnitaires revalorisant substantiellement l'indemnisation des mobilités géographiques et apportant des garanties de rémunération aux agents changeant de fonctions (pendant 6 ans contre moins de 3 aujourd'hui) ont été publiés fin février - ils bénéficieront largement à la DGFIP. Il faut aller plus loin en matière d'accompagnement individuel et collectif, financier et non financier, et travailler aux perspectives de carrière et d'évolution des agents, notamment des cadres, qui auront à exercer leur management sur des services recomposés, comptables ou non comptables. Il n'y aura pas de perte de rémunération, il n'y aura pas de mobilité forcée et chaque mobilité sera préparée et accompagnée. Au-delà de ces garanties, je souhaite que chacun puisse se projeter avec confiance dans les organisations qui se dessinent et qui permettront de continuer à offrir des postes et des missions de grand intérêt et des parcours professionnels attractifs.

À cet égard, je m'engage à ce qu'un effort important de formation soit fait, dans une logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et d'appui aux mobilités.

Les situations individuelles et collectives de l'ensemble des agents feront l'objet d'une grande attention, tout au long de ces importantes transformations. Par exemple, dans le cas d'un changement de métier, ceux-ci seront accompagnés de façon individualisée, dans le cadre d'un parcours de formation adapté.

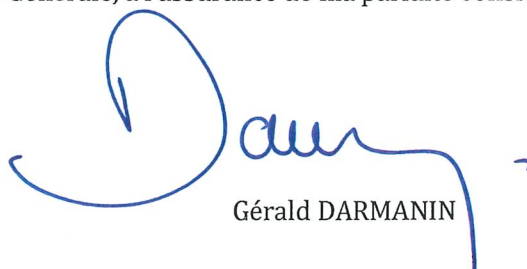
Les conditions de vie au travail des agents, auxquelles je suis profondément attaché, font l'objet d'une attention particulière. Ainsi, le déploiement du télétravail et du travail à distance constituent des aménagements de nature à faciliter la mise en place progressive des nouvelles organisations.

Telles sont les principales orientations. Certaines ont déjà fait l'objet d'échanges nourris entre vos organisations et la DGFIP, d'autres sont en préparation et feront de la même manière l'objet d'une concertation.

Je serais particulièrement intéressé par vos réactions écrites d'ici un mois à ces orientations. Nous pourrions engager sur cette base un dialogue jusqu'à l'été.

Je vous prie de croire, Madame la Secrétaire Générale, à l'assurance de ma parfaite considération.

Sincère

  
Gérald DARMANIN