

# LIGNES DIRECTRICES DE LA DGFIP

Nous avons la chance d'exercer notre activité professionnelle dans une administration dont les missions, régaliennes, tiennent une place particulière dans la société française. Nos **missions** sont donc **pérennes** et l'existence de la DGFIP est pleinement assurée.

Nos **métiers** sont **variés** ; nos tâches fondamentales et intéressantes ; les pouvoirs publics, nos concitoyens, les entreprises et les organismes avec lesquels nous sommes en contact attendent beaucoup de nous. Notre culture de précision, nos savoir-faire, nos **compétences** sont des atouts reconnus. Chacun souligne notre sens du service public et notre **probité**. Au total, l'attachement de tous les cadres et agents de la DGFIP à notre administration repose sur des « fondamentaux » solides.

Bien sûr, la vie quotidienne comporte son lot de difficultés dans un contexte marqué par la réduction de nos moyens humains et budgétaires, les tensions économiques et sociales du moment, l'accomplissement de certaines tâches délicates et porteuses par elles-mêmes de tensions.

Notre devoir collectif est de faire tout ce qui est en notre pouvoir pour que la DGFIP reste **une grande administration où beaucoup de fonctionnaires aimeraient travailler, répondant aux attentes des pouvoirs publics et des citoyens**.

Pour ce faire, l'immobilisme n'est pas de mise. Pas plus aujourd'hui qu'hier. Car si l'on se remémore les décennies écoulées, que d'évolutions, d'avancées technologiques, d'efforts d'adaptation réussis de la part des cadres et des agents de cette maison ! La DGFIP d'aujourd'hui, à laquelle nous sommes tous attachés, est le produit de ces évolutions. Se projeter dans le futur pour qu'elle soit une administration adaptée au 21<sup>e</sup> siècle et réactive, c'est nécessairement réfléchir aux évolutions souhaitables, en phase avec les évolutions de nos usagers. Il faut le faire sans tabou, sans conservatisme, sans crainte de l'avenir. Il faut le faire avec l'esprit d'innovation et d'ouverture, qui est le signe distinctif d'un corps vivant, et avec **le souci de l'équilibre entre les nécessités du service public et les aspirations de chacun**.

L'âge d'or, c'est-à-dire le passé embelli et perdu, est un mythe. Tourner les yeux vers l'avenir, pour mieux le préparer, est indispensable. Compte tenu des efforts et des changements que nous accomplissons, il y faut des valeurs, de l'attention chaque jour et pour chacun, et du sens.

Nos **valeurs** sont communes et fortes : ce sont celles du service public.

**L'attention à chacun** est notre quotidien.

Donner du **sens** à ce que nous entreprenons, rendre plus lisible la marche que nous suivons, telle est l'ambition de ces lignes directrices.

Pourquoi maintenant ? Car certaines inflexions « post fusion » ont d'ores et déjà été décidées – Il faut les mettre en perspective – et aussi parce qu'elles vont se poursuivre – Il faut éclairer l'avenir.

Ce document regroupe donc autour de quelques grands thèmes, nos projets et notre ambition collective : **évoluer pour mieux servir et pour mieux vivre**.

# SOMMAIRE

## 1. Alléger les tâches pour faciliter le travail des agents

- Faire confiance à nos partenaires dans un esprit d'ouverture
- Tirer le meilleur parti des nouvelles technologies notamment Internet
- Faire preuve d'esprit d'innovation et de conviction

## 2. Assurer la permanence d'un haut niveau d'expertise et de services

- Les équipes doivent atteindre la « masse critique »
- La formation doit se maintenir à haut niveau en s'adaptant
- Notre organisation doit privilégier la continuité et la qualité de service plutôt que la proximité physique immédiate avec les usagers

## 3. Valoriser nos savoir-faire pour une plus grande valeur ajoutée

- Mieux valoriser nos travaux à haute valeur ajoutée
- Développer nos prestations spécialisées

## 4. Porter une attention particulière à chacun tout en veillant au bon fonctionnement collectif

- Faire évoluer nos règles RH pour mieux tenir compte des besoins du service tout en étant attentif aux situations individuelles
- Porter une attention soutenue aux cadres
- Accorder de la valeur aux initiatives individuelles et mieux les partager

# 1 Alléger les tâches pour faciliter le travail des agents

Chacun le sait : nos moyens diminuent et nos charges augmentent. Pour faire face à cette situation, il faut donc sans relâche rechercher la façon de gagner en productivité, de diminuer les tâches répétitives, de modifier nos processus pour les simplifier... Et donc travailler sur les trois niveaux qui structurent le travail au quotidien : dispositions législatives et réglementaires ; orientations et travaux nationaux ; pilotage, gestion et force d'initiative en local.

Chacun peut participer à cette recherche d'innovation car il n'y a pas de « petites » simplifications : à l'échelle d'une équipe de travail comme de la DGFIP toute entière, il faut faire flèche de tout bois.

Les résultats ainsi obtenus comme les projets pour l'avenir témoignent de cette volonté. Ils participent aussi de la valorisation des compétences des cadres et agents en leur permettant d'accroître la part de leurs travaux à forte valeur ajoutée personnelle : personne n'a la nostalgie de l'époque où la comptabilité des communes, les déclarations de TVA ou les demandes des notaires étaient traitées « à la main ».

Trois axes principaux sont à approfondir :

- **Faire confiance à nos partenaires dans un esprit d'ouverture**

La DGFIP, c'est une de ses forces, entretient des relations anciennes avec certaines institutions ou professions.

Elle s'est de longue date appuyée sur ces relations de confiance mais il est possible d'aller plus loin. Mieux associer nos partenaires à certaines tâches ou leur permettre d'accéder directement aux informations grâce à une ouverture plus large de nos fichiers, ce n'est pas changer la mission ni affaiblir le service public. C'est au contraire le démultiplier, lui permettre de se concentrer sur des tâches plus intéressantes et/ou qu'il est seul à pouvoir accomplir.

## **Quelques exemples d'actions/décisions illustrant cette démarche :**

- contrôle allégé en partenariat dans la sphère du secteur public local
- renforcement de l'action des centres de gestion agréés
- comité national des experts (pour les contrôles fiscaux particulièrement complexes)
- dématérialisation des échanges avec les bailleurs de logements sociaux en matière de mise à jour de la taxe d'habitation

## **Réflexion ou expérimentation en cours :**

- accès plus ouvert à Ficoba (police ; douane ; Haute autorité pour la transparence de la vie publique)
- consultation directe des fichiers de publicité foncière par les notaires

## • Tirer le meilleur parti des nouvelles technologies notamment Internet

La DGFIP est une vaste administration de traitement de l'information. Les progrès techniques en cette matière sont donc une occasion formidable pour elle. Il faut continuer à saisir cette chance.

Bien sûr, rien n'est miraculeux. Tout changement crée un trouble. La disparition de certaines tâches s'accompagne de la nécessité de faire face à de nouvelles fonctions parfois complexes. La qualité des outils, l'accompagnement de ces évolutions (formation, pilotage, communication grand public...), la capacité à corriger, l'expérience aidant, ce qui doit l'être sont des éléments cruciaux.

Mais il reste une évidence : la dématérialisation et les outils numériques sont une source essentielle d'allègement de tâches.

Qui plus est, le numérique permet un meilleur service public : permanence, continuité, disponibilité, adaptation. Accéder à l'administration depuis son domicile et 24h/24, effectuer une démarche sans avoir à se déplacer, retrouver trace d'un document administratif en trois clics, payer ce que l'on doit sur son téléphone portable, envoyer les factures à des collectivités publiques de façon dématérialisée et avoir la certitude qu'elles seront traitées et payées promptement... donnent de notre maison une image positive de modernité et de vraie disponibilité. Ceci répond aussi aux attentes de la grande majorité de nos concitoyens.

Compte tenu de la nature de nos missions régaliennes qui implique, c'est notre devoir, la mise en œuvre de prérogatives de puissance publique et donc des actions « intrusives », cette image est ainsi un atout collectif pour notre action au quotidien.

### **Quelques exemples d'actions/décisions illustrant cette démarche :**

- portail [impots.gouv.fr](http://impots.gouv.fr) pour la plupart des démarches des contribuables
- objectif et obligation de dématérialisation complète des pièces du secteur public local
- délivrance du timbre « passeport » en ligne
- nouvelle messagerie sécurisée dans l'espace personnel [impots.gouv.fr](http://impots.gouv.fr)
- mise en ligne d'un cours en ligne ouvert et massif (CLOM ou MOOC) sur la TVA pour les collectivités territoriales

### **Réflexion ou expérimentation en cours :**

- rénovation du portail public [impots.gouv.fr](http://impots.gouv.fr)
- projet de rénovation de l'espace sécurisé [impots.gouv.fr](http://impots.gouv.fr) (ENSU)
- futur espace numérique des agents publics (ENSAP) comportant notamment les bulletins de paie et le compte individuel retraite
- suppression du numéraire à terme

## • Faire preuve d'esprit d'innovation et de conviction

Ne jamais se dire : « on fait ainsi depuis toujours ; il faudrait obtenir telle évolution mais nous n'y arriverons pas ; on a déjà essayé et on a échoué, à quoi bon recommencer ? »

Car rien n'est immuable, rien n'est définitif. Ce qui paraît évident aujourd'hui, est souvent le fruit de débats antérieurs complexes, voire de délais de décision et de réalisation longs. Songez au service facturier, à l'aide aux contribuables dans l'évaluation de leur bien immobilier (Patrim en ligne à leur profit), à l'utilisation des lasers mètre et du GPS par les géomètres ou à la disparition de la vignette, impôt qui était particulièrement lourd et coûteux à gérer.

Soyons résolument, en interne comme en externe, force de proposition grâce à notre compétence, notre imagination, nos convictions aussi.

Rendre nos procédures plus légères ou plus fluides ne diminue pas leur force ni celle du droit que nous avons la charge d'appliquer. Nous rendons, au contraire, le droit plus accessible donc plus réel.

#### **Quelques exemples d'actions/décisions illustrant cette démarche :**

- l'avis instantané en sortie de déclaration en ligne (avis de situation déclarative à l'impôt sur le revenu - ASDIR)
- modulation des horaires d'ouverture au public
- le service facturier
- obligation législative de dématérialisation globale avec les ordonnateurs locaux
- obligation législative progressive de déclarer ses revenus en ligne et de payer tous ses impôts par un moyen dématérialisé
- STDR (Service de Traitement des Déclarations Rectificatives)

#### **Réflexion ou expérimentation en cours :**

- réflexion sur de nouveaux modes d'intervention du contrôle fiscal (éventuellement contrôle de comptabilité du bureau)
- accueil sur rendez-vous

## **2 Assurer la permanence d'un haut niveau d'expertise et de services**

Le maintien de notre niveau d'expertise et de services passe notamment par la réorganisation progressive de notre réseau et par une formation de haut niveau. Pourquoi ?

La législation fiscale se complexifie et les changements qui l'affectent sont incessants ; les attentes à notre égard, de la part des collectivités locales ou au titre par exemple de la politique immobilière de l'État, sont croissantes ; nous devons défendre les intérêts qui nous sont confiés face à des interlocuteurs de plus en plus spécialisés et compétents ; la société française est toujours plus demandeuse d'égalité devant les charges publiques et d'application juste de la loi ; les questions à dimension internationale sont de plus en plus présentes...

Face à cette situation, il nous faut avoir des équipes soudées, bien formées, aguerries, bref très compétentes et réactives. Les hommes et les femmes de la DGFIP ont cette capacité ; c'est un atout considérable. Encore faut-il que notre organisation leur permette de donner le meilleur d'eux-mêmes.

Enfin, n'oublions pas que l'expertise, c'est aussi le soutien technique aux équipes de terrain : il est attendu et là aussi l'exigence est grande.

Atteindre cet objectif suppose de suivre trois axes principaux :

- **Les équipes doivent avoir la « masse critique »**

Il n'est plus possible de garantir ce haut niveau d'expertise si nous laissons nos moyens et savoir-faire trop dispersés.

Chacun a l'expérience de la difficulté à maîtriser un sujet qu'on ne connaît qu'épisodiquement et rarement.

Il faut donc que nous nous organisions en ce sens, en fait que nous continuions à le faire car c'est déjà le cas dans de nombreux métiers (les Pôles Nationaux de Soutien au Réseau ou les centres de service bancaire-CSB, le contrôle fiscal dans des Directions Nationales Spécialisées, les Missions d'Expertise Économique et Financière, les pôles de compétences juridictionnels...).

**Quelques exemples d'actions/décisions illustrant cette démarche :**

- pôles contentieux judiciaires
- fusion de postes comptables de même nature à la même résidence
- constitution de postes spécialisés hôpitaux
- pilotage des BCR par les DIRCOFI

**Réflexion ou expérimentation en cours :**

- pôles supra-départementaux pour l'expertise domaniale
- évolution de la cartographie de la dépense de l'État
- pôles interrégionaux de programmation du contrôle fiscal
- pôles interrégionaux « poursuites correctionnelles »
- futurs centres de services de ressources humaines (CSRH)

- **La formation doit se maintenir à haut niveau en s'adaptant**

Il faut continuer à investir fortement sur la formation initiale et en cours de carrière : c'est le cas (environ 7% de la masse salariale). Mais cela ne suffit pas.

Il faut aussi profiter pleinement des innovations permises notamment par le numérique, car elles rendent possibles la démultiplication des actions de formation à moindre coût tout en rencontrant l'aspiration des agents (éviter si possible d'avoir à se déplacer pour se former).

Il faut également prendre acte de certaines évolutions (âge, expérience et diversités des recrutés) et de l'utilité de personnaliser davantage la formation.

**Quelques exemples d'actions/décisions illustrant cette démarche :**

- offre d'e-formation en développement

**Réflexion ou expérimentation en cours :**

- finalité/organisation de notre formation initiale ; adaptation à nos recrutements diversifiés
- organisation de notre formation continue

- **Notre organisation doit privilégier la continuité et la qualité de service plutôt que la proximité physique immédiate avec les usagers**

La DGFIP reste, avec l'Éducation nationale, l'administration civile au réseau le plus dense et le plus maillé dans les territoires (présence en 2016 dans près de 2300 communes).

Mais les services qui comportent très peu d'agents sont trop fragiles, font peser des exigences excessives sur ceux qui y servent ainsi que sur les équipes de renfort et au total, en dépit des efforts faits, ne peuvent assurer continuité et qualité. D'ailleurs, pour nombre d'entre eux, les demandes des agents d'y être affectés sont insuffisantes pour pourvoir les postes disponibles.

Les transférer pour les fusionner avec d'autres postes généralement situés à quelques kilomètres se fait après des phases de concertation approfondies et une prise en compte soigneuse des situations individuelles. C'est une évolution nécessaire qui se fait et se poursuivra à un rythme raisonnable. Elle participe aussi, bien entendu, à l'adaptation aux évolutions de structures des collectivités territoriales dont les périmètres connaissent d'importantes évolutions.

#### **Quelques exemples d'actions/décisions illustrant cette démarche :**

- fusion de structures territoriales de proximité de taille trop réduite
- déploiement progressif de plateformes de contact à distance (centres de contact)
- travail en réseau de plusieurs SIE (notamment grâce à GESPRO)

#### **Réflexion ou expérimentation en cours :**

- l'expérimentation « back office » / « front office » en secteur public local, une alternative dans certains cas aux solutions classiques de rapprochement de postes ?

## **3** Valoriser nos savoir-faire pour une plus grande valeur ajoutée

Notre place dans l'appareil d'État, notre proximité avec les collectivités territoriales et l'ensemble des organismes publics, l'accumulation des expériences, savoir-faire, connaissances, donnent à notre maison une capacité considérable d'analyse, de proposition, et de réalisation.

Nous sommes accaparés par nos multiples tâches et par la « tenue » du dispositif (déclaratif, comptable, cadastral, domanial, etc.). Aussi faut-il avec attention veiller à valoriser davantage nos prestations spécialisées à haute valeur ajoutée et à les développer chaque fois que possible.

Aller dans ce sens favorise l'ouverture de la DGFIP et lutte contre le sentiment inverse que nous rencontrons parfois chez nos partenaires ou nos usagers, lorsqu'ils craignent notre manque de compréhension de leur environnement ou de leurs problèmes.

## • **Mieux valoriser nos travaux à haute valeur ajoutée**

La diversité de nos tâches, leur technicité parfois, sont insuffisamment connues. Progresser en ce domaine c'est reconnaître le rôle de ceux qui accomplissent les travaux correspondants, c'est utile pour promouvoir la « marque » DGFIP, c'est enfin une façon de rendre compte de l'utilisation des moyens qui sont les nôtres.

### **Quelques exemples d'actions/décisions illustrant cette démarche :**

- Data Mining : le « brassage » de grandes quantités de données au bénéfice du contrôle fiscal
- action de vigilance et de conseil des agents comptables
- communication médiatique sur les résultats du contrôle fiscal, y compris localement
- rescrit

### **Réflexion ou expérimentation en cours :**

- RPCU : un plan cadastral encore plus « utilisable »
- meilleure valorisation de la comptabilité de l'État et de sa certification
- dématérialisation de la paye des fonctionnaires
- approfondissement des fonctions de diagnostic et d'expertise dans le secteur public local

## • **Développer nos prestations spécialisées**

Mieux exploiter la grande richesse d'informations à notre disposition est à notre portée.

Parfois, la simple mise à disposition des données est un progrès. Mais, souvent, il faut pour véritablement les valoriser mettre en œuvre nos capacités d'analyse et de mise en perspective. C'est possible.

### **Quelques exemples d'actions/décisions illustrant cette démarche :**

- Open data collectivités locales
- conseil aux décideurs locaux (Missions d'Expertise Économique et Financière renforcées)
- accès des chercheurs aux données
- accompagnement de la réforme territoriale (simulations...)

### **Réflexion ou expérimentation en cours :**

- développement des prestations au profit de la politique immobilière de l'État
- « Dites le nous une fois » (programme interministériel pour faciliter la vie des usagers) et France connect



# 4

## Porter une attention particulière à chacun tout en veillant au bon fonctionnement collectif

Il n'y aura pas de bon service public sans des collaborateurs à l'aise dans leurs fonctions, pas plus qu'il n'y aurait d'agents épanouis dans une DGFIP qui ne tiendrait pas son rang.

C'est donc une affaire d'équilibre. Notre culture interne s'y prête :

- le soin avec lequel les situations individuelles sont examinées, le temps que nous y consacrons, sous le regard légitime et vigilant des représentants des personnels, témoignent d'une forte tradition d'attention aux personnes ;
- notre attachement collectif au service public et à ses valeurs nous interdit de perdre de vue l'objectif de bon fonctionnement et de qualité du service dont nous avons la charge.

### • **Faire évoluer nos règles RH pour mieux tenir compte des besoins du service tout en étant attentif aux situations individuelles**

Nous sommes tous en fonction pour servir. En même temps chacun, et c'est légitime, a des aspirations individuelles : muter géographiquement, changer de métier, progresser dans la carrière... Les opportunités qui s'offrent au sein de la DGFIP en la matière ne sont pas remises en cause.

Il convient toutefois de faire évoluer nos règles de gestion lorsqu'elles conduisent, involontairement, à des conséquences négatives au regard de l'objectif de bon fonctionnement du service.

En la matière, une des pistes consiste à distinguer selon les situations : par exemple, ne modifier les règles actuelles que pour ceux qui vont entrer dans la fonction publique ou qui viennent de passer un cap important dans la carrière (grade) et non pour ceux qui sont déjà agents de la DGFIP ou déjà dans leur grade depuis un certain temps.

#### **Quelques exemples d'actions/décisions illustrant cette démarche :**

- modifications récemment apportées aux règles de gestion pour, en particulier, réduire le « turn-over »
- accompagnement financier amélioré en cas de mobilité géographique ou fonctionnelle
- AFiPA expert

#### **Réflexion ou expérimentation en cours :**

- télétravail et travail à distance
- postes à profil ou à avis
- bilan de compétence
- RAN

- **Porter une attention soutenue aux cadres**

La situation actuelle n'est pas facile, en particulier par contraste avec la période 2008-2012, où la fusion a donné des marges de manœuvres dont beaucoup, cadres et non-cadres, ont bénéficié.

Ce temps est révolu et peut naître le sentiment d'appartenir à des générations moins favorisées, ce qui est exact, voire d'être moins l'objet d'attention, ce qui est faux.

Il faut progresser en matière d'écoute, favoriser les initiatives, et veiller en permanence à ce que les cadres disposent de l'information stratégique et soient aidés dans leur prise de fonction, en particulier en cas de changement fonctionnel ou de grade. Mais aussi saisir toutes les opportunités qui peuvent exister de desserrer les contraintes qui pèsent sur la gestion des cadres.

**Quelques exemples d'actions/décisions illustrant cette démarche :**

- analyse personnalisée et souple dans le traitement des cadres concernés par une restructuration
- identification de postes comptables « sensibles »

**Réflexion ou expérimentation en cours :**

- mise en place de séminaires « entre pairs » d'aide à la résolution de problématiques managériales (co-développement)
- enrichissement de l'offre de formation aux encadrants sur Ulysse Cadres
- meilleur accompagnement à la préparation des sélections des cadres supérieurs
- réflexion sur les opportunités offertes par PPCR
- rénovation de l'offre d'accompagnement managérial en faveur des cadres dirigeants nouvellement promus

- **Accorder de la valeur aux initiatives individuelles et mieux les partager**

L'équipe de travail est la structure fondamentale de fonctionnement à la DGFIP. Il faut veiller à la valoriser et, en son sein, à profiter des expériences, idées et réflexions de chacun.

Il convient aussi de tirer les bénéfices des « effets réseau » et de la démultiplication des savoirs et des enseignements qu'ils permettent.

Nous progresserons collectivement beaucoup si nous savons nous décloisonner.

**Action / décision illustrant cette démarche :**

- développement des communautés wiFiP
- dans chaque direction, travail de recherche d'allègements des tâches qui peuvent être décidées localement

**Réflexion ou expérimentation en cours :**

- tenue de réunions de réflexion en équipe pour parler « métier »
- approche renouvelée en matière de simplifications

Chacun a droit à **la vérité**, car les efforts demandés sont réels.

Chacun a droit aux meilleurs **outils de travail** possibles : c'est notamment le sens de la poursuite des investissements informatiques, même si les moyens budgétaires ne sont pas à la hauteur de ce qu'ils furent dans le passé - en exploitant au mieux nos compétences internes.

Chacun a droit à **la transparence** et à la visibilité : ces lignes directrices visent à y contribuer, sans chercher l'exhaustivité.

Nous partageons tous la volonté d'offrir à la fois le meilleur service possible et **les conditions de travail** les plus épanouissantes.

Nous avons conscience de la place singulière des missions de la DGFIP au sein de la République comme des efforts qu'attendent de nous les pouvoirs publics en fixant nos moyens.

Nous savons tous qu'il n'y a pas une seule manière ni une manière constante d'exercer une mission. Elle peut changer sans perte de rôle, de sens ou de qualité.

Notre ambition commune est d'évoluer dans le dialogue et en ayant à l'esprit que **chacun peut contribuer positivement à bâtir la DGFIP de demain** par sa conscience professionnelle, qui est grande, par son imagination et sa réflexion.

Nous pouvons donc avoir **confiance** dans l'avenir, avec réalisme et lucidité certes, mais confiance tant nos atouts sont grands.

## LE PROJET DE **PRÉLÈVEMENT À LA SOURCE** DE L'IMPÔT SUR LE REVENU : UNE CONFIANCE RENOUVELÉE ; UN DÉFI À RELEVER

- un grand chantier structurant
- qui témoigne de la **confiance** qui est faite à la DGFIP
- qui mobilise des savoir-faire très divers (législation fiscale, application, contrôle fiscal, gestion publique pour la paye, retraites de l'État...)
- demain, qui sollicitera de nombreuses équipes sur le terrain (directions, accueil, SIE, SIP, communication, plateformes téléphoniques...)
- qui modifiera sensiblement le recouvrement de l'impôt sur le revenu et donc la relation avec les contribuables, qui en sera facilitée à terme.