



**MINISTÈRE  
DE L'ACTION  
ET DES COMPTES  
PUBLICS**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# **CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS DE LA DGFIP POUR LA PERIODE 2020-2022**

# Sommaire

1. La présentation du contrat	2. Trois axes transverses	3. Trois axes métiers	4. La trajectoire des moyens
	a. Améliorer la qualité de service et la relation de proximité avec les usagers	a. Moderniser et simplifier la gestion fiscale tout en facilitant l'accès aux usages numériques	a. Les emplois
	b. Accélérer la transformation numérique	b. Accompagner la nouvelle relation de confiance, faciliter l'application du droit fiscal et lutter contre la fraude	b. Les crédits
	c. Garantir des conditions de travail motivantes et de qualité	c. Conforter la DGFIP dans son rôle d'opérateur de référence de la fonction financière et comptable publique, et développer son rôle de conseil	c. Règles de gestion et gouvernance

# 1. La présentation du contrat

La DGFIP assure ses missions fondamentales de service public avec un professionnalisme et une capacité à se moderniser reconnue.

A l'occasion de la crise sanitaire Covid-19, elle a conduit un plan de continuité d'activité qui a illustré le caractère indispensable de nos missions au bon fonctionnement de la société et sa capacité à les assurer pleinement.

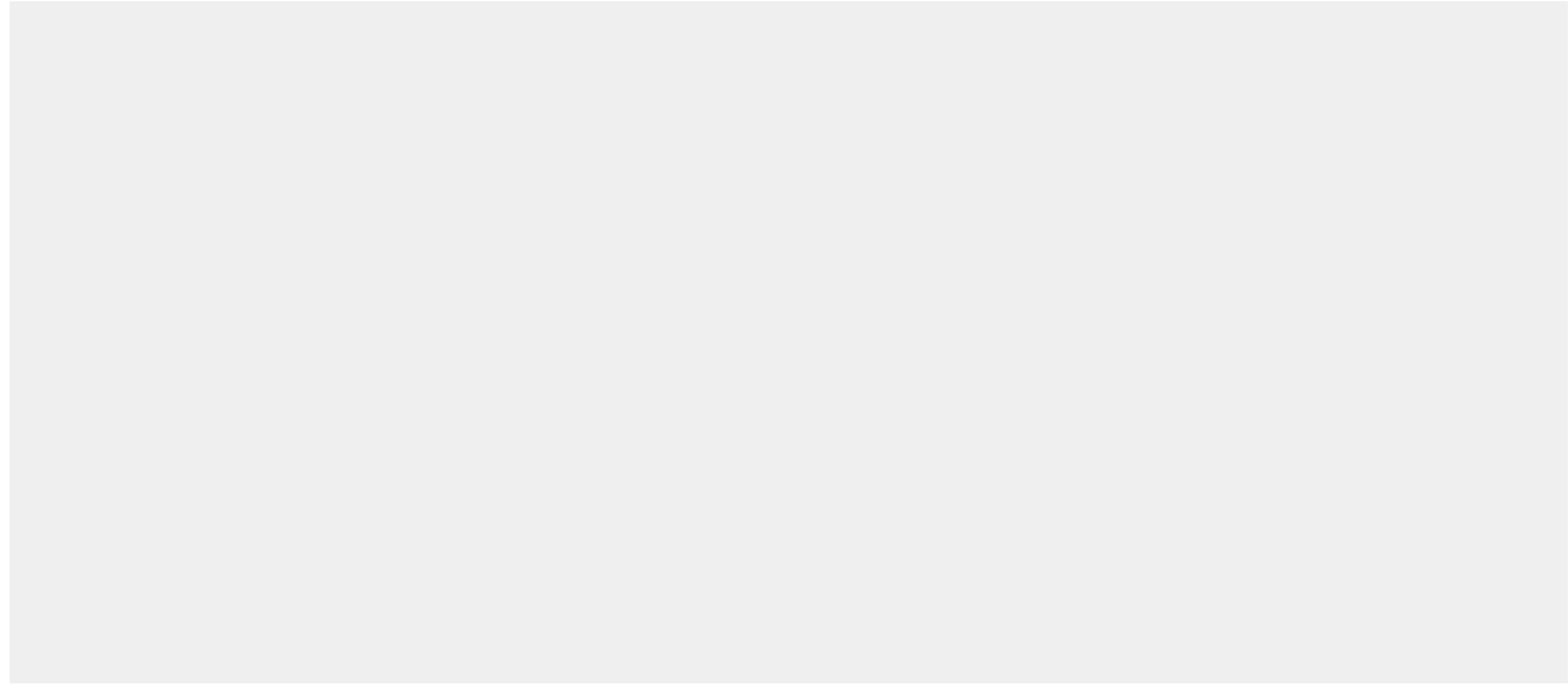
La reprise progressive d'activité nous permet de conforter ce positionnement régalien, fort, moderne et numérique.

C'est cet état d'esprit qui se poursuit avec la déclinaison pratique d'un contrat d'objectifs et de moyens signé avec le secrétariat général des ministères économiques et financiers et la direction du budget le 16 mars dernier.

Ce contrat, qui rappelle les axes stratégiques de la Direction et les orientations qui ont fait l'objet d'une large consultation à l'automne, va nous permettre d'ouvrir des perspectives de travail dans un cadre stratégique clair, pluriannuel et en sécurisant les moyens financiers nécessaires.

Il se décline en 3 axes transverses et 3 axes métiers, regroupant 17 objectifs donnant lieu à 47 chantiers, la réalisation de l'ensemble étant suivie au moyen 59 indicateurs ciblés.

## 2. Trois axes transverses



# Axe n° 1 - Améliorer l'accessibilité, la qualité des services publics et la relation de proximité avec les usagers

## OBJECTIF 1

Assurer un accueil de proximité pour les usagers qui le nécessitent

## OBJECTIF 2

Renforcer et enrichir les canaux d'accès à distance aux services de la DGFIP

## Objectif 1 Assurer un accueil de proximité pour les usagers qui le nécessitent

CHANTIER	INDICATEUR	CIBLE
Renforcer la présence de la DGFiP dans les territoires dans le cadre du NRP	Pourcentage d'augmentation du nombre de communes avec un accueil de proximité DGFiP	Plus 30 % en 2023 (2000 communes en 2019)
Renforcer la qualité de l'accueil physique et s'adapter aux besoins des usagers	Taux des usagers satisfaits à l'issue de leur rendez-vous	85 % en 2022 (75 % actuellement)
Permettre aux usagers de payer à proximité de chez eux	Déploiement du réseau de paiement de proximité	Généralisation au 1 <sup>er</sup> juillet 2020

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

CHANTIER	INDICATEUR	CIBLE
Consolider les plateformes d'assistance à distance aux particuliers pour offrir un service France entière	Pourcentage des appels téléphoniques traités par les centres de contact	85 % en 2022 (75 % actuellement)
Enrichir la messagerie sécurisée « e-contact » pour tous les usagers professionnels et particuliers	Enrichissement de la messagerie sécurisée	Nouveau service d'assistant virtuel courant 2020  Elargissement de la messagerie sécurisée au SPL en 2021-2022



# Axe n° 2 – Accélérer la transformation numérique au service des agents, des usagers et des partenaires

## OBJECTIF 3

Un système d'information à l'état de l'art

## OBJECTIF 4

Réussir la révolution des données

## OBJECTIF 5

Des services numériques améliorés pour les agents et les usagers

## Objectif 3 Un système d'information à l'état de l'art

CHANTIER	INDICATEUR	CIBLE
Résorber la dette technique et fonctionnelle	Date de sortie de PacBase et de la filière GCOS7 des applications les plus structurantes	2023
Construire de nouveaux outils	Mise en production des projets financés par le FTAP	2022
Rénover les infrastructures	Date du premier enrichissement de l'offre de services Nubo déployée fin 2019	2020
	Rénovation et extension de la capacité des 2 principaux sites d'hébergement de la DGFIP	2022
Réformer le pilotage des projets informatiques	–	–

## Objectif 4 Réussir la révolution des données

CHANTIER	INDICATEUR	CIBLE
Investir dans les technologies nécessaires à la valorisation des données	–	–
Renforcer les capacités à échanger avec l'extérieur	Date de finalisation de l'APIM	2020
	Taux de nouveaux projets « apéisés »	60 % en 2022
Déployer l'intelligence artificielle et doter le SI de capacités prédictives	Date de déploiement du premier projet de personnalisation des services en ligne	2022
Sécuriser la transformation numérique de la DGFiP par la mise en place d'une organisation dédiée	Date de création de la Direction de la transformation numérique, de la gouvernance, de la donnée et du réseau Innovation	2020

## Objectif 5 Des services numériques améliorés pour les agents et les usagers

CHANTIER	INDICATEUR	CIBLE
Améliorer la disponibilité et assurer l'inviolabilité du SI	Taux de nouvelles applications incluant des fonctionnalités d'information sur leur disponibilité	100 % dès 2020
	Taux unique de disponibilité applicative (usagers et agents)	99 % (en 2020, 2021, et 2022)
	Qualité perçue des applications par les agents	Note > à 7 sur 10 en 2022 pour toutes les applications
Renforcer l'accessibilité des applications	Date de mise en place des audits ergonomiques et de conformité au RGAA préalables à tout déploiement	2020
	Nombre annuels d'audits RGAA sur des applications existantes	5/an dès 2020
	Taux d'agents en télétravail	10 % en 2022 (3 % actuellement)
	Taux d'équipement des sites DGFIP en Wi-Fi haut débit	85 % en 2022

# Axe n° 3 – Garantir à l'ensemble des agents des conditions de travail motivantes et de qualité

## OBJECTIF 6

Renforcer l'attractivité de la DGFIP

## OBJECTIF 7

Consolider et diversifier les compétences

## OBJECTIF 8

Elargir les marges de manœuvres managériales

## OBJECTIF 9

Accompagner les transformations

## Objectif 6 Renforcer l'attractivité de la DGFIP

CHANTIER	INDICATEUR	CIBLE
Assurer la qualité et l'ouverture des recrutements	Augmentation du nombre d'externes candidats aux concours de catégorie A et B de la DGFIP	+10 % d'ici 2022
	Date d'achèvement de la réforme des concours informatiques de la DGFIP	2021
Offrir des perspectives de carrière attractives	Part de femmes primo-nommées dans les emplois de direction	50 % en 2022
Mobiliser l'action sociale sur les priorités des agents	–	–

## Objectif 7 Consolidier et diversifier les compétences

CHANTIER	INDICATEUR	CIBLE
Assurer le maintien et la transmission d'un haut niveau d'expertise sur le coeur de métier et le développement de nouvelles compétences	Nombre de recrutements de compétences rares par voie contractuelle depuis 2020	100 en 2022
	Nombre de bénéficiaires de la formation continue	90.000 en 2022 (86.000 actuellement)
	Taux de satisfaction des stagiaires	85 % en 2022
Développer la formation au numérique	Part des agents bénéficiant d'un accès au Passeport Numérique	100 % en 2021
	Part des agents ayant utilisé le module initial d'auto-évaluation	80 % en 2022
Déployer un plan d'accompagnement et de formation au management des cadres	Nombre de journées de sensibilisation à la conduite des réformes organisées	Dans tous les départements en 2021
	Part des cadres intermédiaires spécifiquement formés à l'évolution de leur rôle du fait de la transformation numérique	80 % en 2022

## Objectif 8 Elargir les marges de manœuvre managériales

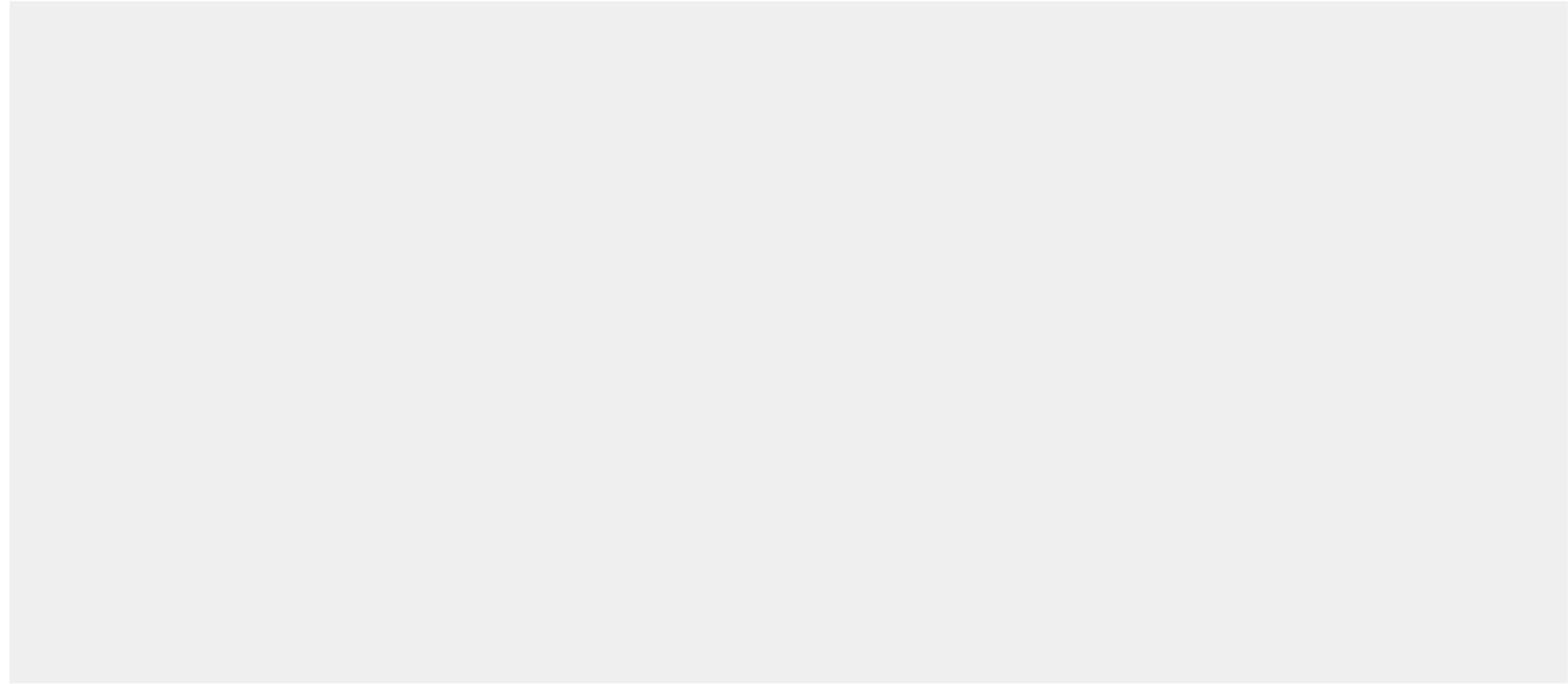
CHANTIER	INDICATEUR	CIBLE
–	Part globale des recrutements annuels des cadres réalisés au choix	60 % en 2022



## Objectif 9 Accompagner les transformations

CHANTIER	INDICATEUR	CIBLE
Accompagner la mobilité géographique	–	–
Accompagner les mobilités fonctionnelles	Taux d'agents accompagnés dans le cadre d'une mobilité géographique ou fonctionnelle	100 % dès 2020

# 3. Trois axes métiers



# Axe n° 4 – Moderniser et simplifier la gestion fiscale tout en facilitant l'accès aux usages numériques

## OBJECTIF 10

Rénover l'établissement et le recouvrement de l'impôt

## OBJECTIF 11

Dématérialiser 100 % des démarches des usagers

## Objectif 10 Rénover l'établissement et le recouvrement de l'impôt

CHANTIER	INDICATEUR	CIBLE
Rénover la gestion de l'impôt sur le revenu et l'établissement de la taxe d'habitation	Taux de déclarations dématérialisées ou automatiques	84 % en 2022
Contribuer à la convergence du recouvrement fiscal et social et concentrer le recouvrement fiscal auprès de la DGFIP	Part des recettes fiscales totales recouvrées par la DGFIP	92 % en 2022
Poursuivre l'unification des métiers du recouvrement	Intégration des créances fiscales des particuliers dans RocSP	Expérimentation fin 2020
	Intégration des amendes dans RocSP	Expérimentation fin 2020-2023
Consolider les fondamentaux de la chaîne foncière et les moderniser en profondeur	Refonte de la surveillance-reliance des déclarations foncières	Mi-2021
	Déploiement complet d'ANF	Fin 2022
	Délai moyen de mise à jour du fichier immobilier	90 jours fin 2022

## **Objectif 11 Dématérialiser 100 % des démarches des usagers**

CHANTIER	INDICATEUR	CIBLE
Généraliser progressivement l'Espace numérique sécurisé de l'usager (ENSU)	–	–
Mettre en œuvre la facturation électronique	–	–
Mettre à disposition des usagers une offre numérique pour l'enregistrement	–	–
Mettre en place le projet « Gérer mes biens immobiliers »	Déploiement d'e-enregistrement	Fin 2020 – début 2021 pour les dons 2022 pour les autres démarches

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

## OBJECTIF 12

Construire une nouvelle  
relation de confiance  
avec l'utilisateur

## OBJECTIF 13

Renforcer la lutte contre la fraude

## Objectif 12 Construire une nouvelle relation de confiance avec l'usager

CHANTIER	INDICATEUR	CIBLE
Faire prévaloir un principe de bienveillance et de confiance avec le contribuable de bonne foi	Part des contrôles se concluant par acceptation du contribuable	30 % en 2022
Accompagner les entreprises dans le respect de leurs obligations fiscales	Nombre de partenariats avec les grandes entreprises ou ETI (PTM)	63 en 2022
	Nombre de PME bénéficiant d'un accompagnement fiscal en région (PTM)	800 en 2022
	Taux de réponse de la DGFIP aux demandes de rescrit dans le délai de 3 mois (rescrit général) (PTM et PAP)	> 84 % en 2021 et 2022
	Taux de satisfaction des entreprises bénéficiant d'un partenariat fiscal	> 80 %

## Objectif 13 Renforcer la lutte contre la fraude fiscale

CHANTIER	INDICATEUR	CIBLE
Approfondir la coordination de l'ensemble des acteurs		
Mieux cibler les contrôles	Part des contrôles ciblés par IA et data-mining	50 % en 2022
Mieux proportionner les contrôles en entreprise		
Renforcer l'approche judiciaire des fraudes les plus graves	–	–
Lutter contre les formes complexes de fraude dont la fraude internationale	Part des dossiers répressifs transmis au Parquet	12 % en 2022



## **Axe n° 6 – Conforter la DGFIP dans son rôle d'opérateur de référence de la fonction financière et comptable publique, et développer son rôle de conseil**

### **OBJECTIF 14**

Aider les décideurs publics et mieux valoriser les données comptables

### **OBJECTIF 15**

Approfondir la modernisation des organisations comptables et développer les partenariats

### **OBJECTIF 16**

Généraliser la dématérialisation des échanges avec les partenaires

### **OBJECTIF 17**

Inscrire la politique immobilière de l'État au service de la performance des administrations

## **Objectif 14 Aider les décideurs publics et mieux valoriser les données comptables**

CHANTIER	INDICATEUR	CIBLE
Développer un conseil de proximité pour les décideurs publics	Indice de satisfaction des collectivités territoriales concernant les prestations des CDL	> 80 % en 2022
Maintenir un haut niveau de qualité comptable	Indice de qualité des comptes locaux	> 16/20 en 2022
Valoriser les données comptables	Nombre d'expérimentations de comptes financiers uniques	Plus de 400 en 2022

## **Objectif 15 Approfondir la modernisation des organisations comptables et développer les partenariats**

CHANTIER	INDICATEUR	CIBLE
Simplifier l'organisation de la chaîne financière	Nombre de centre de gestion financière mis en place	Plus de 20 en 2022
	Nombre de services facturiers (SFACT) dans le secteur local et hospitalier	60 en 2022
Poursuivre la rénovation des modalités de contrôle de la dépense	–	–
Conforter la DGFIP dans son rôle d'opérateur de référence pour la paye et les retraites de l'Etat	–	–
Définir un nouveau régime de responsabilité pour les acteurs de la chaîne financière	–	–

## **Objectif 16 Généraliser la dématérialisation des échanges avec les partenaires**

CHANTIER	INDICATEUR	CIBLE
Accompagner les collectivités locales en vue de la dématérialisation de l'ensemble des échanges	Part des budgets des collectivités mettant en œuvre la dématérialisation totale	95 % en 2022
Développer la facturation électronique au sein de l'ensemble des entités publiques	Taux de la dématérialisation des factures	95 % pour 2022 (État) 90 % pour 2022 (collectivités locales)

## Objectif 17 Inscrire la politique immobilière de l'État au service de la performance des administrations

CHANTIER	INDICATEUR	CIBLE
–	Rénovation des cités administratives et autres sites multi-occupant – Coût du kwhep économisé	7,1 €/kwhep en 2022
	Rénovation des cités administratives et autres sites multi-occupant – Optimisation de la surface occupée	239.000 m <sup>2</sup> SUB en 2022
	Taux du respect du délai d'un mois pour la réponse aux demandes d'évaluation réglementaire	92 % en 2022
	Nombre de valorisation par des baux à très long terme cumulé sur la durée du contrat	A définir
	Taux d'intervention sur l'impôt (PAP)	0,73 en 2020

## 4. La trajectoire des moyens

# A – Les emplois

	2018	2019	2020	2021	2022
Plafond d'emplois en ETPT	101 394	100 816	99 264	97 598	95 805
Réductions d'emplois en ETP	2 038	2 130	1 500	1 800	1 600

## B – Les crédits

En contrepartie des engagements pris en matière de transformation de l'action publique et de réductions d'emplois, la DGFIP bénéficie d'un retour sur les économies réalisées.

<i>En M€</i>	2018	2019	2020	2021	2022
Total CP	5 603	5 579	5 585	5 490	5 425
Total AE	5 686	5 563	5 660	5 550	5 435



## B – Les crédits (suite)

Ces dotations pourront être complétées par des financements du Fonds interministériel pour la transformation publique, du Fonds d'accompagnement interministériel RH, et du Fonds de transformation ministériel, auxquels la DGFIP pourra candidater pour les montants suivants :

<i>En M€</i>	2018 obtenus	2019 obtenus	2020 (estimation)	2021 (estimation)	2022 (estimation)
AE HT2	9,1	27	37	24	15
CP HT2	8,4	17	36	26	20

# C – Règles de gestion et gouvernance

Un allègement des modalités d'exercice du contrôle budgétaire et de la procédure budgétaire.

Suppression des contrôles a priori sur un certain nombre d'actes relatifs à la gestion de personnels relevant du programme 156 ;

Transmission régulière entre le CBCM et la DGFIP d'informations budgétaires utiles à des contrôles a posteriori ;

Stabilisation des documents budgétaires à produire par la DGFIP pour la durée du contrat.

Des engagements de bonne gestion financière et de qualité du contrôle interne

Maintien du recours de la DGFIP aux marchés mutualisés des plates-formes régionales des achats ;

La part des charges à payer et dettes fournisseurs rapportée au montant des dépenses sera stabilisé en deçà du niveau de 2019.

Un suivi de la mise en œuvre du contrat.

Une réunion annuelle de sécurisation aura lieu en juin sur la base d'un document de synthèse établi par la DGFIP et permettra d'évoquer la mise en œuvre du contrat .