

CONTRAT ENTRE LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL  
DES MINISTÈRES ÉCONOMIQUES  
ET FINANCIERS, LA DIRECTION DU  
BUDGET ET LA DIRECTION GÉNÉRALE  
DES FINANCES PUBLIQUES  
POUR LA PÉRIODE 2020-2022



secrétariat  
général



DES MINISTÈRES  
ÉCONOMIQUES  
ET FINANCIERS

 DIRECTION  
DU BUDGET



FINANCES PUBLIQUES



La direction générale des Finances publiques (DGFIP) est au service des citoyens en apportant un concours essentiel au bon fonctionnement de l'État et des administrations publiques et de l'économie.

Ses missions sont essentielles pour le respect des articles 13, 14 et 15 de la déclaration des droits de l'Homme et du citoyen de 1789. Ces articles posent les principes du consentement à l'impôt, de sa juste répartition en fonction des facultés des citoyens, ainsi que du droit de la société de demander compte à tout agent public de son administration. Ils fondent également l'exigence constitutionnelle de lutte contre la fraude fiscale.

La DGFIP est au cœur du service public dont elle fait vivre les principes fondamentaux d'égalité, de continuité, d'accessibilité et d'adaptabilité.

Ainsi, elle liquide, recouvre et contrôle 600 milliards d'euros de prélèvements, et contribue au civisme fiscal et à l'égalité de tous devant l'impôt.

Elle tient les comptes de l'État, assure la gestion financière et comptable des collectivités territoriales, comptabilise la totalité des recettes et dépenses publiques hors sphère sociale, et garantit la fiabilité des comptes publics et la qualité de l'information au bénéfice des décideurs publics et de l'ensemble des citoyens.

Elle assume le rôle de propriétaire de tous les biens immobiliers de l'État, gère les pensions de tous les fonctionnaires d'État, organise et gère le cadastre de tous les biens et la publicité foncière de toutes les transactions immobilières du pays.

Elle est à la fois administration régaliennne et au service des usagers ; elle contrôle et accompagne, elle informe et conseille.

Avec 89 % d'usagers satisfaits de la qualité de ses services, et forte du récent succès de la mise en place du prélèvement à la source qui démontre sa capacité de mobilisation et de modernisation, la DGFIP s'engage pour l'avenir à exercer, avec le même degré d'exigence, ses missions, tout en intégrant dans sa stratégie les évolutions de la société et de ses attentes : la transformation numérique, la demande de présence de l'État dans les territoires et le besoin croissant d'accompagnement des usagers.

L'ambition de la DGFIP est d'être reconnue comme un service public exemplaire, en s'appuyant sur les compétences de ses agents, aux plus hauts standards de qualité, au bénéfice de tous. Un service public exemplaire, qui s'appuie sur l'innovation, la modernisation et les opportunités offertes par la transformation numérique dans tous les champs relevant de sa compétence. Un service public au bénéfice de tous, qui accompagne et conseille ses usagers et ses partenaires, au plus près de leurs besoins, avec une attention renforcée à leurs attentes.

Pour répondre à l'ensemble de ces défis, la DGFIP sait qu'elle peut s'appuyer sur le professionnalisme, l'engagement et le sens du service public de ses agents. Elle peut également compter sur les valeurs qui la fondent :

- des valeurs citoyennes et de service public : qualité du service rendu, fiabilité de l'information donnée, efficacité de l'action publique et respect de l'égalité devant le service public ;
- des valeurs déontologiques : probité, neutralité et respect du secret professionnel ;
- des valeurs sociales : égalité des chances, promotion de la diversité et valorisation des parcours professionnels et de l'engagement.



La reconnaissance du haut niveau de compétence, de fiabilité et de sécurité avec lequel les agents de la DGFIP exercent leurs missions, qu'il est prioritaire de maintenir et de développer, permet de bénéficier de la confiance renouvelée des usagers et des partenaires de la direction, et de renforcer ainsi sa présence dans de nombreux domaines, comme l'illustrent les exemples suivants :

- le transfert de missions fiscales et de recouvrement de la Douane ;
- l'expérimentation de services de prestations financières intégrés sous pilotage de la DGFIP dans le cadre de la création des centres de gestion financière (CGF) ;
- le renforcement de la lutte contre la fraude et la création d'une police fiscale au sein du service d'enquête judiciaire des finances ;
- le renforcement de la mission de conseil notamment aux collectivités locales ;
- le développement des services facturiers et leur adhésion à certaines démarches (certification, compte financier unique...).

Les orientations stratégiques qui suivent ont fait l'objet d'une consultation des agents à l'automne 2019.

Il en ressort la volonté que les réussites et les forces de la DGFIP soient mieux mises en valeur et que les défis à venir soient abordés en prenant appui sur les valeurs partagées, telles que rappelées supra, et sur l'engagement et la reconnaissance des agents et des cadres.

Cette consultation a également fait ressortir le fort sentiment d'appartenance à un collectif qui dépasse largement les frontières des différents métiers. Ainsi, beaucoup ont appelé de leurs vœux que l'accent et la priorité soient donnés aux chantiers transverses et fédérateurs que sont :

- le maintien du haut niveau de qualité de service, au bénéfice des usagers et de l'ensemble des partenaires de la DGFIP, ceci dans tous ses métiers ;
- la modernisation de son système d'information, ainsi que l'accélération de la transformation numérique, au service tant des usagers que des agents eux-mêmes ;
- l'amélioration des conditions de travail, afin d'offrir à l'ensemble des agents une reconnaissance et un cadre de nature à contribuer à un épanouissement tant personnel que professionnel.

Le cap stratégique est décliné en objectifs et chantiers, assortis d'indicateurs quantifiables et auditables.

La trajectoire financière qui accompagne ces ambitions doit permettre de mener avec efficacité les objectifs et d'assurer nos missions fondamentales. Elle rompt ainsi avec plusieurs années de baisse des moyens budgétaires et garantit un niveau d'investissement et d'accompagnement sans précédent, avec par exemple une augmentation de 40 % de crédits pour les systèmes d'information, un plan d'accompagnement des cadres et des agents de plus de 15 M€ en 2020, et montant en puissance en 2021 et 2022, et un budget renforcé pour la formation.

Le présent contrat constitue l'aboutissement d'un premier travail de réflexion stratégique auquel il apporte les moyens de mise en œuvre jusqu'en 2022. Il ne constitue néanmoins qu'une première étape, dans un nécessaire travail de projection plus ambitieuse à horizon plus lointain, qui s'appuiera sur une poursuite en 2020 de la consultation et de l'association des agents engagées à l'automne 2019.

# SOMMAIRE

## I - LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR LA PÉRIODE 2020-2023

- A - Améliorer l'accessibilité, la qualité des services publics et la relation de proximité avec les usagers
- B - Accélérer la transformation numérique au service des agents, des usagers et des partenaires
- C - Garantir à l'ensemble des agents des conditions de travail motivantes et de qualité
- D - Moderniser et simplifier la gestion fiscale tout en facilitant l'accès aux usages numériques
- E - Accompagner la nouvelle relation de confiance, faciliter l'application du droit fiscal et lutter contre la fraude
- F - Conforter la DGFIP dans son rôle d'opérateur de référence de la fonction financière et comptable publique, et développer son rôle de conseil

## II - LA TRAJECTOIRE DE CRÉDITS ET D'EMPLOIS ET LES RÈGLES DE GESTION APPLICABLES

- A - Les emplois
- B - Les crédits
- C - Un allègement des modalités d'exercice du contrôle budgétaire et de la procédure budgétaire
- D - Des engagements de bonne gestion financière et de qualité du contrôle interne
- E - Gouvernance du contrat





## I-LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR LA PÉRIODE 2020-2023

Malgré la diversité de ses métiers, la DGFIP poursuit des objectifs communs à l'ensemble de ses missions et de ses services :

- améliorer l'accessibilité, la qualité des services publics et la relation de proximité avec les usagers ;
- accélérer la transformation numérique au bénéfice de tous ;
- garantir à l'ensemble de ses agents des conditions de travail motivantes et de qualité.

Ces objectifs communs constituent les trois premiers axes stratégiques.



# A - AMÉLIORER L'ACCESSIBILITÉ, LA QUALITÉ DES SERVICES PUBLICS ET LA RELATION DE PROXIMITÉ AVEC LES USAGERS

Pour répondre aux attentes des usagers, la DGFIP développe depuis plusieurs années une offre « multi-canal » qui permet à chacun, en fonction de sa situation, de ses préférences et de ses préoccupations du moment, de trouver des réponses, de l'assistance et du conseil.

L'ambition, toujours renouvelée, de la DGFIP en matière d'accueil peut se résumer ainsi :

- 1- Une plus grande transversalité de l'offre de service aux usagers. Cette ambition s'incarne notamment au travers du déploiement des démarches en ligne à travers le portail « [impots.gouv.fr](http://impots.gouv.fr) », ainsi que du projet d'Espace Numérique Sécurisé et Unifié. Elle passe également par une harmonisation progressive et une modernisation des canaux de contacts, afin que les usagers puissent contacter la DGFIP dans des conditions simples, et identiques, quel que soit le besoin.
- 2- Un effort de simplification, à la fois par des procédures en ligne adaptées, mais également par la clarification de l'ensemble des formulaires, documents et communications sortantes à destination des usagers.

- 3- Une amélioration des conditions d'accueil physique avec une adaptation à de nouveaux besoins des personnes (accueil sur rendez-vous, accueil personnalisé, accompagnement aux démarches en ligne, assistance, etc.).

Dans cet esprit, si le numérique prend nécessairement une place de plus en plus importante, la DGFIP s'engage néanmoins à assurer une présence humaine auprès des publics en ayant besoin et à multiplier ainsi les points de contact physiques sur le territoire, notamment dans les zones rurales ou péri-urbaines. C'est un des objets de la profonde réforme du réseau, dont la préparation a été amorcée au printemps 2019 et qui va se déployer dans tout le territoire à compter de 2020 après plusieurs mois de concertation.





**OBJECTIF N°1 :  
ASSURER UN  
ACCUEIL DE  
PROXIMITÉ POUR  
LES USAGERS QUI  
LE NÉCESSITENT**

## Chantier n°1-1 :

### renforcer la présence de la DGFIP dans les territoires dans le cadre du nouveau réseau de proximité

La DGFIP s'engage à augmenter d'au moins 30 % les points de contact physique sur le territoire. Un accueil de proximité sera ainsi garanti dans l'ensemble des cantons de France, soit dans un service propre à la DGFIP soit dans des services mutualisés (permanences en mairie, présence dans le réseau France Services, ou les maisons de services au public (MSAP)).

A ce titre, la DGFIP est d'ores et déjà partenaire à part entière du programme France Services et contribue ainsi, pour une bonne part, à son financement.

**Indicateur :**  
Pourcentage  
d'augmentation  
du nombre  
de communes avec  
un accueil  
de proximité DGFIP

**Valeur actuelle :**  
2000 communes

**Jalon 2021 :**  
**+ 20 %**

**Cible 2022-2023 :**  
**+30 %**  
par rapport à 2019



## Chantier n°1-2 :

### renforcer la qualité de l'accueil physique et s'adapter aux besoins des usagers

Dans un cadre progressivement rénové, l'accueil sera personnalisé pour s'adapter à la situation des usagers et mieux les orienter en fonction de leur profil et de la complexité de leurs questions.

Parmi ces modalités d'accueil, l'accueil sur rendez-vous sera ainsi généralisé en tout point de contact de la DGFIP, y compris dans les accueils de proximité mutualisés. Cette nouvelle organisation permettra d'accueillir les usagers sans attente au guichet et d'améliorer la réponse apportée à leurs questions. Les services seront également mieux préparés pour aider, orienter et répondre aux sollicitations légitimes des usagers. La pratique de l'appel en amont du rendez-vous par un agent de la DGFIP sera développée dès lors qu'elle permet de préparer la réception de l'utilisateur, voire, dans certains cas, de lui donner une réponse sans qu'il ait à se déplacer.

Pour accompagner les particuliers éloignés du numérique, la DGFIP améliorera en outre son dispositif d'assistance aux démarches en ligne, en généralisant la mise à disposition du public de postes informatiques dédiés, et en renforçant la formation des agents d'accueil à l'accompagnement des usagers au numérique.

Le déploiement de cette nouvelle organisation impliquera, lorsque cela est nécessaire, la refonte de l'ergonomie des espaces d'accueil des centres des Finances publiques, et en particulier des zones d'accueil dédiées à l'accompagnement au numérique.

#### Indicateur :

Taux des usagers satisfaits à l'issue de leur rendez-vous

2020 :

75 %

Jalon 2021 :

80 %

Cible 2022 :

85 %

## Chantier n°1-3 :

### permettre aux usagers de payer à proximité de chez eux

Parallèlement au développement de l'offre de paiement dématérialisé, et afin de permettre aux particuliers qui le souhaitent de continuer de régler en espèces les créances encaissables auprès de la DGFIP, la gestion de ces opérations en numéraire sera confiée au réseau des buralistes avec un engagement de présence territoriale plus dense que le réseau actuel.

Facilement identifiable par les usagers, ce dispositif assurera des conditions homogènes d'accueil et de traitement des paiements.

#### Indicateur :

Déploiement du réseau de paiement de proximité

Cible :

généralisation au 01/07/2020

## OBJECTIF N°2 : RENFORCER ET ENRICHIR LES CANAUX D'ACCÈS À DISTANCE AUX SERVICES DE LA DGFIP

### Chantier n°2-1 :

#### consolider les plates-formes d'assistance à distance aux particuliers pour offrir un service France entière

En matière de fiscalité des particuliers, la DGFIP a développé depuis plusieurs années des plate-formes dédiées à l'accueil à distance (CIS, CPS, « centres de contacts »). Elle les consolidera en unifiant le dispositif d'un point de vue organisationnel et fonctionnel. Cette convergence permettra notamment de :

- renforcer le niveau de service en matière d'accueil téléphonique des usagers particuliers de la fiscalité, sur le plan quantitatif (ouverture « France entière », renseignement général, renseignement personnalisé, action de gestion en lieu et place de l'utilisateur), et qualitatif (disponibilité horaire large, compétence et qualité de service) ;
- favoriser la lisibilité du service pour les usagers, en proposant un accueil téléphonique standard, aisément identifiable par un numéro unique et non surtaxé ;
- faciliter le recours aux démarches en ligne en offrant un accompagnement en ligne, s'appuyant sur des outils performants d'assistance (chat, navigation assistée) ;

- permettre la prise de rendez-vous avec le service gestionnaire quand le besoin s'en fait sentir.

Les centres de contact unifiés répondront en première intention à toutes les questions spontanées des usagers grâce à la diffusion de leurs coordonnées téléphoniques sur « [impots.gouv.fr](http://impots.gouv.fr) » ainsi que sur tous les documents adressés « en masse » aux usagers (déclarations de revenus, avis, etc.). Les services locaux continueront quant à eux de répondre aux questions suscitées par une action particulière de leur part (demandes de renseignement, relances, actions en recouvrement...).

#### Indicateur :

Pourcentage des appels téléphoniques traités par les centres de contact

2020 :  
75 %

Jalon 2021 :  
80 %

Cible 2022 :  
85 %

## Chantier n°2-2 :

### enrichir la messagerie sécurisée « e-contact » pour tous les usagers professionnels et particuliers

La messagerie sécurisée, mise en place pour les particuliers en 2016, a vocation à devenir l'un des vecteurs privilégiés de la relation distante avec l'utilisateur, qu'il soit un particulier ou un professionnel. Elle constitue un canal confidentiel, sécurisé, disponible 24H/24 et partagé avec les services gestionnaires.

L'ouverture de la messagerie sécurisée aux professionnels en 2019 permet d'améliorer significativement ce canal distant, en s'alignant le plus possible sur les fonctionnalités déjà offertes, et largement éprouvées, aux usagers particuliers.

Par ailleurs, de nouvelles fonctionnalités sont envisagées pour la messagerie sécurisée des particuliers, afin de faciliter le traitement des messages et l'analyse des motifs de contact et ainsi améliorer la qualité de service.

Un chantier d'amélioration de l'outil, grâce aux assistants virtuels et à l'intelligence artificielle, a été lancé avec l'appui du Fonds de transformation de l'action publique. Il permettra de faciliter et d'accélérer le trai-

tement des messages reçus par le recours à un assistant conversationnel (chatbot en 2020) et une analyse sémantique des demandes permettant de donner à l'agent des propositions de réponses (expérimentation en 2020). Le recours à l'intelligence artificielle permettra ainsi de diminuer le flux des messages à traiter par les agents et de gagner en efficacité dans le traitement des messages par les agents, grâce à l'analyse sémantique. La maîtrise de la qualité des réponses contribuera à l'amélioration de la qualité de service aux usagers.

Par ailleurs, un élargissement du service au secteur public local est prévu à compter de 2021.

#### Indicateur :

Enrichissement de  
la messagerie sécurisée

#### Cible :

nouveau service  
d'assistant virtuel  
courant 2020

#### Cible :

élargissement de  
la messagerie sécurisée  
au SPL en 2021-2022



## B - ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE AU SERVICE DES AGENTS, DES USAGERS ET DES PARTENAIRES


L'environnement de travail de l'agent est désormais numérique : la disponibilité, le bon fonctionnement et la pérennité des applications utilisées au quotidien constituent une priorité pour la DGFIP, qui doit à cette fin améliorer la performance de son large parc applicatif, tout en investissant dans des capacités nouvelles.

Pionnière dans le domaine des services en ligne avec notamment, depuis déjà plus de quinze ans, la déclaration en ligne des revenus et le paiement en ligne des impôts, la DGFIP doit s'attacher à devenir une administration numérique dans toutes ses dimensions, en répondant aux besoins de ses agents, usagers et partenaires relatifs à la simplicité, l'immédiateté, la qualité, l'ergonomie et à leurs préoccupations en

termes de confidentialité et de sécurité des données.

La place centrale de la DGFIP dans les échanges d'information entre les administrations et les usagers, et la richesse des données dont elle dispose, lui imposent également d'être exemplaire dans sa transformation numérique.

Pour atteindre ces objectifs, la DGFIP élaborera au cours du premier semestre 2020 un schéma directeur de ses systèmes d'information et mettra en place un dispositif de suivi technique et financier adapté. Dans ce cadre, la DGFIP s'attachera à faire évoluer la gouvernance de son SI, à unifier et renforcer les modalités de conduite et de suivi des projets ainsi qu'à développer l'agilité.



## OBJECTIF N°3 : UN SYSTÈME D'INFORMATION À L'ÉTAT DE L'ART

### Chantier n°3-1 : résorber la dette technique et fonctionnelle

Depuis plusieurs années, dans un contexte budgétaire contraint, une dette technique importante s'est constituée. La résorption progressive de cette dette est une priorité pour assurer un meilleur fonctionnement des applications. Deux plans d'actions seront donc intensifiés dès 2020 :

- un plan de modernisation des applications critiques et obsolètes ou en voie d'obsolescence, essentiellement axé sur le plan de sortie des systèmes GCOS 7 (fin de support sur les machines GCOS estimée à 2022) et de l'atelier de génie logiciel (AGL) PacBase (fin du support prévue en 2019). Les applications prioritairement concernées sont CIC, PEZ, Medoc Central, TP-CSI, SIR, Pegase-DVNI, MAJIC, IR-FIP-TH, RECMEN-RECPAS-RECTIF-RECDGE et AMD ;
- une activité de maintien en conditions techniques (MCT) ciblée, visant à stabiliser la dette et à éviter toute résurgence dans le futur. Des ressources seront ainsi sanctuarisées et de nouvelles règles de gestion assureront un effort minimal régulier sur chaque application.

#### Indicateur :

Date de sortie de PacBase  
et de la filière GCOS 7  
des applications les plus  
structurantes

Cible :  
**2023**



## Chantier n°3-2 :

### construire de nouveaux outils

Des gains de productivité sont attendus de la DGFIP ; certains projets numériques peuvent permettre de les concilier avec un réel allègement des tâches répétitives, ce qui permettra aux services de se concentrer sur les fonctions qui font l'intérêt des métiers : le conseil, l'analyse et l'expertise. Des projets comme « Roc SP » pour le recouvrement, « Pilat » pour le pilotage du contrôle fiscal ou « nouveau réseau de proximité » en sont les premiers exemples lancés.

Le co-financement de ces projets structurants pourra être assuré notamment par le fonds de transformation de l'action publique (FTAP).

#### Indicateur :

Mise en production des projets financés par le FTAP (dont CFVR, e-contacts +, data lake et APIM, dématérialisation des déclarations foncières, foncier innovant, infocentre des EPN, NRP, Pilat, e-enregistrement)

Cible :  
**2022**

## Chantier n°3-3 :

### rénover les infrastructures

La DGFIP concentrera ses sites d'hébergement, afin de les doter des sécurités et technologies les plus avancées tout en maintenant sa politique d'hébergement interne des données traitées.

Elle a par ailleurs été choisie afin de faire partie des principaux acteurs de la stratégie cloud de l'État. Le projet cloud DGFIP Nubo, entièrement fondé sur du logiciel libre, a vocation à accueillir des applications critiques ou sensibles de l'ensemble des ministères. Il favorisera les méthodes de type « DevOps » (permettant de réduire les délais de mise en production par le rapprochement, au sein d'une même équipe, des compétences de développement et de gestion des socles).

Déployé fin 2019, le cloud DGFIP Nubo proposera une offre de services progressivement complétée pour répondre aux besoins qui seront exprimés par les porteurs de projets SI.

Un accompagnement des équipes agiles / DevOps en environnement cloud sera proposé en 2020 pour la DGFIP, un retour d'expérience auprès des autres directions des Ministères économiques et financiers pouvant être réalisé ultérieurement.

#### Indicateur :

Rénovation et extension de la capacité des deux principaux sites d'hébergement de la DGFIP

Cible :  
**2022**

#### Indicateur :

Date du premier enrichissement de l'offre de services Nubo déployée fin 2019

Cible :  
**2020**

## Chantier n°3-4 :

### **réformer le pilotage des projets informatiques**

Afin de sécuriser la conduite des projets informatiques et garantir le respect des contraintes budgétaires et délais de livraison, la gouvernance des projets sera réformée : la conduite de chaque projet sera confiée à un chef de projet unique disposant d'équipes MOA et MOE rapprochées. Les projets seront pilotés avec un tableau de bord précis, aux indicateurs contraignants.

La part de projets conduits en mode agile par la DGFIP sera par ailleurs accrue progressivement et portée de moins de 5 % à environ 15 %.



## OBJECTIF N°4 : RÉUSSIR LA RÉVOLUTION DES DONNÉES

### Chantier n°4-1 :

#### investir dans les technologies nécessaires à la valorisation des données

Parmi les technologies de nouvelle génération, celles relatives à la donnée sont les plus structurantes. La DGFIP investira pour rompre avec le fonctionnement en silos des différentes applications et mettre les données et leur partage au centre de l'évolution

de ses SI. Cela permettra l'exploitation et la valorisation croisée de ces données, le développement de nouvelles fonctionnalités et l'allègement des tâches des agents.

### Chantier n°4-2 :

#### renforcer les capacités à échanger avec l'extérieur

Les capacités à échanger avec l'extérieur seront étendues, facilitées et sécurisées. Une ambitieuse politique d'apésiation (API - Application Programming Interfaces) des applications métiers sera poursuivie. Un portail de gestion dédié industrialisera et sécurisera le recours aux API : point d'entrée unique de tout appel aux API de la DGFIP, ce projet dit «APIM» (plateforme – API management) permettra une gestion standardisée des API dès 2021.

L'objectif est qu'une part majoritaire et croissante des nouveaux projets - et, à moyen terme, la totalité - intègre dès la phase de conception l'approche d'échanges par API, et que ces dernières soient opé-

rationnelles dès le déploiement de l'application.

Ce chantier confirmera le positionnement central de la DGFIP dans les échanges d'information entre administrations, usagers et partenaires.

**Indicateur :**  
Date de finalisation de  
l'APIM

**Cible :**  
**2020**

**Indicateur :**  
Taux de nouveaux projets  
« apésisés »

**Jalon 2020 :**  
**50 %**

**Cible 2022 :**  
**60 %**

## Chantier n°4-3 :

### déployer l'intelligence artificielle et doter le SI de capacités prédictives

La DGFiP s'est d'ores et déjà engagée dans des démarches innovantes d'exploitation des données (ciblage du contrôle fiscal, expérimentation de l'intelligence artificielle dans le cadre du contrôle des dépenses notamment).

Le développement des projets appuyés par l'intelligence artificielle, qui ne remplaceront pas le jugement humain mais appuieront l'intervention de l'agent, sera poursuivi.

S'appuyant sur des données internes ou externes, ces projets pourront comporter des systèmes prédictifs reposant sur des algorithmes d'apprentissage automatique, affinés de manière continue. Ils identifieront des tendances (locales, départementales) et proposeront une aide à la décision individuelle (détection de

comportements à risque, recommandations pour des prises de décision).

Une capacité particulière du SI sera prioritairement développée : la personnalisation des services proposés à l'utilisateur, sur la base de modèles comportementaux intégrant l'historique de l'utilisateur, pour anticiper et réduire la charge d'accueil physique et téléphonique des services. D'ici 2022, un premier projet de personnalisation des services en ligne aux usagers particuliers sera mené.

#### Indicateur :

Date de déploiement du premier projet de personnalisation des services en ligne

Cible :  
**2022**

## Chantier n°4-4 :

### sécuriser la transformation numérique de la DGFiP par la mise en place d'une organisation dédiée

Une structure en charge de la Transformation Numérique sera créée dès 2020 pour impulser, mettre en œuvre et piloter la transformation numérique de la DGFiP. Initialement constituée par redéploiement de ressources, elle recrutera progressivement des agents à compétences rares, si besoin par voie contractuelle. Elle aura pour principales missions de :

- garantir la mise en œuvre de la stratégie numérique de la DGFiP, en cohérence avec les stratégies de transformation ministérielles ;
- mener une politique de mise en qualité et de valorisation des données avec les métiers, afin de faciliter leur prise de décision et l'émergence de leurs initiatives numériques ;

- réformer les méthodes d'analyse, de conduite et de pilotage des projets numériques et informatiques, pour gagner en agilité, sécuriser la qualité des livraisons dans le temps et les budgets impartis, et assurer leur réponse optimale aux besoins des utilisateurs finaux ;
- inclure, stimuler, former et accompagner l'ensemble des agents de la DGFiP dans cette transition.

#### Indicateur :

Date de création de la Direction de la transformation numérique, de la gouvernance de la donnée et du réseau Innovation

Cible :  
**2020**

## OBJECTIF N°5 : DES SERVICES NUMÉRIQUES AMÉLIORÉS POUR LES AGENTS ET LES USAGERS

### Chantier n°5-1 :

#### améliorer la disponibilité et assurer l'inviolabilité du SI

Des mesures spécifiques seront prises pour améliorer la disponibilité au quotidien de l'ensemble des applications ainsi que l'information des agents. Un sondage réalisé auprès des agents fin 2019-début 2020 permettra d'identifier les actions prioritaires à ce titre, et notamment d'évaluer l'effort à conduire sur les applications dont la disponibilité leur semble la plus problématique. Ses conclusions étayeront un plan d'actions correctrices à brève échéance.

Une amélioration et une clarification de l'information sur les indisponibilités temporaires seront aussi réalisées, afin de permettre aux agents et aux responsables de services d'aménager leur action et de moduler la charge de travail.

Parallèlement, la DGFIP augmentera encore la protection de ses applications et ses réseaux en renforçant notamment la détection des menaces et le contrôle du niveau de sécurité de l'ensemble des équipements présents sur les réseaux DGFIP.

**Indicateur :**  
Taux unique  
de disponibilité applicative  
(usagers et agents)

**Cible :**  
**99 %**  
(en 2020, 2021 et 2022)

**Indicateur :**  
Qualité perçue  
des applications par  
les agents

**Cible :**  
Note supérieure à 7 sur 10  
pour l'ensemble des  
applications en 2022

**Indicateur :**  
Taux de nouvelles  
applications incluant  
des fonctionnalités  
d'information sur leur  
disponibilité

**Cible :**  
**100 %**  
dès 2020



## Chantier n°5-2 :

### renforcer l'accessibilité des applications

Le numérique doit améliorer les conditions de travail des agents, et n'en exclure aucun : un haut niveau d'ergonomie et d'accessibilité des services en ligne et des applications est indispensable. A chaque moment clé de la vie du projet (prototypage, recette, déploiement), une revue de sa qualité sera effectuée.

Le numérique doit également faciliter la mobilité, le travail collaboratif ou en réseau et le partage des expériences. Il doit rendre possibles des modes de travail plus souples, plus responsabilisants et moins hiérarchiques.

Ces nouvelles modalités de travail nécessitent un environnement de travail disponible partout, avec un accès complet aux applications métiers, ainsi que des outils collaboratifs adéquats. La DGFIP conduira également les projets nécessaires à la mise en place du nouveau réseau territorial ; les agents doivent en être les premiers bénéficiaires, au quotidien, dans leurs conditions de travail.

Le télétravail - à domicile, sur site distant ou hors du bureau fixe -, qui doit connaître un essor croissant à la DGFIP, bénéficiera d'un accompagnement dédié en termes de formation et d'équipement (matériels, solutions de connexion et d'habilitation aux applications nécessaires, outils de travail collaboratif). Dès 2020, tous les agents concernés doivent être outillés et formés préalablement.

#### Indicateur :

Date de mise en place des audits ergonomiques et de conformité au Référentiel général d'amélioration de l'accessibilité (RGAA) préalables à tout déploiement

**Cible :**  
**2020**

#### Indicateur :

Nombre annuel d'audits RGAA sur des applications existantes

**Cible :**  
**5 par an,**  
dès 2020

#### Indicateur :

Taux d'agents en télétravail (à domicile, sur site distant, en déplacement)

**2019 :**  
**3 %**

**Jalon 2020 :**  
**5 %**

**Jalon 2021 :**  
**7 %**

**Cible :**  
**10 %**  
en 2022

#### Indicateur :

Taux d'équipement des sites DGFIP en Wi-Fi haut débit

**Jalon :**  
**40 %**  
en 2021

**Cible :**  
**85 %**  
en 2022



## C - GARANTIR À L'ENSEMBLE DES AGENTS DES CONDITIONS DE TRAVAIL MOTIVANTES ET DE QUALITÉ



## OBJECTIF N°6 : RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DE LA DGFIP

### Chantier n°6-1 :

#### assurer la qualité et l'ouverture des recrutements

La DGFIP est appelée à recruter un nombre sans précédent de nouveaux agents : près de 3 400 en 2020 et plus de 3 000 les années suivantes. Cela constitue une opportunité ainsi qu'un défi majeur en termes de recrutement, de formation, d'affectation, d'accompagnement et d'insertion dans les services. La DGFIP conduira un travail particulier pour attirer de nouveaux talents et nouvelles compétences dans les prochaines années, en valorisant la diversité de ses missions, sa place centrale au cœur du service public et les perspectives de carrière qu'elle offre à ses agents.

La diversification des recrutements permise par la loi du 6 août 2019 portant transformation de la fonction publique permettra par ailleurs de diversifier les profils, d'enrichir, dans un équilibre maîtrisé, le collectif de travail et de répondre aux besoins spécifiques de la Direction Générale, sur des métiers en tension ou pour des compétences rares (data-scientists par exemple, cf infra).

L'accueil éventuel d'agents dont les services font l'objet de restructurations sera mis en œuvre tout en s'assurant que la fluidité des mouvements de mutation des agents de la DGFIP soit garantie.

#### Indicateur :

Augmentation du nombre d'externes candidats aux concours de catégorie A et B de la DGFIP

#### Cible :

**+ 10 %**  
d'ici 2022

Pour faciliter le recrutement d'agents dans les services informatiques, une marque employeur du SI de la DGFIP sera construite et les modalités administratives des concours modifiées : l'évaluation de la condition de diplôme sera reportée à la constitution du dossier administratif (après l'admission), et les épreuves seront adaptées dès 2021 pour demeurer en ligne avec les enseignements dispensés dans les écoles d'ingénieurs.

#### Indicateur :

Date d'achèvement de la réforme des concours informatiques de la DGFIP

#### Cible :

**2021**



## Chantier n°6-2 :

### offrir des perspectives de carrière attractives

La DGFIP s'appuie sur une communauté de femmes et d'hommes dont l'expertise, le professionnalisme et l'implication sont connus. Elle s'engage à leur garantir une reconnaissance accrue, reconnaissance de l'engagement individuel dans l'exercice de certaines fonctions, sujétions ou responsabilités et reconnaissance de l'engagement collectif de certaines équipes particulièrement engagées dans les réformes de la Direction.

L'investissement des agents et des cadres dans les différents chantiers sera ainsi pris en compte, soit au travers de promotions statutaires plus favorables ou d'abondement indemnitaire (modulation de l'ACF par

exemple) comme cela a été le cas avec la prime versée à ceux impliqués dans la mise en oeuvre du prélèvement à la source.

La DGFIP assurera également la diversité et l'égalité des opportunités pour les femmes et les hommes, y compris aux postes de direction.

<b>Indicateur :</b> Part de femmes primo-nommées dans les emplois de direction	<b>Jalon 2020 :</b> <b>40 %</b>
	<b>Cible 2022 :</b> <b>50 %</b>

## Chantier n°6-3 :


### mobiliser l'action sociale sur les priorités des agents

L'action sociale ministérielle viendra également répondre aux besoins des agents et contribuera à l'attractivité de la DGFIP et à la qualité des conditions de vie au travail. Elle sera également mobilisée pour accompagner les agents concernés par la mise en place du nouveau réseau de proximité.

Ainsi seront intégrés dans la définition des priorités de l'action sociale ministérielle les besoins liés à l'adaptation du réseau de la DGFIP.

La mise en œuvre par le secrétariat général des décisions qui en résulteront sera progressive, pour tenir compte de l'organisation et des priorités actuelles .

La DGFIP portera par ailleurs au niveau interministériel la possibilité de transformer des comptes épargne-temps (CET) en CESU/ PAJE préfinancés.



## OBJECTIF N°7 : CONSOLIDER ET DIVERSIFIER LES COMPÉTENCES

### Chantier n°7-1 :

#### assurer le maintien et la transmission d'un haut niveau d'expertise sur le cœur de métier et le développement de nouvelles compétences

La moyenne d'âge à la DGFIP est parmi les plus élevées des administrations : 48 ans et 6 mois, contre 42 ans en moyenne dans la fonction publique d'État. Cette situation va se traduire par de nombreux départs en retraite, ce qui constitue un risque de perte de compétences.

Parallèlement, l'évolution des conditions d'exercice des métiers et de l'accueil des usagers, la spécialisation de certains services ou la généralisation du numérique conduisent à développer de nouvelles compétences. Ainsi, par exemple, la mise en place de conseillers aux décideurs locaux, la généralisation des centres de contacts ou le renforcement du rôle de l'intelligence artificielle vont élargir les savoir-faire et les métiers de la DGFIP.

La DGFIP s'engage ainsi à mieux identifier les nouveaux besoins (fonctionnels et géographiques), à travers une gestion prévisionnelle des effectifs adaptée et à faire évoluer les parcours de formation en conséquence.

La formation continue sera renouvelée. La personnalisation de l'acquisition et du développement des com-

#### Indicateur :

Nombre de recrutements de compétences rares par voie contractuelle depuis 2020

Jalon 2021 :

**45**

Cible 2022 :

**100**

**Situation actuelle (hors PAS) :**

**86 000**

#### Indicateur :

Nombre de bénéficiaires de la formation continue

Jalon 2021 :

**88 000**

Cible 2022 :

**90 000**



pétences sera développée. Des parcours spécialisés seront mis en place et une attention accrue sera portée à la préparation de ceux qui souhaiteraient changer de métier.

Certaines compétences rares (data scientists, juristes de la donnée...) feront l'objet d'une attention particulière. Une centaine de spécialistes des technologies de nouvelle génération seront ainsi recrutés par voie contractuelle d'ici 2022, en CDI ou en contrat de projet.

Des contrats post-doctoraux seront également établis dans les domaines liés à l'intelligence artificielle, et un dispositif de recrutement direct en sortie d'apprentissage sera défini en 2020 pour une mise en œuvre dès 2021 : tout apprenti ayant donné satisfaction se verra proposer une offre d'emploi.

#### Indicateur :

Taux de satisfaction des stagiaires

Jalon 2021 :

**82 %**

Cible 2022 :

**85 %**

## Chantier n°7-2 :

### développer la formation au numérique

La formation au numérique constitue un enjeu important compte tenu des évolutions à venir des missions. Un « Passeport Numérique », cycle de formations en ligne et présentielles, modulaire, sera proposé aux agents pour faciliter l'apprentissage d'un socle de connaissances numériques, sur la base du volontariat et de leurs aspirations individuelles.

Ce cycle visera trois objectifs principaux :

- doter les agents d'un socle de compétences suffisant dans le contexte de la transformation numérique de la DGFIP ;
- permettre la détection et la construction progressive de compétences, même rares, pour offrir aux agents un parcours professionnel dynamique, et à la DGFIP une source interne de recrutement et de construction de compétences numériques ;
- éveiller et catalyser le goût du numérique pour favoriser l'émergence d'initiatives nouvelles au service des usagers de la DGFIP.

Pour orienter les agents dans la personnalisation de leur cycle de formation numérique, un module initial évaluera, à partir de 2020, leurs compétences numériques de base et leur suggérera un parcours, qu'ils pourront librement accepter, refuser ou moduler. Le cycle de formations sera progressivement enrichi en vue d'offrir dès 2021 à l'ensemble des agents de la DGFIP la possibilité de bénéficier du Passeport Numérique.

#### Indicateur :

Part des agents bénéficiant d'un accès au Passeport Numérique

Cible 2021 :

**100 %**

#### Indicateur :

Part des agents ayant utilisé le module initial d'auto-évaluation

Jalon 2021 :

**25 %**

Jalon 2022 :

**80 %**



## Chantier n°7-3 :

### déployer un plan d'accompagnement et de formation au management des cadres

Les cadres sont confrontés à des défis importants pour accompagner leurs équipes dans les réformes, donner du sens à ces dernières, et organiser le travail dans des conditions nouvelles (développement du télétravail, du travail à distance, ...). Ils bénéficieront à cet égard d'un soutien et d'un accompagnement renforcés.

Un plan d'action dédié sera déployé dès début 2020 avec le soutien financier du Fonds d'accompagnement interministériel RH (FAIRH) et un réseau de référents sera mis en place dans chaque département.

Une offre de coaching individuel sera proposée dès 2020 ; les agents intéressés pourront également bénéficier d'une formation certifiante ou diplômante de coach et pourront ainsi accompagner d'autres collègues.

Les ateliers participatifs et journées de sensibilisation sur le thème des réformes et de la façon de les conduire au mieux et sur le thème de l'impact du numérique seront déployés dans tous les départements.

En formation continue, des actions modulaires seront proposées aux cadres, selon leurs besoins, sur des thèmes pratiques liés aux réformes en cours et à la transformation numérique.

#### Indicateur :

Nombre de journées de sensibilisation à la conduite des réformes organisées

#### Cible :

Dans tous les départements en 2021

#### Jalon :

Au moins une journée dans 50 départements en 2020

#### Indicateur :

Part des cadres intermédiaires spécifiquement formés à l'évolution de leur rôle du fait de la transformation numérique

#### Jalon 2020 :

**5 %**

#### Cible 2022 :

**80 %**

## OBJECTIF N°8 : ELARGIR LES MARGES DE MANŒUVRE MANAGÉRIALES

Les marges de manœuvre des managers publics, dont l'implication et la responsabilisation sont déterminantes, au niveau central comme déconcentré, seront élargies.

La DGFIP généralisera ainsi, au plan déconcentré, l'affectation des agents au département et pourra, au niveau central, modifier son organigramme sans accord externe préalable, tout en respectant le nombre de postes de sous-directeurs et chefs de service. Les nominations de cadres au choix seront élargies.

La DGFIP poursuivra par ailleurs le travail d'instruction visant à créer un statut d'emploi des cadres supérieurs dans les prochains mois.

Un référentiel de compétences managériales sera élaboré en 2021.

Plus largement, des modalités de travail plus participatives seront encouragées avec par exemple l'expérimentation d'un budget participatif dans certains départements ou des partenariats pour le développement de nouvelles applications.

### Indicateur :

Part globale des recrutements annuels des cadres réalisés au choix

Situation actuelle :

**20 %**

Jalon 2021 :

**40 %**

Cible 2022 :

**60 %**

An aerial photograph of a coastline with a pink text box overlay. The text box is a light pink rectangle with a darker pink triangle on its top-left corner. The background shows a blue sky with white clouds, a blue sea, and a green and brown landmass.

## OBJECTIF N°9 : ACCOMPAGNER LES TRANSFORMATIONS

La DGFIP s'engage à construire d'ici la fin 2023, un nouveau réseau de proximité conciliant l'exigence d'une proximité plus forte dans tous les territoires, et le besoin de concentrer les tâches de gestion dans des services plus étoffés en capacité d'assurer leur mission de manière pérenne.

La DGFIP bénéficie à cet égard des dispositifs inter-ministériels d'accompagnement des réorganisations et de la revalorisation des frais de déplacement. En raison des efforts particuliers qui lui sont demandés, elle pourra en outre mettre en place au bénéfice de ses agents des dispositifs d'accompagnement plus avantageux.



## Chantier n°9-1 :

### accompagner la mobilité géographique

Compte tenu des modifications à venir dans la carte des implantations, la mobilité doit être favorisée par une prise en charge des frais de déménagement (décret interministériel 90-437 du 28 mai 1990) améliorée. Ces améliorations s'appliqueraient de façon ciblée c'est-à-dire en cas de déménagement dans une zone identifiée dans le cadre du nouveau réseau comme justifiant une présence particulière de l'État.

Les conditions de mise en place d'une prime d'attractivité pour les agents souhaitant rejoindre ces zones seront également examinées. Ces éléments incitatifs s'ajouteront à ceux qui résulteront des décisions des collectivités territoriales destinés à favoriser l'installation de fonctionnaires dans leur territoire.

La mobilité des cadres et des agents sera également accompagnée par l'action sociale déjà mentionnée.

Au-delà des changements de résidence, certains des agents seront appelés à exercer leur travail quotidien au sein de lieux tiers comme les MSAP ou le réseau France services. La DGFIP prendra en compte les sujétions particulières associées à ces modes de travail pour permettre aux agents d'assurer au mieux ces nouvelles missions.

Comme indiqué supra, les conseillers aux décideurs locaux et les agents d'accueil dans les espaces France services ou dans les permanences de collectivités locales seront équipés de micro-ordinateurs ultra-portables et d'outils nomades performants.

## Chantier n°9-2 :

### accompagner les mobilités fonctionnelles

Les agents appelés à effectuer une mobilité fonctionnelle pourront bénéficier de l'indemnité d'accompagnement à la mobilité fonctionnelle créée par le décret du 23 décembre 2019.

La DGFIP pourra également mobiliser le nouveau dispositif de rupture conventionnelle prévu par la loi du 6 août 2019 portant transformation de la fonction publique et par le décret 2019-1593 du 31 décembre 2019 : elle consistera en un départ définitif en contrepartie d'une indemnité de rupture à fixer en fonction de la durée d'activité.

#### Indicateur :

Taux d'agents accompagnés dans le cadre d'une mobilité géographique ou fonctionnelle

#### Cible :


**100 %**  
dès 2020

**Au-delà de ces objectifs et chantiers transverses, la DGFIP poursuivra la modernisation de ses missions, selon les trois axes suivants :**



## D - MODERNISER ET SIMPLIFIER LA GESTION FISCALE TOUT EN FACILITANT L'ACCÈS AUX USAGES NUMÉRIQUES

La mise en œuvre du prélèvement à la source a démontré la capacité de la DGFiP à conduire de grandes réformes à dimension organisationnelle, technique et informatique mais aussi à forte valeur ajoutée pour les usagers. L'effort ainsi engagé pour moderniser et simplifier la gestion et le recouvrement de l'impôt sera poursuivi.



## OBJECTIF N°10 : RÉNOVER L'ÉTABLISSEMENT ET LE RECOUVREMENT DE L'IMPÔT

### Chantier n°10-1 :

#### **rénover la gestion de l'impôt sur le revenu et l'établissement de la taxe d'habitation**

Le prélèvement à la source a entièrement rénové la gestion de l'impôt sur le revenu en simplifiant le recouvrement auprès des particuliers. La DGFIP poursuivra l'accompagnement des collecteurs et des particuliers dans cette réforme qui atteindra son régime de croisière en 2021. Elle prolongera ce chantier avec l'extension progressive du pré-remplissage de la déclaration (changements de situation déjà connus, revenus tirés de l'économie collaborative, dépenses de service à la personne, dons, etc.) et la mise en œuvre de la « déclaration automatique » dès 2020 (validation tacite pour les usagers qui n'ont rien à modifier à leur déclaration préremplie).

La dématérialisation croissante de la déclaration, complétée par la déclaration automatique, réduira le volume de déclarations papier à traiter et rendra possible un processus de numérisation et de lecture optique pour tendre vers le 100 % dématérialisé.

Enfin, la réforme de la fiscalité locale avec la suppression de la taxe d'habitation sur les résidences principales permettra de rénover complètement, à l'horizon de 2023, l'établissement de la taxe d'habitation sur les résidences secondaires, qui subsistera. En mettant l'usager propriétaire au cœur du processus grâce au projet « Gérer mes biens immobiliers », l'ensemble des travaux annuels de « mise à jour TH » seront modernisés et allégés.

Ces chantiers transformeront les processus de travail dans les SIP à l'horizon de 2023. Une concertation approfondie avec le réseau se poursuivra en 2020 pour anticiper ces impacts et définir les meilleures organisations possibles.

#### **Indicateur :**

Taux de déclarations  
dématérialisées  
ou automatiques

#### **Cible 2022 :**

**84 %**



## Chantier n°10-2 :

### contribuer à la convergence du recouvrement fiscal et social et concentrer le recouvrement fiscal auprès de la DGFIP

La mission interministérielle France Recouvrement, chargée du pilotage de la réforme du recouvrement fiscal et social et de la constitution d'un portail commun du recouvrement, poursuivra les travaux engagés en 2018 et amplifiés en 2019.

Le périmètre cible du portail commun du recouvrement intégrera d'ores et déjà les fonctions suivantes :

- un socle, ouvrant, à tout utilisateur dûment habilité, un accès simplifié et sans besoin de se ré-authentifier, à l'ensemble des services des portails douane.gouv.fr, impots.gouv.fr, urssaf.fr, net-entreprises.fr ;
- des fonctionnalités centrées sur les utilisateurs, souhaitées par les entreprises, inédites car apportant une vision consolidée des différentes administrations : tableau de bord global, messagerie unifiée, fonctionnalités « dites-le nous une fois ».

La DGFIP participera pleinement à ce chantier de mise en place du portail commun du recouvrement partagé entre les 3 administrations concernées, ACOSS, DGDDI, et DGFIP.

Elle poursuivra l'élargissement de ses compétences de recouvrement (et d'assiette le cas échéant) à de

nouvelles taxes. Le calendrier a été inscrit en loi de finances pour 2020 pour sa majeure partie, et les modalités seront précisées par ordonnance. Il s'agira d'une part d'une dizaine d'impôts et taxes actuellement recouverts par la DGDDI, mouvement débuté en 2019 et devant s'achever en 2024. D'autre part, la DGFIP contribuera au transfert progressif des « taxes affectées » aujourd'hui gérées par une multitude d'opérateurs selon un calendrier qui sera défini en liaison avec France Recouvrement. L'unification du recouvrement fiscal autour de la DGFIP garantira un recouvrement plus efficient, avec une consolidation de la notion d'interlocuteur fiscal unique pour les entreprises. Une mission chargée de piloter et coordonner ce chantier a été constituée au sein de la DGFIP en liaison avec France Recouvrement.

#### Indicateur :

Part des recettes fiscales  
totales recouvrées  
par la DGFIP

Jalon 2021 :

**88 %**

Cible 2022 :

**92 %**

**Au-delà, la DGFIP participera au chantier destiné à développer les synergies entre les sphères sociales et fiscales dans la perspective de l'harmonisation de certaines procédures.**



## Chantier n°10-3 :

### poursuivre l'unification des métiers du recouvrement

La DGFIP poursuivra ses actions en vue d'unifier le recouvrement forcé quelle que soit la nature de la créance publique (impôts, amendes, produits locaux et recettes non fiscales). En cible, les poursuites auprès d'un même redevable seront exercées au niveau local avec une approche globale consolidant l'ensemble de ses créances.

Pour cela, un travail important d'harmonisation des outils juridiques de recouvrement forcé a déjà été réalisé (création de la saisie à tiers détenteur en 2019) et se poursuivra dans les prochaines années.

Parallèlement, le projet RocSP (recouvrement optimisé des créances de la sphère publique) a été lancé avec l'ambition d'en faire un outil de recouvrement « toutes créances publiques », permettant d'actionner les outils juridiques harmonisés pour le recouvrement de tout type de créance, avec une vision consolidée des restes à recouvrer des redevables. La DSS (ACOSS) et la DGDDI sont associées au suivi de ce projet qui pourrait, à terme, être utilisé dans un cadre plus large que celui de la seule DGFIP.

L'organisation future du recouvrement forcé sur le territoire, dont le rôle essentiel des PRS dans cette organisation, de même que la gestion des actions lourdes et des procédures collectives sont autant de sujets de réflexion qui seront poursuivis dans la concertation tout au long de 2020 pour affiner la vision cible.

#### Indicateur :

Intégration des créances fiscales des particuliers dans RocSP

#### Cible :

expérimentation fin 2020

#### Indicateur :

Intégration des amendes dans RocSP

#### Cible :

expérimentation fin 2022-2023

## Chantier n°10-4 :

### consolider les fondamentaux de la « chaîne foncière » et les moderniser en profondeur

La chaîne foncière débute avec la propriété foncière et immobilière, reposant d'une part sur le plan cadastral parcellaire (définition des parcelles) et d'autre part sur le fichier immobilier (registre de la propriété), les deux étant étroitement liés. Elle se poursuit avec la fiabilisation des bases d'imposition des terrains et locaux et se termine avec la taxation foncière.

Sur le plan cadastral, la représentation du bâti, qui ne poursuit pas en soi de finalité fiscale, et a d'ores et déjà été suspendue en grande partie à la DGFIP, pourra être confiée à terme à l'IGN, selon des modalités à concevoir courant 2020 : en particulier, il sera veillé à ce que la DGFIP puisse continuer à participer à la mise à jour du bâti par l'IGN, grâce aux informations qu'elle collecte dans l'exercice de ses missions fiscales.

Concernant le fichier immobilier, l'accès direct des notaires en consultation permettra progressivement à la DGFIP de se concentrer sur sa mission première à savoir la tenue – c'est-à-dire la mise à jour – du fichier immobilier, permettant ainsi une diminution des délais de publication dans un contexte de marché immobi-

#### Indicateur :

Refonte de la surveillance-reliance des déclarations foncières

#### Cible :

mi-2021

#### Indicateur :

Déploiement complet d'ANF

#### Cible :

fin 2022



lier extrêmement dynamique.

Par ailleurs, pour assurer la mission de publicité foncière de façon homogène sur l'ensemble du territoire, une nouvelle organisation sous forme de services d'appui à la publicité foncière, localisés en certains points du territoire et avec, à l'image de la brigade nationale d'intervention pour la publicité foncière, un champ d'action national, sera expérimentée.

Enfin, en ce qui concerne l'évaluation des bases d'imposition, trois chantiers d'ampleur seront menés :

- d'abord, la refonte du système de « surveillance-relance » des propriétés bâties et la dématérialisation des déclarations foncières afférentes à ces propriétés à compter de 2021 grâce à la première étape du projet « Gérer mes biens immobiliers » ;
- puis le projet « foncier innovant » qui tirera parti de l'ensemble des données foncières et des prises de vues aériennes pour détecter, grâce à des algorithmes d'intelligence artificielle, le bâti non correctement fiscalisé : véritable « MRV du foncier », ce projet fournira aux agents des services fonciers et aux géomètres un puissant outil de programmation des travaux et d'aide à la décision pour la fiabilisation des bases d'imposition ;

- enfin la révision des valeurs locatives des locaux d'habitation, qui simplifiera les modalités de calcul des valeurs locatives, sera menée avec une collecte des données de loyers auprès des propriétaires bailleurs en 2023 grâce à l'outil « Gérer mes biens immobiliers ».

L'exploitation et la valorisation des données cadastrales et de publicité foncière constitueront un sujet de réflexion majeur de moyen terme.

Les questions d'organisation des métiers liés à ces évolutions structurantes feront l'objet d'approfondissement en 2020 et 2021 avec le réseau et les représentants du personnel.

**Indicateur :**

Délai moyen de mise à jour du fichier immobilier

**Cible :**

**90 jours**  
fin 2022

## OBJECTIF N°11 : DÉMATÉRIALISER 100 % DES DÉMARCHES DES USAGERS

La DGFIP s'engage à renforcer son offre de services dématérialisés en vue de généraliser pour les usagers la possibilité d'accomplir leurs démarches en ligne.

### Chantier n°11-1 :

#### **généraliser progressivement l'espace numérique sécurisé de l'usager (ENSU)**

Les usagers pourront avoir recours aux fonctionnalités de l'ENSU pour l'ensemble des démarches (déclara-

tion en ligne, consultation et harmonisation de moyens de paiement des impôts, des amendes et des produits locaux, procédures contentieuses en ligne, mise à disposition des avis...). Le parcours de l'utilisateur y sera également simplifié grâce à l'aide de l'intelligence artificielle (renforcement des chatbots, amélioration de l'accessibilité, cf. supra).

### Chantier n°11-2 :

#### **mettre en œuvre la facturation électronique**

La DGFIP est pleinement engagée dans les travaux visant à évaluer l'opportunité de s'orienter, pour la collecte de la TVA, vers la facturation électronique ou vers

l'échange électronique de données de facturation. Cette réforme pourra conduire la DGFIP à proposer, à une date prévue entre 2023 et 2025, une nouvelle offre de service consistant à pré-remplir, au moins partiellement, les déclarations de TVA effectuées en ligne grâce à la collecte des informations.

### Chantier n°11-3 :

#### **mettre à disposition des usagers une offre numérique pour l'enregistrement**

Les usagers (particuliers et professionnels) pourront à terme déposer de façon dématérialisée leurs déclarations/actes auprès des services chargés de l'enregistrement et payer en ligne. Son déploiement couvrira

en priorité les particuliers et les notaires puis les autres professionnels (essentiellement avocats, entreprises et greffiers), avec un premier jalon concernant les dons fin 2020-début 2021.



## Chantier n°11-4 :

### mettre en place le projet « Gérer mes biens immobiliers »

L'utilisateur particulier ou l'entreprise disposera d'une vision de l'ensemble des propriétés bâties dont il est propriétaire en France. Ce projet intègre trois volets : la dématérialisation des déclarations foncières des propriétés bâties, la déclaration des loyers des locaux d'habitation dans le cadre de la révision des valeurs locatives et la gestion de la situation d'occupation des locaux d'habitation en vue de l'automatisation de l'établissement de la taxe d'habitation sur les résidences secondaires.

**Indicateur :**  
Déploiement  
d'e-enregistrement

pour les dons :  
**fin 2020**  
**début 2021**

pour les autres  
démarches :  
**2022**

**Indicateur :**  
Taux d'intervention sur  
l'impôt (PAP)


Réalisation 2017 :  
**0,84**

Réalisation 2018 :  
**0,81**

Prévision  
actualisée 2019 :  
**0,79**

Prévision 2020 :  
**0,77**

Cible 2020 :  
**0,73**




## E - ACCOMPAGNER LA NOUVELLE RELATION DE CONFIANCE, FACILITER L'APPLICATION DU DROIT FISCAL ET LUTTER CONTRE LA FRAUDE

L'adoption récente des lois pour un État au service d'une société de confiance (ESSOC) et de lutte contre la fraude a consacré un nouveau paradigme entre, d'une part, la régularisation de l'erreur commise par le contribuable de bonne foi et, d'autre part, la lutte contre l'évasion et la fraude fiscales. Ces deux missions recouvrent des finalités différentes mais complémentaires.

La mission de contrôle devra, en pratique, s'efforcer de distinguer les contribuables qui commettent de bonne foi des irrégularités de ceux qui fraudent intentionnellement. Pour les premiers, le contrôle doit être plus rapide, moins intrusif et faciliter la régularisation des déclarations. Pour les seconds, le contrôle doit mobiliser l'ensemble des informations disponibles et les acteurs, internes et externes

à la DGFIP, et être suivi de sanctions.

La mission de contrôle doit également s'adapter en permanence à un environnement changeant et complexe (évolution rapide du droit fiscal, des modalités de tenue des comptabilités, internationalisation de l'économie, sophistication des schémas de fraude,...) et la DGFIP accompagnera les agents en termes de formation, d'outils, d'organisation, et de pilotage.



## OBJECTIF N°12 : CONSTRUIRE UNE NOUVELLE RELATION DE CONFIANCE AVEC L'USAGER

### Chantier n°12-1 :

#### faire prévaloir un principe de bienveillance et de confiance avec le contribuable de bonne foi

L'attention des contribuables est désormais attirée sur les erreurs les plus courantes grâce au site « [oups.gouv.fr](http://oups.gouv.fr) » ouvert dès 2019 .

La DGFIP invitera et incitera plus systématiquement les usagers à régulariser spontanément leur situation aux moyens de procédures adaptées et la notoriété des voies pour effectuer les corrections d'erreur sera améliorée.

#### Indicateur :

Part des contrôles se  
concluant par accepta-  
tion du contribuable

Jalon 2020 :

**25 %**

Cible 2022 :

**30 %**

### Chantier n°12-2 :

#### accompagner les entreprises dans le respect de leurs obligations fiscales

Pour les entreprises, la DGFIP met en œuvre les différents volets de « la nouvelle relation de confiance » annoncés le 14 mars 2019 qui comprend notamment le partenariat fiscal et le dispositif de mise en confor-

#### Indicateur :

Nombre de partenariats  
avec les grandes  
entreprises ou ETI (PTM)

Jalon 2021 :

**45**

Cible 2022 :

**63**



mité. Elle offre en effet la possibilité aux entreprises de se mettre spontanément en conformité avec la législation fiscale, grâce à la création du service de mise en conformité fiscale des entreprises (SMEC).

L'administration fiscale a un rôle essentiel à jouer pour faciliter la vie économique et contribuer à la compétitivité de l'économie. Ce rôle n'est pas nouveau mais doit encore se développer. Les effectifs qui seront mobilisés sur ces tâches seront adaptés au rythme de l'augmentation des demandes des entreprises. En outre, les tiers de confiance (commissaires aux comptes, experts comptables, organismes de gestion agréé ou professionnels du droit) développent des prestations qui contribuent à la sécurisation fiscale des entreprises, notamment vis-à-vis de l'administration fiscale.

Enfin, la publication des rescrits et des prises de position de principe lors des contrôles fiscaux accroîtra la sécurité juridique.

**Indicateur :**

Nombre de PME bénéficiant d'un accompagnement fiscal en région (PTM)

**Jalon 2021 :**

**400**

**Cible 2022 :**

**800**

**Indicateur :**

Taux de réponse de la DGFIP aux demandes de rescrit dans le délai de trois mois (rescrit général) (PTM et PAP)

**Cibles 2021 et 2022 :**


**supérieures à 84 %**

**Indicateur :**

Taux de satisfaction des entreprises bénéficiant d'un partenariat fiscal

**Cible :**

**supérieure à 80 %**



## OBJECTIF N°13 : RENFORCER LA LUTTE CONTRE LA FRAUDE

### Chantier n°13-1 :

#### approfondir la coordination de l'ensemble des acteurs

La DGFIP poursuivra la réflexion sur l'évolution de l'organisation territoriale du contrôle fiscal en s'appuyant sur les DIRCOFI qui constituent le pivot du contrôle fiscal en matière d'animation interrégionale et de soutien au réseau. L'organisation de la mission du contrôle fiscal fera l'objet de groupes de travail thématiques réguliers avec les représentants du réseau afin d'apporter des solutions concrètes aux agents sur le terrain.

En matière de lutte contre la fraude, la mission de recherche, la mobilisation du renseignement interne, la programmation par analyse-risque, le partage et la mutualisation d'informations grâce aux outils numériques et la collaboration entre administrations, seront renforcés.

### Chantier n°13-2 :

#### mieux cibler les contrôles

La programmation du contrôle fiscal sera plus ciblée grâce à l'utilisation de nouvelles modalités d'exploitation des données et des méthodes d'analyse prédictive (intelligence artificielle et data-mining) basées sur le volume et la masse des données détenues par la DGFIP, élargies aux données externes utiles, notamment celles résultant de l'échange automatique d'informations entre États. Elle contribuera à mieux détecter les comportements frauduleux.

#### Indicateur :

Part des contrôles ciblés  
par Intelligence Artificielle  
(IA) et data mining

Jalon 2020 :

**35 %**

Cible 2022 :

**50 %**





## Chantier n°13-3 :

### mieux proportionner les contrôles en entreprise

L'utilisation des procédures ciblées et les moins intrusives pour l'entreprise sera accrue : elle permettra à la DGFIP de réaliser des opérations rapides, à distance le cas échéant, à partir de la comptabilité remise par l'entreprise sous forme dématérialisée. Ces procédures, plus souples, sont un gain de temps pour l'entreprise par rapport à une vérification générale de comptabilité sur place et préservent toutes les garan-

ties accordées au contribuable tout en accroissant le nombre de points d'impact des opérations de contrôle.

Ces contrôles ponctuels ciblés permettent une meilleure compréhension par l'entreprise des raisons du contrôle, en limitent la durée et donnent une plus grande sécurité juridique, car ils permettent de mettre en œuvre plus aisément les dispositions de la loi ESSOC, notamment la garantie fiscale (les éléments annoncés comme à contrôler et qui ne sont pas adressés, sont validés).

## Chantier n°13-4 :

### renforcer l'approche judiciaire des fraudes les plus graves

A l'égard des contribuables s'étant délibérément soustraits aux règles fiscales, la DGFIP poursuivra sa collaboration avec l'autorité judiciaire et renforcera l'approche répressive des dossiers (visite et saisie, enquête pénale, poursuite pénale, sanctions administratives et pénales).

La DGFIP s'appuiera sur l'ensemble des moyens prévus par la loi de 2018 relative à la lutte contre la fraude fiscale. Elle favorisera notamment le recours par l'autorité judiciaire, en cas de présomption caractérisée de fraude fiscale, au service d'enquêtes judiciaires des finances (SEJF) créé en 2019 en complément des capacités d'enquêtes judiciaires déjà exercées par la brigade nationale de la répression de la délinquance fiscale.

## Chantier n°13-5 :

### lutter contre les formes complexes de fraude dont la fraude internationale

La DGFIP poursuivra ses actions en matière de lutte contre la fraude à la TVA et en matière de fiscalité patrimoniale, notamment en s'impliquant dans le projet de facturation électronique évoqué supra et en s'appuyant sur les pôles de contrôles revenus/patrimoine (PCRP) et les brigades patrimoniales. Elle poursuivra son engagement au sein de la structure de coordination interministérielle et opérationnelle « task force TVA ». Elle participera également au renforcement des moyens affectés au renseignement au sein de Bercy.

La DGFIP consolidera sa participation à des opérations de contrôles simultanés et coordonnés au niveau communautaire, en étroite collaboration avec les administrations fiscales d'autres États membres de l'UE. Par ailleurs, la lutte contre la fraude liée aux paradis fiscaux ou le démantèlement de schémas d'optimisation fiscale agressifs constituent des objectifs prioritaires.

#### Indicateur :

Part des dossiers répressifs transmis au Parquet


#### Cible 2022 :

12 %



## F - CONFORTER LA DGFIP DANS SON RÔLE D'OPÉRATEUR DE RÉFÉRENCE DE LA FONCTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE PUBLIQUE, ET DÉVELOPPER SON RÔLE DE CONSEIL

La DGFIP capitalisera sur ses réussites en matière de modernisation de la fonction financière (services facturiers, contrôle sélectif de la dépense, contrôle partenarial, dématérialisation des échanges,...) et de qualité comptable pour approfondir la transformation des chaînes comptables, renforcer son partenariat avec les services de l'État et les collectivités locales et contribuer à améliorer l'information du Parlement et des citoyens sur les Finances publiques.

A photograph of a stone building with a large arched doorway and a balcony with a French flag. The word 'MAIRIE' is visible above the entrance.

## OBJECTIF N°14 : AIDER LES DÉCIDEURS PUBLICS ET MIEUX VALORISER LES DONNÉES COMPTABLES

### Chantier n°14-1 :

#### développer un conseil de proximité pour les décideurs publics

Le développement du conseil de proximité aux élus territoriaux constitue un enjeu fort du nouveau réseau de la DGFIP. Exercée au plus près des territoires, afin d'aider les élus dans leurs choix en matière financière et d'accompagner les réformes (modernisation des moyens de paiement par exemple), cette mission de conseil s'appuiera sur la mise en place de cadres dédiés au conseil, proches des collectivités territoriales, en particulier celles de taille modeste ou moyenne.

La mission régionale de conseil aux décideurs publics sera quant à elle confortée dans son rôle d'animation et de promotion des capacités d'expertise et d'aide à la décision de la DGFIP auprès des grands partenaires notamment pour les investissements importants (État, grandes collectivités, ARS, EPN).

Par ailleurs, dans le cadre de son partenariat avec les autres services de l'État, la DGFIP poursuivra son action en vue de la prévention des difficultés des entreprises et renforcera son rôle de conseil, de détection et d'aide à la décision le plus en amont possible au sein des comités départementaux d'examen des problèmes de financement (CODEFi).

#### Indicateur :

Indice de satisfaction des collectivités territoriales concernant les prestations des CDL

Cible 2022 :  
supérieur à 80 %



## Chantier n°14-2 :

### Maintenir un haut niveau de qualité comptable

La DGFIP maintiendra son engagement pour assurer un haut niveau de qualité comptable, le recul régulier des réserves émis par la Cour des comptes sur les comptes de l'État et l'amélioration de la qualité comptable des autres entités publiques relevant de son périmètre.

#### Indicateur :

Indice de qualité des comptes locaux

#### Cible 2022 :

note supérieure à  
**16/20**

## Chantier n°14-3 :

### valoriser les données comptables

La DGFIP est engagée dans une démarche destinée à améliorer l'utilisation des informations du compte général de l'État (CGE). À ce titre, elle poursuivra son action en vue de valoriser les informations issues de la comptabilité générale tant par les gestionnaires ministériels que les parlementaires et le grand public.

Conjointement avec la direction du Budget et le certificateur, la DGFIP prolongera les travaux en vue d'avancer le calendrier de production et de certification du CGE pour permettre un dépôt du projet de loi de règlement et un débat parlementaire d'ensemble sur les Finances publiques à la mi-avril, à l'horizon 2021.

Un compte financier unique pour les collectivités territoriales sera mis en place pour simplifier la production des états comptables, améliorer la lisibilité de l'information financière, fiabiliser les données comptables, et constituer un meilleur outil de gestion pour les exécutifs locaux.

En 2021, les premiers comptes financiers uniques seront produits.

#### Indicateur :

Nombre d'expérimentations de comptes financiers uniques

#### Cible 2022 :

plus de **400**

## OBJECTIF N°15 : APPROFONDIR LA MODERNISATION DES ORGANISATIONS COMPTABLES ET DÉVELOPPER LES PARTENARIATS

### Chantier n°15-1 :

#### simplifier l'organisation de la chaîne financière

En liaison avec l'ensemble des services de l'État, la DGFIP poursuivra le développement des services facturiers dans la sphère « Etat » et de structures plus intégrées en fusionnant les centres de services partagés et services facturiers.

Elle organisera les groupements comptables pour les opérateurs de l'État.

Dans le secteur local, et dans le cadre de la mise en place de son nouveau réseau de proximité, la DGFIP mettra en place des services de gestion comptable dans une logique d'optimisation des processus. Elle développera par ailleurs l'organisation de la dépense en mode facturier auprès des collectivités territoriales et des établissements publics de santé.

#### Indicateur :

Nombre de centres  
de gestion financière  
mis en place

Jalon 2020 :

9

Cible 2022 :

plus de 20

#### Indicateur :

Nombre de services  
facturiers (SFACT) dans le  
secteur local et hospitalier

Jalon 2020 :

20

Cible 2022 :

60 SFACT



## Chantier n°15-2 :

### **poursuivre la rénovation des modalités de contrôle de la dépense**

La DGFIP poursuivra le déploiement des modalités renouvelées de contrôle de la dépense (développement

du contrôle hiérarchisé notamment de la paye, mise en place du contrôle allégé partenarial par sondage a posteriori dans les 2 900 organismes publics locaux présentant les enjeux les plus forts) et étendra l'utilisation d'outils numériques (intelligence artificielle, assistants digitaux) pour renforcer l'efficacité des contrôles.

## Chantier n°15-3 :

### **conforter la DGFIP dans son rôle d'opérateur de référence pour la paye et les retraites de l'État**

La DGFIP finalisera les travaux relatifs au grand projet informatique Paysage afin de pérenniser et sécuriser la paye des agents de l'État.

Elle engagera des démarches avec le ministère des armées et la gendarmerie nationale avec comme objectif, à horizon 2022-2025, l'intégration du traitement des soldes des militaires et des gendarmes, actuellement traitées par ces deux ministères, dans une chaîne comptable et budgétaire normalisée faisant intervenir un comptable de la DGFIP.

Par ailleurs, la DGFIP (SRE), opérateur des retraites de l'État, poursuivra la mise en œuvre de la réforme de la gestion des retraites en particulier par l'utilisation et la validation des informations contenues dans les comptes individuels retraite servant à assurer l'infor-

mation retraite de l'ensemble des fonctionnaires, tout au long de leur carrière, et à la préparation de leur départ en retraite. La DGFIP contribuera à la préparation de la transition vers le nouveau régime de retraite. Sous réserve de confirmation de l'orientation donnée par le projet de loi instituant un système universel de retraite, la transformation et l'évolution du SRE, service à compétence nationale, vers un statut d'établissement public en 2021 seront engagées en concertation avec les personnels.

Enfin, l'ensemble des documents de paie et de pension seront dématérialisés et mis à la disposition des agents en partenariat avec les ministères employeurs dans l'« Espace numérique sécurisé de l'agent public de l'État - ENSAP » portail interactif destiné à faciliter les échanges par voie dématérialisée entre administration et agents de l'État (actifs et retraités). L'accès aux documents sera possible sur tout support : tablette, smartphone et ordinateur.

## Chantier n°15-4 :

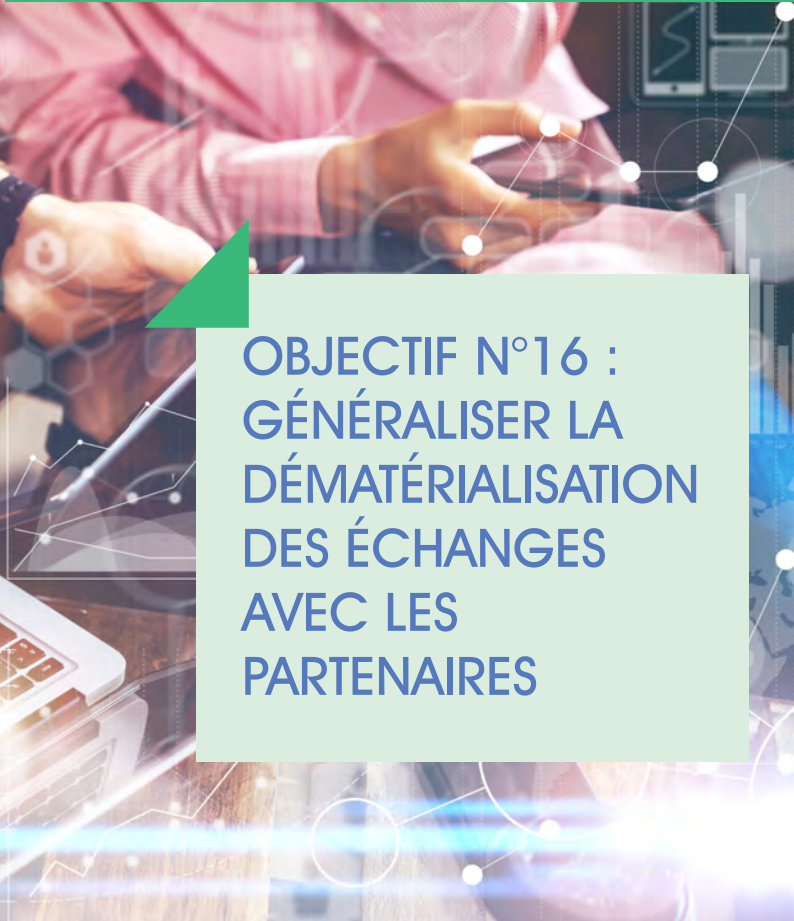
### **définir un nouveau régime de responsabilité pour les acteurs de la chaîne financière**

La transformation de la fonction financière et comptable nécessite de réexaminer les principes et modalités de mise en œuvre des régimes de responsabilité de ses acteurs, comptables publics comme ordonnateurs.

L'objectif doit être de corriger les effets négatifs de l'actuelle responsabilité personnelle et pécuniaire

des comptables et de rénover les principes de mise en cause de la responsabilité des gestionnaires, en vue de définir un dispositif plus équilibré, plus lisible et d'une effectivité renforcée, sans paralyser la prise de décision.

A l'issue des deux missions de réflexion engagées à la demande du Ministre et des discussions avec les juridictions financières, des propositions pour définir ce nouveau régime de responsabilité seront présentées à la fin du premier semestre 2020.



## OBJECTIF N°16 : GÉNÉRALISER LA DÉMATÉRIALISATION DES ÉCHANGES AVEC LES PARTENAIRES

### Chantier n°16-1 :

#### accompagner les collectivités locales en vue de la dématérialisation de l'ensemble des échanges

Au sein du secteur public local, la DGFIP accompagnera les collectivités en vue d'une généralisation de la dématérialisation des échanges au profit de l'ensemble des collectivités et organismes publics locaux.

En parallèle et dans le cadre du plan de transformation numérique de la commande publique porté par la direction des Affaires Juridiques, les échanges ordonnateurs/comptables seront enrichis du déploiement du protocole d'échange standard (PES) relatif aux marchés. Les informations transmises par le biais d'un flux unique dématérialisé permettront de multiples avancées : un gain de temps pour les services, une fiabilisation du recensement des marchés, et un meilleur suivi de l'exécution financière des marchés publics.

#### Indicateur :

Part des budgets  
de collectivités mettant  
en œuvre la dématériali-  
sation totale

Jalon 2020 :

**85 %**

Cible 2022 :

**95 %**



## Chantier n°16-2 :

### développer la facturation électronique au sein de l'ensemble des entités publiques

A l'instar de plusieurs pays européens, la DGFIP contribuera à la généralisation progressive, d'ici à 2022, de la facturation électronique dans toutes les entités publiques, qu'il s'agisse de l'État, des collectivités locales, des établissements publics locaux, des établissements publics de santé et des établissements publics nationaux.


Ces travaux permettent de contribuer à trois chantiers majeurs portés par la DGFIP : la simplification au bénéfice des entreprises et des agents, la transformation numérique et la modernisation de la fonction financière de l'État.

La DGFIP continuera d'enrichir les fonctionnalités du portail Chorus Factures mis à la disposition des entreprises.

**Indicateur :**  
Taux de dématérialisation des factures

**Cible 2022 :**  
95 % pour l'État et 90 % pour les collectivités locales (nombre de factures et de fournisseurs beaucoup plus élevé)





## OBJECTIF N°17 : INSCRIRE LA POLITIQUE IMMOBILIÈRE DE L'ÉTAT AU SERVICE DE LA PERFORMANCE DES ADMINISTRATIONS

La DGFiP (Direction de l'immobilier de l'État - DIE) représentante de l'État propriétaire accompagne les administrations occupantes dans leurs projets immobiliers et d'entretien afin d'améliorer leur performance immobilière. Tout en professionnalisant la fonction immobilière au sein de l'État, la politique immobilière de l'État portée par la DIE poursuit les objectifs suivants :

- améliorer la connaissance et valoriser le patrimoine de l'État ;
- rationaliser et optimiser la gestion immobilière (meilleure maîtrise de la dépense immobilière et des coûts de fonctionnement) ;
- moderniser et améliorer la performance énergétique du parc.

La DIE s'inscrit pleinement dans les chantiers de transformation publique avec la feuille de route de la politique immobilière dont les principales actions visent plus particulièrement à :

- rénover les cités administratives dans le cadre du plan quinquennal visant à moderniser et accélérer la transition énergétique du parc immobilier de l'État (programme de rénovation de plus d'1Md d'euros sur 5 ans) ; à ce titre, 39 projets, après expertise de la DIE, ont été labellisés en conférence nationale de l'immobilier public puis validés par le ministre de l'action et des comptes publics ;

### Indicateur :

Rénovation des cités administratives et autres sites domaniaux multi-occupant : Efficacité énergétique - Coût du kwhep économisé (en €/Kwh)

**Cible 2022 :**  
**7,1**

### Indicateur :

Rénovation des cités administratives et autres sites domaniaux multi-occupant : Optimisation de la surface occupée (en m<sup>2</sup> de surface utile brute)

**Cible 2022 :**  
**239 000**



- piloter et renégocier les baux afin de dégager des économies ;
- favoriser la mutualisation des occupations et faciliter l'installation du réseau France Service et faciliter ainsi l'accès des usagers aux services publics ;
- proposer aux décideurs et agents publics des espaces et environnements de travail adaptés aux nouveaux exercices de leurs missions (télétravail et nomadisme) ;
- généraliser et adapter la labellisation des projets immobiliers qui permet d'apprécier la pertinence des scénarios proposés et de retenir les projets les plus performants ;
- développer les approches de valorisation des biens, en étudiant toutes les formes possibles (réemploi, mise en location de court et long terme, cession, etc.) ;
- mettre en œuvre l'outil de suivi des consommations de fluides et lancer des opérations afin de réduire la facture énergétique dans le cadre de la démarche « services publics exemplaires » ;
- mettre en œuvre les décisions qui découleront des études lancées en 2019 pour rénover l'organisation de la fonction immobilière en matière de gestion du parc résidentiel social de l'Etat et des sites multi-occupants ainsi qu'en matière de valorisation locative du parc immobilier.

Par ailleurs, les services d'évaluation continueront de contribuer à la transparence de l'action publique grâce à de nouvelles mesures en faveur de la qualité des avis domaniaux tout en garantissant, par la dématérialisation des échanges avec les partenaires, un traitement rapide des demandes d'évaluation.

#### Indicateur :

Taux de respect du délai d'un mois pour la réponse aux demandes d'évaluation réglementaire adressées aux services du domaine

Cible 2022 :

**92 %**

#### Indicateur :

Nombre de valorisations par des baux à très long terme (bail emphytéotique, bail emphytéotique valorisation, bail à construction, etc.) cumulé sur la durée du contrat

Cible 2022 :

à définir en fonction des travaux de la Mission « valorisation locative »





## II-LA TRAJECTOIRE DE CRÉDITS ET D'EMPLOIS ET LES RÈGLES DE GESTION APPLICABLES

Les dispositions relatives aux emplois et aux crédits de la présente partie n'auront pas de répercussion budgétaire sur les programmes des Ministères économiques et financiers.

La trajectoire en emplois est retranscrite dans le tableau ci-dessous.

	2018 (exécution)	2019	2020	2021	2022
Plafond d'emplois en ETPT	101 394 (LFI : 103 988)	100 816	99 264	97 598	95 805
Réduction d'emplois en ETP	2 038	2 130	1 500	1 800	1 600

Les chiffres annuels ont une valeur indicative. L'objectif doit être atteint au plus tard en 2022.

Sur la période 2018-2022, en cas de réductions d'emplois supérieures à la prévision annuelle, la DGFIP aura la possibilité de faire autant de recrutements complémentaires les années suivantes, les possibilités de recrutements non utilisées étant reportées, le cas échéant au-delà de 2022. Alternativement, elle pourra mobiliser les économies en masse salariale ainsi dégagées pour d'autres dépenses, selon les modalités décrites au point B3. En cas de départs effectifs inférieurs à la prévision, elle aura la possibilité de décaler les suppressions non réalisées jusqu'en 2022.

La décomposition annuelle du plafond d'emploi indiquée ci-dessus devra être ajustée des éventuelles mesures de transfert, mesures de périmètre et application de l'article 11 de la LPPF (abattement du plafond annuel d'emplois en fonction de l'exécution).

La DB et le RFFiM s'engagent à ce que l'application de l'article 11 de la LPPF n'aboutisse pas à réduire la vacance d'emplois du programme 156 en dessous du niveau prévu par la circulaire encadrant cette application et ne pénalise pas la DGFIP en cas de sur-exécution de son schéma d'emplois lors d'une année donnée, en permettant un rattrapage ultérieur des recrutements manquants.

## B

## Les crédits

## 1. Crédits pour la période 2020-2022

En contre-partie des engagements qu'elle prend notamment en matière de transformation de l'action publique et de réduction d'emplois, la DGFIP bénéficie d'un retour sur les économies réalisées et des dotations telles qu'arrêtées ci-dessous :

En M€	2018 (exécution)	2019	2020	2021	2022
AE HT2	955,1	930*	971	961,2	904
<i>Dont SI</i>	<i>199</i>	<i>190</i>	<i>261</i>	<i>231</i>	<i>212</i>
CP HT2	871,7	856,4	895,6	900,8	894
<i>Dont SI</i>	<i>195</i>	<i>197</i>	<i>233</i>	<i>226</i>	<i>212</i>
T2 HCAS	4 731,4	4 722,5	4 683,3	4 588,7	4 530,5
Total CP	5 603	5 579	5 585	5 490	5 425
Total AE	5 686	5 563	5 660	5 550	5 435

\*Ce montant est retraité des montants exceptionnels d'AE ouverts pour le renouvellement de marchés / baux pluriannuels.



	254	650	254	274	154	425
RDW	650	320	758	273	825	154
TRG	241	450	144	364	954	174
RTG	254	650	874	657	125	274
WEF	784	145	134	752	741	759
HRT	453	784	954	341	741	345

Ces dotations pourront être complétées par des financements du Fonds interministériel pour la transformation publique, du fonds d'accompagnement interministériel

RH ou du fonds de transformation ministériel auxquels la DGFIP candidatera pour des montants que l'on peut estimer à ce stade de la manière suivante :

Crédits complémentaires pour lesquels la DGFIP présentera des projets candidats aux différents fonds (en M€)	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
AE = CP T2		7	6	12	16

Cette trajectoire en crédits doit permettre la conception et la mise en place de nouveaux modes d'organisation favorisant à moyen terme des économies pérennes, elle financera particulièrement :

- des mesures de modernisation de la relation de l'administration avec les usagers dont l'externalisation de la gestion du numéraire auprès d'un réseau tiers ;
- le renforcement de la présence des services de la DGFIP dans les territoires au travers de l'augmentation des accueils de proximité (maisons de services au public et réseau France service ...) ;
- un plan d'accompagnement RH des mobilités (géographiques et fonctionnelles) des agents, ainsi que des formations d'adaptation à l'emploi et l'accompagnement de l'encadrement dans un contexte de transformation, qui pourront être cofinancées par le fonds d'accompagnement interministériel RH (FAIRH).

Elle doit permettre en outre à la DGFIP d'engager un plan ambitieux de modernisation et d'investissements dans les systèmes d'information, afin de répondre aux enjeux de la transformation numérique.

La DGFIP s'efforcera de diversifier les prestations facturées à d'autres services/entités (par exemple : projets de facturation des précomptes effectués au profit des mutuelles par le Service des retraites de l'État, et de facturation de l'hébergement dans l'ENSAP des bulletins de paye d'agents d'entités publiques distinctes de l'État).

La trajectoire arrêtée en crédits pour le programme 156 sera actualisée des mesures de périmètre, des mesures de transfert ainsi que des mesures susceptibles d'intervenir à l'occasion des prochaines lois de finances ou lois de finances rectificatives. La DB et le RFFIM seront attentifs à la préservation de la trajectoire présentée dans le présent contrat.

Les crédits sont abondés à due concurrence en cas de décisions interministérielles impactant les dépenses

de personnel (par exemple : la revalorisation du point fonction publique ou autres mesures catégorielles interministérielles).

Les gains budgétaires sur les achats réalisés au moyen d'appuis extérieurs intervenant sur la mise en place de nouveaux marchés ou de nouvelles procédures sur des marchés en cours contribueront à la maîtrise budgétaire de l'État et bénéficieront à concurrence de 70 % (hors part allant à la rémunération des consultants) à la DGFIP pour mener à bien sa transformation.

## 2. La mise en réserve des crédits T2 et HT2

Le taux de mise en réserve appliqué à la DGFIP ne dépassera pas 3 % pour le hors titre 2 dès 2020.

Le taux de mise en réserve sur les crédits de T2 du programme 156 sera le taux de droit commun appliqué aux autres programmes du budget général.

Les crédits mis en réserve, tant T2 que HT2, ont notamment pour objet de financer les aléas en gestion y compris les aléas interministériels.

## 3. La fongibilité asymétrique et les reports

Après le compte-rendu de gestion de septembre, 90 % de la marge de T2 identifiée hors CAS pensions et hors réserve pourra faire immédiatement l'objet de fongibilité asymétrique, sans procédure contradictoire portant sur l'utilisation des crédits. Les 10 % restant serviront de marge de sécurité jusqu'à la préliquidation de la paye de décembre (début décembre). Après cette date, l'intégralité des crédits T2 hors CAS pensions non-consommés fera l'objet de fongibilité asymétrique dans les mêmes conditions qu'énoncées précédemment et le cas échéant de report l'année suivante.

S'agissant de la réserve de crédits T2 hors CAS, elle sera libérée à hauteur d'un tiers en septembre, et aux deux tiers à mi-octobre (en fonction de la fin de gestion), avec possibilité de fongibilité asymétrique sans restriction.

Les crédits HT2 non consommés sont reportés de droit et ouverts en gestion suivante, dans la limite de 3 % fixée à l'article 15-II de la LOLF. Au-delà de cette limite, la DGFIP pourra faire une demande de déplafonnement.



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

Dans le cadre du présent contrat, en vertu d'un arrêté spécifique pris en application de l'article 106 du décret « GBCP », les contrôles a priori (notamment les avis et visas préalables) portant sur les actes d'engagement, les autorisations et actes de recrutement et les actes de gestion de personnel relevant du programme 156 sont suspendus pour la durée du contrat.

Sans préjudice des dispositions de l'article 104 du décret « GBCP », les services du CBCM et la DGFIP s'accordent sur la transmission régulière des informations budgétaires utiles à des contrôles a posteriori et à la prévision.

Les exercices du DPU (document prévisionnel unique) et de conférence technique sont fusionnés. La stabilité des documents budgétaires à produire par la DGFIP sera assurée sur la durée du contrat, et dans le cadre de l'expérimentation du DPU, hors simplifications de ces documents qui pourraient être arrêtées par les parties.

Au mois de juin une réunion de sécurisation sera organisée durant laquelle seront discutés les sujets abordés habituellement lors des conférences de performance, de budgétisation et de répartition.

Un seul compte rendu de gestion sera organisé, à la fin du mois de septembre de chaque année.





## D

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

La DGFiP s'engage sur les objectifs suivants de bonne gestion financière et de rationalisation de la chaîne de la dépense :

- A l'issue de l'expérimentation du rapprochement entre le centre de prestations financières du secrétariat général et le SFACT, la DGFiP confiera à cette entité, sur la base d'une convention, les opérations effectuées par ses centres de services partagés d'administration centrale. Les activités de pilotage et de suivi budgétaire continueront d'être assurées par la DGFiP.
- La DGFiP continuera de recourir aux marchés mutualisés des plates-formes régionales des achats (PFRA) placées auprès des préfets de région et participera à l'expérimentation de deux PFRA étendues.
- La part des charges à payer et dettes fournisseurs rapportée au montant des dépenses sera maintenue en deçà du pourcentage observé à fin 2019.
- Pour information, la DGFiP communiquera au RFFIM et à la DB des hypothèses de montant de rétablissements de crédits annuels du titre 2, ainsi que le stock des rétablissements de crédits mobilisables dans le document de programmation et le CRG. La DGFiP conserve toute latitude dans l'utilisation et le pilotage de ses rétablissements de crédits.

# E

## Gouvernance du contrat

### 1. Suivi de la mise en œuvre du contrat

La réunion prévue au C, en plus d'aborder les sujets évoqués jusqu'à présent lors des conférences de performance, de budgétisation et de répartition, permettra d'évoquer la mise en œuvre des différentes clauses et objectifs du présent contrat. La discussion sera organisée à partir d'un document de synthèse transmis en amont par la DGFIP qui dressera un bilan du suivi des objectifs décrits dans la première partie du présent contrat et fera état du respect des trajectoires précisées pour les indicateurs identifiés comme étant d'intérêt pour les parties prenantes du contrat (« Indicateur de référence»). Un point spécifique sera fait sur l'avancement du schéma directeur des SI.

La réunion du mois de juin 2021 devra permettre d'initier les réflexions sur la suite à donner au présent contrat et notamment le calendrier d'élaboration d'un autre contrat.

Les indicateurs identifiés comme « Indicateur de référence » seront analysés en priorité.

### 2. Dispositions en cas d'écart avec les objectifs fixés

En cas d'écart avec les trajectoires prévues dans ce contrat, la DGFIP proposera au RFFIM et à la DB des mesures correctrices permettant d'atteindre les objectifs fixés.

### 3. Dispositions générales

Le présent contrat entre en vigueur le jour de sa signature. Il est conclu jusqu'au 31 décembre 2022.

Il peut être modifié d'un commun accord par avenant, notamment en cas de force d'évènement majeur impactant la trajectoire des Finances publiques, et fera l'objet d'un bilan par une entité tierce au plus tard 6 mois avant son échéance de façon à préparer les nouvelles relations contractuelles qui lieront les parties au-delà de 2022.

Paris, le 16 mars 2020



Le Directeur général des  
Finances publiques

Jérôme FOURNEL



La Directrice du Budget

Amélie VERDIER



La Secrétaire générale  
des Ministères économiques  
et financiers

Marie-Anne BARBAT-LAYANI





secrétariat  
général



DES MINISTÈRES  
ÉCONOMIQUES  
ET FINANCIERS



DIRECTION  
DU BUDGET



FINANCES PUBLIQUES