

Comité de réseau du 18 juin 2020

Fiche n°2
Orientations stratégiques 2020-2022

Administration au cœur du fonctionnement de l'État et des finances publiques, au service des citoyens, des entreprises et des collectivités locales, la DGFIP a pour ambition de fournir un service public exemplaire. Cette qualité de service public est due à la compétence de ses agents et à un effort constant d'innovation et de modernisation, qui permet de saisir les opportunités offertes par la transformation numérique dans toutes ses missions, pour fournir un service public au bénéfice de tous, au plus près des besoins des usagers et des partenaires, et avec une attention renforcée à leurs attentes.

Cette ambition nécessite un cadre stratégique et financier clair et pluriannuel. C'est pourquoi un travail sur les orientations stratégiques de la DGFIP et sur les moyens à mobiliser dans les années qui viennent a été mené en 2019 pour aboutir à un contrat d'objectifs et de moyens avec la Direction du budget et le Secrétariat général des MEF.

La méthode de contractualisation répond à un souhait de modernisation et de transparence dans le pilotage d'une grande direction à réseau. Elle garantit la pluriannualité des engagements réciproques entre les cocontractants et apporte une visibilité de moyen terme, permettant à la direction de travailler plus sereinement dans un cadre connu à l'avance. Rappelant les orientations stratégiques, le contrat précise aux équipes et agents de la DGFIP les chantiers de transformation en vue d'améliorer la qualité du service rendu à ses usagers et ses partenaires ainsi que les conditions de travail.

Le COM a fait l'objet de plusieurs mois de négociations avec la direction du Budget et le secrétariat général des ministères économiques et financiers. Il a été signé à la mi-mars mais le début de la crise n'en a pas permis la diffusion, la priorité étant donnée à la gestion de l'épidémie et à la mise en place du plan de continuité d'activité.

À l'heure de la reprise, une première analyse conforte les grandes orientations contenues dans le contrat et sur lesquelles la DGFIP s'est déjà largement engagée, qu'elles soient transverses (assurer la qualité et l'accessibilité du service rendu à l'utilisateur, moderniser le système d'information, améliorer les conditions de travail et l'attractivité de la DGFIP) ou métier (moderniser et simplifier la gestion fiscale en facilitant notamment l'accès aux services numériques, accompagner la nouvelle relation de confiance et renforcer la lutte contre la fraude ou conforter la DGFIP dans son rôle d'opérateur de référence de la fonction financière et comptable et développer son rôle de conseil).

Si les chantiers de transformation ont été suspendus le temps du confinement, les enseignements de la crise tendent ainsi à les conforter dans leur principe et leur relance apparaît souhaitable, dans des conditions et un calendrier à adapter.

La présente fiche vise à rappeler le contenu du contrat et propose les adaptations possibles pour sa mise en œuvre.

1/ Un contrat pour donner des ambitions et des moyens

À l'automne 2019, un travail collectif et consultatif a été réalisé en lien avec le réseau sur la base d'un projet diffusé sur Ulysse (le « document d'orientations stratégiques ») et avec nos partenaires, pour identifier les priorités stratégiques. Le contrat reprend dans sa partie stratégique cet exercice de réflexion.

Il permet de mettre en valeur les forces, les réussites et la singularité de la DGFIP et en rappelle les valeurs partagées .

Il réaffirme les missions fondamentales de la DGFIP, qui lui permettent d'être reconnue comme un service public exemplaire s'appuyant sur une communauté d'hommes et de femmes connus pour leur professionnalisme, leur engagement et leur compétence. La crise a à nouveau démontré ces forces et le rôle central de la Direction dans le bon fonctionnement du service public.

Il contient par ailleurs une partie budgétaire qui formalise une forte augmentation des moyens budgétaires pour la période 2020-2022 fléchés notamment sur la remise à niveau informatique. Il doit permettre de mener avec efficacité l'ensemble des missions. En ce sens, le COM est protecteur pour la DGFIP.

Si la DGFIP continue de contribuer aux suppressions d'emplois dans la fonction publique, ce sera à un rythme très inférieur à celui connu dans les années précédentes. La trajectoire budgétaire quant à elle rompt avec plusieurs années de baisse des moyens et garantit un niveau d'investissement et d'accompagnement des agents sans précédent.

Enfin, le contrat prévoit des marges de manœuvre en gestion qui permettront d'optimiser l'allocation des ressources en fonction des besoins.

2/ La prise en compte des effets de la crise

La crise sanitaire a eu des effets majeurs sur l'accomplissement des missions et a conduit à suspendre les chantiers de transformation.

La relecture du contrat, à la lumière des enseignements de la crise, ne conduit pas néanmoins à remettre en cause dans leurs principes les chantiers stratégiques qu'il comportait, tant au bénéfice de ses agents, de ses usagers, que de ses partenaires.

L'engagement financier de la direction du budget n'est pas non plus remis en cause, mais il exige de conserver un niveau d'ambition égal à celui envisagé avant la crise.

Plusieurs illustrations montrent l'actualité et la confortation des principaux objectifs contenus dans le contrat.

Concernant les agents, le contrat fixe des objectifs ambitieux en termes de modernisation des outils de travail notamment des applications informatiques utilisées au quotidien et il ancre une augmentation sans précédent des crédits informatiques (+ 40 %) pour concrétiser cette ambition. Le contrat doit ainsi permettre de résorber la dette technique et fonctionnelle la plus importante, de rénover les infrastructures et de construire de nouveaux outils. Ces moyens seront également mobilisés pour réussir la révolution de la donnée, investir dans les technologies nécessaires à la valorisation des différentes bases de données et renforcer les échanges avec l'extérieur. Une organisation dédiée mettra en œuvre ces orientations. Enfin, ils permettront d'améliorer la disponibilité et l'accessibilité des applications et d'investir sur les enjeux de sécurité.

De la même manière, les objectifs en matière de gestion des ressources humaines restent largement d'actualité et doivent être accélérés dans leur réalisation pour la plupart :

- renforcer l'attractivité de la direction, la qualité et l'ouverture des recrutements, alors que la DGFIP est en phase de recruter des volumes sans précédents de nouveaux agents (plus de 3000 par an sur la période) ;

- moderniser les concours informatiques et généraliser les formations au numérique pour garantir le recrutement et le développement des compétences nécessaires à la transformation numérique ;
- mobiliser l'action sociale sur les priorités des agents et assurer un accompagnement de tous les agents concernés par une mobilité géographique ou fonctionnelle ;
- offrir des perspectives de carrière attractives, et reconnaître financièrement l'engagement des agents dans les différents chantiers et à plus court terme dans la gestion de la crise sanitaire ;
- consolider et diversifier les compétences, en rénovant la formation continue, en augmentant notamment le nombre de ses bénéficiaires et leur taux de satisfaction, et déployer un plan d'accompagnement spécifique pour les cadres.

Les orientations stratégiques concernant le service rendu à l'utilisateur sont elles aussi confortées par la crise (meilleure implantation dans les territoires, généralisation de l'accueil sur rendez-vous, prise en charge pour l'utilisateur du numéraire par les bureaux de tabac, développement d'une offre de service multicanal et de nouveaux services numériques, élargissement des plates-formes téléphoniques à l'ensemble du territoire, développement d'une offre de conseil aux collectivités territoriales, notamment).

Les objectifs envisagés pour les différentes missions (gestion fiscale, contrôle fiscal, gestion publique) ne semblent pas plus remis en cause par la crise.

Des actualisations seront néanmoins nécessaires sur un certain nombre de points pour tirer les enseignements de la crise. En première analyse, elles concernent :

- nos modes de fonctionnement (exemples : le rythme de montée en charge du télétravail doit être plus fort que celui qui était prévu ; le taux d'équipement en micro-ordinateurs doit être plus élevé ; la dématérialisation des échanges avec les collectivités territoriales et les hôpitaux doit être accélérée). Les modes de management et les besoins d'accompagnement des agents ont également fortement évolué. Sur tous ces sujets, il convient d'identifier les pratiques nouvelles à pérenniser ou celles qui a contrario doivent refluer en sortie de crise ;
- les conditions d'exercice des missions elles-mêmes, de nouvelles attentes étant en effet apparues : par exemple, l'accompagnement des entreprises en difficulté va monter en puissance et le conseil aux collectivités locales va être crucial. Certains chantiers devront par ailleurs être prioritaires pour permettre une reprise d'activité dans de bonnes conditions : la situation de la publicité foncière rend nécessaire par exemple un déploiement rapide d'ANF ; le métier de l'enregistrement exige également d'engager le début des opérations de dématérialisation (cf. fiche dédiée, retour d'expérience de la crise) ;
- des adaptations dans le rythme de développement de projets qui ne figuraient pas dans le plan de continuité d'activité et qui ont dû être suspendus pendant au moins deux mois (cf. fiche dédiée impact de la crise sur les chantiers de transformation) pour prendre en compte également la nécessité de rattraper les retards intervenus dans les différents services de gestion.