

**Comité Technique de Réseau  
du 6 juillet 2021**

**- Les enseignements de la gestion des crises -**

La crise sanitaire et les périodes successives de confinement qui l'ont accompagnées ont mis en exergue le caractère essentiel des missions et l'engagement des agents de la DGFIP au service de l'État et des usagers.

Le plan de continuité d'activité (PCA) ministériel a été activé lors du premier confinement et la DGFIP a identifié ses missions à conduire en priorité dans une boussole **(1)**. Dès la fin de l'année 2020 et pour capitaliser sur les premiers retours d'expérience, la DGFIP s'est engagée dans la mise à jour de son PCA **(2)**. Ces travaux confirment les premiers enseignements de la crise sanitaire **(3)** et seront dans les prochaines semaines déclinés dans le réseau **(4)**.

**1. La DGFIP s'est organisée dès l'activation du plan de continuité pour être en capacité de conduire ses missions prioritaires**

Entre le 16 mars et le 11 mai 2020, la DGFIP a assuré la continuité d'activité de ses services en identifiant dans un document de synthèse, intitulé boussole, deux catégories de missions devant être assurées en priorité :

- les missions indispensables au fonctionnement des missions essentielles de l'État et des administrations publiques (paiement des dépenses publiques, des salaires et des pensions, poursuite de l'encaissement des recettes publiques ...)
- les missions indispensables au soutien de l'économie en période de crise (octroi d'aides tel le fonds de solidarité, traitement des demandes de délai et de remises, suspension des poursuites ...).

Ces activités déclinées au niveau local ont permis d'identifier les agents responsables des missions prioritaires et d'organiser la continuité de service.

**2. Dès la fin de l'année 2020, la DGFIP s'est engagée dans la mise à jour de son PCA pour capitaliser sur les premiers retours d'expérience de la crise sanitaire**

La DGFIP est accompagnée dans cette démarche par le service du Haut fonctionnaire de défense et de sécurité (HFDS) qui coordonne la mise à jour des PCA des directions et services ministériels. Ces travaux sont conduits par le service des collectivités locales, accompagné par les cabinets CGI Business Consulting et Bluegreen.

D'avril à juin, ont ainsi été réalisés 16 entretiens permettant de couvrir l'ensemble des activités conduites en centrale grâce à la très forte mobilisation des acteurs.

Ce travail a permis :

- d'associer à chaque activité un niveau de criticité de 1 à 5 par durée d'indisponibilité (2/4 heures, 1 jour, 3 jours, 1 semaine et 1 mois) ;
- d'identifier, le cas échéant, une période/saison critique (clôture des comptes, loi de finances, campagne d'avis etc..) ;
- de déterminer un nombre minimal de collaborateurs nécessaire pour assurer la reprise d'activité d'une mission lorsque l'indisponibilité de celle-ci devient critique ;
- d'établir la liste des partenaires clés, des applications/ressources indispensables et des interdépendances entre services.

### **3. Les travaux d'actualisation du PCA confirment les premiers enseignements issus de la gestion de la crise sanitaire**

Le télétravail modifie l'impact de certaines indisponibilités.

Le déploiement massif du télétravail durant la crise sanitaire est l'élément central des retours d'expérience des services interrogés. Les indisponibilités bâtementaires ou de certaines ressources (transport) sont désormais couvertes largement par le télétravail, plutôt que par la notion de site de repli. Toutefois, certaines activités qui restent structurées autour des échanges papier (courrier, dossiers retraites, enquêtes administratives) ou procédures non dématérialisables (conseils de discipline) ont été identifiées.

Une résilience qui s'appuie en premier lieu sur les cadres.

La structure d'organisation des services de la DGFIP place le chef de bureau et les cadres intermédiaires comme des ressources essentielles pour la continuité de service. Les retours du printemps 2020 en sont un témoignage important. Même pour les activités très techniques (systèmes d'information notamment), les chaînes d'action ou les astreintes sont toutes initiées au niveau des cadres.

### **4. Ces travaux vont se poursuivre par la formalisation d'un PCA et sa déclinaison dans le réseau**

Cette démarche va se poursuivre par la définition d'une stratégie opérationnelle de continuité d'activité pour 4 types d'indisponibilités : SI, RH, bâtementaire, fournisseurs ou partenaires clés. Elle sera formalisée dans un nouveau PCA permettant de couvrir tout type d'interruption d'activité, quelle qu'en soit la cause.

Enfin, la démarche d'analyse de risques va être parallèlement conduite dans le réseau. A ce titre, 4 directions expérimentatrices ont été sollicitées (2 DDFIP, 1 DRFIP et 1 DDFiP outre-mer) afin de mener ce travail d'analyse critique de leurs activités. L'objectif est ensuite de déployer un kit de rédaction de PCA à l'été auprès de l'ensemble des directions afin qu'elles finalisent ce travail en fin d'année 2021.