

SYNTHÈSE

Le contrat d'objectifs et de moyens de la direction générale des finances publiques (DGFIP) pour la période 2020-2022 a été signé le 16 mars 2020 par le directeur général des finances publiques, la directrice du budget et la secrétaire générale des ministères économiques et financiers. Il prévoit un bilan « *par une entité tierce au plus tard six mois avant son échéance de façon à préparer les nouvelles relations contractuelles qui lieront les parties au-delà de 2022* ».

La mission s'est attachée à mettre en perspective les réalisations de la DGFIP, en tenant compte du degré d'ambition des objectifs inscrits dans le contrat et de l'impact de la crise sanitaire qui est intervenue immédiatement après sa signature.

1. Le bilan du contrat réalisé par la mission se révèle globalement positif : malgré la crise sanitaire, la DGFIP a réalisé 80 % des chantiers du contrat et 72 % de ses indicateurs sont atteints ou en progrès significatif, même si la réalisation de certains d'entre eux a été facilitée par l'ambition limitée des cibles retenues. La DGFIP a ainsi tenu la plupart de ses engagements tout en maintenant un haut niveau de service et la trajectoire budgétaire a été respectée, avec les gains de productivité attendus.

2. Après une analyse approfondie des résultats atteints par la DGFIP et des difficultés qui ont été rencontrées en cours de contrat, la mission recommande de conclure, avant le 31 décembre 2022, un nouveau contrat d'objectifs et de moyens pour une durée de cinq ans, en prévoyant les améliorations suivantes :

- ◆ la partie stratégique du contrat pourrait être renforcée en priorisant les chantiers les uns par rapport aux autres et en signalant les transformations les plus structurantes ; les enjeux écologiques et énergétiques, de même que les nouvelles organisations du travail, profitant notamment du retour d'expérience des organisations mises en place pendant la crise sanitaire, pourraient également y être intégrés ;
- ◆ la partie budgétaire du contrat gagnerait à être plus explicite sur les modalités d'application de ses clauses, afin d'éviter tout débat sur leur mise en œuvre ; en particulier, les modalités selon lesquelles les éventuels écarts à la trajectoire ou aux hypothèses de sa construction seront traités pourraient être prévues à l'avance ;
- ◆ l'articulation entre les deux parties du contrat pourrait être renforcée entre inscrivant dans la partie budgétaire une courte liste de chantiers à fort enjeu pour la direction du budget et pour le secrétariat général, qui feraient l'objet d'un suivi renforcé.

3. La mission considère que la DGFIP doit également mettre à profit la période qui s'ouvre pour développer une vision prospective de ses missions, de ses métiers et de son organisation, ainsi qu'une meilleure connaissance du lien entre l'allocation de ses ressources humaines, les charges auxquelles font face ses directions nationales et territoriales et la performance qu'elles atteignent. La mission a identifié dix thèmes de réflexion qui pourraient être examinés sous cet angle.

4. La dette informatique reste cependant un point de vulnérabilité de la DGFIP, que les financements supplémentaires n'ont pas permis de résoudre. La DGFIP peine à démontrer les progrès accomplis depuis la signature du contrat et ses relations avec les autres signataires pâtissent d'un manque de transparence sur sa stratégie informatique. La mission recommande par conséquent que le chantier de résorption de la dette technique soit mieux priorisé au sein de la DGFIP et elle propose que le cabinet du ministre chargé des comptes publics, la direction du budget et le secrétariat général soient informés tous les six mois de l'état d'avancement de ce chantier, ainsi que des difficultés identifiées pour le déploiement des projets informatiques les plus structurants.