

Direction générale des Finances publiques
SERVICE STRATÉGIE, PILOTAGE, BUDGET (SPiB)
Sous-direction Stratégie, Pilotage et Contrôle de gestion (SPiB1)
64 allée de Bercy télédéc 873
75572 PARIS CEDEX 12



GRAND REMUE-MENINGES

Synthèse nationale

Ce document présente la synthèse des préoccupations et propositions formulées par les agents du réseau et d'administration centrale, dans le cadre du « grand remue-méninges ». Il est structuré autour de deux axes : les sujets transverses et les thématiques métiers.

Les idées les plus fréquemment proposées sont systématiquement présentées au début de chaque paragraphe et en gras.

Sujets transverses

Informatique	2
Organisation des services et des missions	4
Ressources humaines	8
Recrutement	8
Formation	10
Attractivité	12
Mobilité	14
Accompagnement des carrières	15
Rémunération et reconnaissance	16
Accompagnement des cadres et des agents	18
Audit, Contrôle de gestion et immobilier	20
Eco-responsabilité	21

Sujets métiers

Accueil et relation usagers	23
Gestion fiscale	27
Relation de confiance	30
Contrôle fiscal	32
Secteur public local et actions économiques	35
Fonction financière et comptable de l'Etat	38
Partenariats	39

SUJETS TRANSVERSES

INFORMATIQUE

La concertation des agents a révélé l'ampleur **des attentes en matière informatique**, tant sur les grands projets que sur la prise en compte des besoins des utilisateurs dans les évolutions informatiques.

Il apparaît indispensable de **poursuivre la réduction de la dette technologique** avec la finalité de **supprimer les ruptures applicatives**, de **renforcer la fiabilité et la disponibilité des données**, de **réduire les incidents** et les indisponibilités, et de **décloisonner nos applicatifs** pour réduire les saisies. Plusieurs idées ont été particulièrement mises en avant parmi lesquelles un **engagement sur un calendrier pluriannuel** de refonte des applications informatiques les plus anciennes.

Le recours à l'intelligence artificielle a été demandé, avec des applications diverses comme l'analyse de l'utilisation du réseau ou la détection prédictive des incidents d'exploitation, et plus généralement l'intégration de l'IA de façon plus systématique dans l'exercice de nos missions, qui nécessite une avancée plus importante sur la dématérialisation de l'ensemble des données.

Un certain nombre de préoccupations concerne la **crainte liée aux risques d'attaques informatiques** et le souhait de **renforcer la sécurité et la résilience de l'informatique de la DGFIP** et de **favoriser, chaque fois que possible, l'indépendance stratégique et technologique** vis-à-vis des éditeurs et prestataires privés dans les choix de solutions et matériels informatiques. Le sujet de la **sécurité et de la simplification des accès aux informations de la DGFIP** est également prégnant et une demande de renforcement de la sécurité des accès aux espaces particuliers et professionnels est formulée. En complément, la **refonte de notre filière informatique** (épreuves de concours, revue des qualifications informatiques) est suggérée pour préserver notre indépendance.

Concernant la conduite des projets informatiques, certains agents souhaiteraient voir **systématiser les comités utilisateurs** ou **créer un service de consultants au sein de la DGFIP** qui serait mobilisé en amont de tout nouveau projet afin d'intégrer les meilleures pratiques dès la phase de conception. La **confortation du calendrier des grands projets** (GMBI, ROCSP, facturation électronique...) est également largement attendue.

Enfin, les préoccupations qui ont été relayées font état de la **faiblesse des outils** mis à la disposition des agents (recherche documentaire chronophage, outils collaboratifs insuffisants, etc.), qui posent la question de **l'accès à l'information**.

Ainsi, les exigences en matière d'outils informatiques sont particulièrement nombreuses. D'abord, il s'agit d'**améliorer les applications les plus utilisées au sein de la DGFIP** (Hélios, Sirius, Ulysse) en portant une attention particulière à l'ergonomie, et de **finir de rendre « télétravaillables » les applications**. Par ailleurs, des demandes récurrentes portent sur un **élargissement des droits d'accès** en étendant les habilitations accordées aux agents (bases nationales) et en autorisant **l'accès aux réseaux sociaux**. En outre, des propositions visent à **créer des outils destinés à faciliter les nouvelles modalités de travail** (moteur de recherche plus performant, coédition de documents, animation d'équipes en mobilité etc.).

Principales idées

Outils informatiques :

Applications

- **Poursuivre la réduction de la dette technologique et supprimer les ruptures applicatives**
- **Améliorer la disponibilité des applications et la qualité de service (sans régression lors de montées de version)**
- **Améliorer l'ergonomie des applications**, en particulier d'Ulysse, de SIRHIUS, de l'annuaire et de Concourse
- **S'engager sur un calendrier pluriannuel de refonte des applications informatiques les plus anciennes**
- **Améliorer nos outils applicatifs (PGI, Hélios), les échanges interapplicatifs (moins de saisie et facilité de recherche)**
- **Disposer de droits d'accès plus larges aux outils (bases nationales), en étendant les habilitations**
- **Une ergonomie identique en page d'accueil de tous les applicatifs**
- Numériser le processus de gestion des habilitations PIGP-Flux Hélios (ASPASIE, Hélios)
- Disposer dans les DROM-COM des mêmes applications qu'en métropole
- Finir de rendre « télétravaillables » toutes les applications
- Créer un espace de travail applicatif unifié qui permettrait d'accéder à l'ensemble des applications, y associer un dispositif d'identification unique et un portefeuille de clés qui éviterait de saisir son identifiant et son mot de passe à de trop nombreuses reprises dans la journée
- Développer les applications smartphone très utilisées par les jeunes

Autres outils informatiques

- **Créer des outils destinés à faciliter les nouvelles modalités de travail : documentation liée aux applications, moteur de recherche plus efficace, outils utilisés par nos partenaires (teams, zoom), bases de connaissance, partage documentaire, coédition de documents, animation d'équipes en mobilité etc.**
- **Disposer dans le cadre du full internet d'un accès à linkedin, aux réseaux sociaux...**
- Revenir à des outils bureautiques pack office
- Moderniser les outils bureautiques et généraliser les clefs 4G ainsi que les accès wifi et le matériel mis à disposition (tablette, téléphone professionnel)
- Instituer des règles d'archivage numérique et définir une politique de conservation des mails
- Améliorer la gestion de la documentation informatique (le moteur de recherche, l'ergonomie de NAUSICAA en créant par exemple des bibliothèques fonctionnelles par bureau métier, le site Ulysse avec des boîtes à outils par métier, etc.)
- Développer davantage les assistants digitaux et accompagner le changement pour que les services s'en servent
- Développer une plateforme autorisant le partage et la modification des documents à plusieurs et en temps réel
- Construire les requêtes permettant de valoriser les données à disposition des bases de données dans les différents métiers de la DGFIP

Intelligence artificielle (IA) :

- **Etudier le recours à l'IA dans divers domaines (au niveau du recouvrement, pour retrouver le patrimoine d'une personne physique ou morale sur le territoire national ou international ou pour sélectionner les dossiers en vue des assignations en liquidation judiciaire, au niveau du contrôle fiscal, pour poursuivre le requêtage sur de nouvelles pistes, pour les évaluations domaniales en facilitant les comparaisons)**
- Mettre en place un système d'IA afin de lancer une hypervision des applications en production afin de permettre d'anticiper les pannes possibles, identifier les facteurs récurrents de ralentissement, déclencher les actions préventives d'exploitation
- Evaluer l'apport de l'IA dans les domaines où elle a été employée
- Mettre en place une IA pour analyser dynamiquement l'utilisation du réseau (sur tout le territoire) et permettre une adaptation temps réel pour augmenter le débit en fonction des pics d'utilisation puis redescendre si l'utilisation est ralentie
- Utilisation d'une IA pour faciliter l'analyse des incidents complexes et la détection prédictive des incidents d'exploitation et leur niveau de gravité

Conduite des projets informatiques :

- **Conforter le calendrier des grands projets (facturation électronique, arrivée effective de RSP, projet ROCSP, GMBI)**
- **Mieux prendre en compte l'expérience utilisateur** dans la conduite des projets (expérience globale ressentie par l'utilisateur lors de l'utilisation d'une interface, d'un appareil digital ou plus largement en interaction avec tout dispositif ou service)
- **Systématiser les comités utilisateurs** ou créer un service de consultants au sein de la DGFIP qui serait utilisé au préalable de tout nouveau projet afin d'intégrer les meilleures pratiques dès la phase de conception
- Cadrer les développements d'outils informatiques pour éviter les dérives budgétaires et les pertes de productivité
- Adapter les applications avant les réformes (exemple d'Hélios et du NRP)
- Poursuivre les travaux de transformation numérique dans la sphère de la gestion des professionnels (outil de pilotage, évolution de Médoc, fin des directions multi-bases suite aux fusions de DDFIP, ...)
- Renforcer sécurité et résilience de l'informatique de la DGFIP et favoriser chaque fois que possible l'indépendance stratégique et technologique vis-à-vis des éditeurs et prestataires privés dans les choix de solutions et matériels informatiques
- Maintenir le « cycle en V » par rapport au mode agile

Organisation des services informatiques :

- Valoriser les initiatives locales en organisant en interne un trophée de l'innovation
- Refonder notre filière informatique pour préserver notre indépendance (épreuves du concours, revoir les qualifications informatiques)
- Recruter des ingénieurs informatiques qualifiés
- Définir et mettre en place le nouveau réseau informatique (permettrait de régionaliser dans un premier temps les métiers informatiques par DISI voire dans un second temps de les regrouper en une seule DISI (regroupement d'ETP par métier pour obtenir des tailles critiques par métier informatique et de retrouver des marges capacitaires pour le prochain COM)
- Faire évoluer l'organisation et le pilotage de l'assistance informatique de proximité au bénéfice de l'ensemble des agents (ex : faciliter leur saisie, rapprocher l'assistance technique (AT) des cellules informatiques départementales (CID), prendre en compte l'ensemble des charges pour le calcul de leur effectif...)
- Créer une cellule d'assistance technique pour répondre aux questions des utilisateurs de l'ENSAP
- Rétablir une assistance informatique joignable par téléphone (en cas d'urgence ou ordinateur bloqué)
- Mettre en place un référentiel des expertises informatiques des agents SSI/DISI

ORGANISATION DES SERVICES ET DES MISSIONS

Le rythme rapide des réformes et des réorganisations, ainsi que la question de la **corrélation des suppressions d'emplois aux baisses effectives de charges** ont été le point de départ des discussions menées, avant d'engager la réflexion sur la **simplification et la modernisation de l'exercice des missions** des agents. Si la numérisation et la dématérialisation sont souhaités pour simplifier et améliorer l'exercice des missions, des craintes ont été émises dans **l'appréhension de ces évolutions et de leur impact sur l'exercice des missions** des agents.

Par ailleurs, de nombreuses préoccupations portent sur **l'intérêt pour le travail et une perte de motivation est soulignée**, induite par les évolutions structurelles qui sont parfois perçues comme conduisant à une **hyperspécialisation du travail**, et donc un appauvrissement des tâches, des travaux répétitifs et/ou à faible valeur ajoutée.

En termes d'organisation territoriale, les agents ont exprimé un **fort besoin de consolider les structures issues du NRP (stabiliser le maillage territorial et la taille des services) et de ralentir le rythme des réformes** et des suppressions d'emplois. Les attentes portent par ailleurs sur le **renforcement des marges de manœuvre** aussi bien des **directeurs** (recrutement de contractuels, externalisation de certaines fonctions supports, adaptation aux contextes locaux

notamment aux spécificités des DROM-COM etc.) que des **cadres** (dispositif de rémunération des équipes, systématisation des budgets participatifs axés sur la qualité de vie au travail etc.).

Les échanges ont également conduit à ouvrir une **réflexion sur l'avenir des plus « petites » directions**, certaines propositions allant jusqu'à envisager leur disparition alors que d'autres agents restent très attachés à l'échelon départemental. Il a été proposé d'institutionnaliser un dispositif d'entraide ou de **gestion mutualisée entre DDFiP**, voire de **regrouper**, à un niveau supra-départemental, **les missions considérées comme les plus fragiles** (amendes, recettes non fiscales, centralisation comptable, reliquat de taxes d'urbanisme, formation professionnelle) et de **développer les compétences croisées** avec des directions qui se spécialiseraient sur certaines missions pour le compte d'autres (par exemple en fiscalité directe locale, formation professionnelle, gestion domaniale, etc.). Ces réflexions posent également la question du pilotage de ces **métiers très spécialisés qui gagneraient à être animés selon une logique de réseau**, et des mono-services départementaux qui pourraient être pilotés au niveau inter-régional.

En termes de modalités de travail, un triple mouvement est attendu : consolider le **déploiement du télétravail** quand il est possible et souhaitable, dans des **conditions matérielles optimales** (doter les agents d'un équipement aussi performant et ergonomique que celui du bureau), **laisser la possibilité aux agents de choisir librement leur lieu de travail** (accélérer le déploiement du wifi, distribuer des écouteurs et clé 4G) et engager une réflexion sur **l'optimisation et la gestion du parc immobilier** (développer les **espaces de coworking**). Enfin l'expérimentation de nouvelles modalités de travail est très régulièrement proposée par les agents, notamment la **semaine de quatre jours et la journée continue**.

Le **développement des procédures dématérialisées** est largement attendu par les agents, pour **sécuriser nos échanges avec les usagers** (signature électronique, formulaires en ligne pour le contentieux etc.) et **simplifier l'exercice de nos missions** (déployer l'offre collaborative numérique DGFIP dans chaque direction, avoir accès à toutes les informations d'un contribuable dans l'ensemble des applications, poursuivre le déploiement des plateformes certifiées de numérisation etc.).

L'amélioration des pratiques et des outils de travail a fait l'objet de nombreuses propositions, particulièrement pour **donner de la visibilité aux agents sur les projets** en cours et leur impact sur la réalisation future des missions. La **simplification de la réglementation et la législation, jugées trop souvent complexes, ainsi que l'allègement des tâches chronophages et à faible valeur ajoutée** sont largement souhaités par les agents. Enfin, dans le domaine de la diffusion de l'information, des propositions appellent à **limiter le nombre de courriels** et à **rationaliser la diffusion de notes**.

Principales idées

Maillage et compétences territoriales :

- **Réfléchir à la spécialisation des petites DDFiP**, voire à la disparition des plus petites directions, **en regroupant les petites DDFiP limitrophes ou en nommant un seul DDFiP sur deux directions et en mutualisant les services de direction**
- **Stabiliser les organisations issues du NRP avant d'engager de nouvelles restructurations**
- **Maintenir l'échelon départemental en regard de nos partenaires**
- **Regrouper à un niveau supra-départemental les missions fragiles** (amendes, recettes non fiscales, centralisation comptable, reliquat de taxe d'urbanisme, formation professionnelle ...) et **développer les compétences croisées** (SFDL, formation professionnelle, domaines, ...)
- **Animation des métiers : animer le réseau selon une logique de catégorie de direction, développer les réseaux d'IDIV expert, renforcer le rôle d'animation des DDG pour les mono-services départementaux**

- **Créer ou animer un réseau pour les services très spécialisés avec un pilotage national (paieries régionales et départementales, trésoreries hospitalières, amendes...)**
- Créer un groupe de travail national autour de l'organisation territoriale de la DGFIP associant les directions, les délégations et les bureaux métiers dans lequel pourrait être abordé le sujet du maintien de l'organisation des directions en 4 catégories
- Réfléchir sur le positionnement et le rôle des DRFiP
- Confirmer le rôle des délégations en matière de mutualisation
- Réfléchir au rôle des délégations, et à un rapprochement avec les directions régionales
- Renforcer les marges de manœuvre des directeurs (recrutement de contractuel, fongibilité asymétrique des dotations, externalisation de certaines fonctions supports...) et des cadres (dispositif de rémunération des équipes, systématisation des budgets participatifs axés sur la qualité de vie au travail...)
- Mutualisation entre les directions : spécialiser des directions sur des sujets (fonctions budgétaires, rescrits, audit, huissiers), mutualiser le pôle RH, BIL, audit afin de rationaliser les ressources
- Faire le bilan de tous les déploiements réalisés

Modalités de travail :

- **Expérimenter de nouvelles modalités de travail : semaine de 4 jours, temps partiel flottant, journée continue**
- **Dans le cadre du déploiement du télétravail, engager une réflexion sur l'optimisation et la gestion du parc immobilier**
- **Permettre aux agents de choisir librement leur lieu de télétravail et, pour cela, de les doter de matériel nomade (Tablette, WIFI ou Clé 4G, écouteurs)**
- Permettre à tous les agents des DROM-COM de bénéficier du télétravail
- Poursuivre le déploiement du télétravail dans des conditions matérielles optimales, notamment en dotant les agents d'un équipement aussi performant et ergonomique que celui du bureau
- Développer les espaces de coworking et revoir l'aménagement des bureaux pour mieux collaborer lors des temps de présence (matériel flexible, standardisation des outils, locaux modulables et colorés avec une charte graphique)
- Privilégier des modes de travail plus transversaux (moins hiérarchiques pour responsabiliser les agents) et diversifiés (travail nomade, à distance et télétravail et mode projet)
- Fixer des jours en commun de présence obligatoires et réguliers pour maintenir les collectifs de travail

Développement des procédures dématérialisées et du numérique :

- **Pousser l'ambition de dématérialisation le plus loin possible avec de nombreux chantiers : formulaires en ligne pour le contentieux, signature électronique, mise à jour de Pégase, requêtes possibles sur les documents électroniques, guides internes là où il y a encore du papier (ILIAD)**
- **Déployer l'offre collaborative numérique DGFIP dans chaque direction et former à l'utilisation des outils collaboratifs**
- **Avoir accès aux informations d'un contribuable sur l'ensemble des applications et que ces données soient accessibles directement**
- Donner la pleine mesure à la numérisation pour accompagner les transformations de la DGFIP, en poursuivant le déploiement au SDNC des plateformes certifiées de numérisation et d'extraction de données, permettant ainsi la suppression du papier, en tirant parti des capacités d'extraction de données manuscrites à un niveau de performance élevé et, au-delà de la DGFIP, en faisant bénéficier l'État de ces capacités de traitement hors norme.
- Adopter les cartes de visite connectées (via QR CODE ou puce NFC) pour renouveler et enrichir leur utilisation → CDL, France service...
- Développer les procédures dématérialisées pour sécuriser nos échanges avec les usagers (ENSU, donner une date certaine dans le cadre des procédures)
- Déployer l'offre collaborative numérique DGFIP dans chaque direction et sortir de la gestion des flux informationnels par mails
- Disposer tant pour les particuliers que les professionnels d'un identifiant unique partagé entre l'ensemble des administrations. (Lever le verrou de la CNIL)
- Créer un portail collaboratif afin de faciliter les échanges
- Créer une plate-forme initiale pour identifier les expertises par domaine afin de pouvoir mettre à disposition ces compétences sur tout le territoire et définir une stratégie pour aller chercher de l'expertise auprès de nos partenaires en fonction de nos besoins pour des recrutements ciblés
- Développer davantage les groupes WiFip afin de mutualiser les informations et les bonnes pratiques

- Identifier les experts métiers et permettre qu'ils puissent être sollicités par l'ensemble des acteurs de la DGFIP via les outils informatiques nouvellement disponibles (PNSR individualisés)
- Mise en ligne sur un espace centralisé de toutes les fiches techniques des PNSR
- Enregistrer toutes les réunions métiers pour accéder aux replay ou podcast (décalage horaire)

Amélioration des pratiques et outils de travail :

- **Donner de la visibilité à moyen et long terme sur les grands projets et consulter les agents avant les réformes**
- **Construire une trajectoire pluriannuelle pour la DGFIP, communiquée le plus en amont possible et expliquée aux agents pour limiter le sentiment d'instabilité souvent exprimé**
- **Revoir la politique de diffusion des notes (rationaliser le point d'entrée, développer une véritable politique documentaire à destination du réseau, revoir le classement des notes, améliorer le moteur de recherche de l'application documentaire)**
- **Limiter le nombre de courriels, par exemple en établissant et communiquant une doctrine d'utilisation de la messagerie électronique**
- **Revoir la gestion des flux informationnels par mail (par exemple n'envoyer des messages au réseau qu'une journée par semaine)**
- **Adapter les méthodes de travail aux évolutions informatiques et sociétales**
- **Ralentir et stabiliser les réformes et éviter les « empilements »**
- Institutionnaliser un dispositif d'entraide (exemple : task force selon le modèle BNIPF¹ à décliner dans le secteur public hospitalier) ou de gestion mutualisée entre DDFiP
- Prendre en compte le décalage horaire avec les DROM-COM notamment pour l'organisation des réunions et formations en distanciel, et la fermeture des applications
- Renforcer la visibilité du pilote d'accompagnement du changement (PAC)
- Remise en cause de l'attribution systématique d'ordinateurs portables à des agents qui ne télétravaillent pas
- Faire une validation à l'aveugle par un service utilisateur avant toute nouvelle évolution
- Reconnaître un « droit à la dérogation » permettant aux services en difficulté de s'exonérer temporairement de certaines consignes
- Flécher systématiquement (et de façon transparente) les gains de productivité de toute automatisation ou simplification
- Appliquer les exigences de Service public + pour les prestations internes DGFIP : prestations RH aux agents, réponses de l'administration centrale aux saisines réseau et demandes d'actualisation Bofip.
- Instaurer une mutualisation systématique et des échanges en cas de mise en œuvre d'une réforme
- Poursuivre et amplifier la simplification des tâches chronophages et à faible valeur ajoutée (volet outil, volet réglementaire, volet procédures)
- Rénover les outils du manager (outil intégré aux applicatifs métiers, gestion des plannings via un outil de gestion intégrée du temps de travail, s'approprier les outils collaboratifs...)
- Améliorer et mieux communiquer sur les outils innovants : les outils à disposition pour les réunions en mode mixte manquent encore de fiabilité et ceux pour les travaux collaboratifs sont encore mal connus (ex : Wekan)
- Améliorer la représentation des processus par le biais d'une arborescence des compétences (qui fait quoi) et d'un référentiel des structures commun à tous les métiers
- Mettre en adéquation les objectifs et les moyens, en termes humains et informatiques
- Développer des ateliers similaires à ceux du remue-méninges afin de créer une intelligence collective et une communauté d'échange
- Miser sur l'humain en faisant confiance aux agents qui ont la maîtrise technique de leur métier (leur déléguer des tâches et les associer aux prises de décision)
- Développer la polyvalence des agents notamment dans les structures où les effectifs sont contraints
- Créer un groupe de travail sur le droit à la déconnexion
- Réguler l'usage du courriel (limiter les mails de plus de 10 lignes, remplacer le courriel par d'autres moyens et rappeler le droit à la déconnexion)
- Limiter la multiplication des notes et des réunions
- Améliorer la préparation des réunions afin qu'elles soient plus efficaces (fixer un ordre du jour)
- Faciliter les relations et échanges entre les services de centrale et du réseau
- Créer une structure chargée de promouvoir la démarche de simplification, type « LAB'Innov »

1. Brigade nationale d'intervention de publicité foncière, rattachée au SDNC

- Améliorer le portage de la démarche des simplifications par chaque chef de structure avec la réalisation à son niveau d'un diagnostic des mesures à mettre en place
- Instaurer des expérimentations et un véritable « droit à l'erreur » pour les nouveaux processus mis en œuvre
- Ne publier sur Nausicaa que les notes de la centrale et diffuser les notes des directions sur les intranets locaux uniquement
- Valoriser l'expertise technique des métiers de la DGFIP afin de disposer d'une vision transversale et dynamique des compétences dont elle dispose
- Généraliser et pérenniser des temps d'échanges type retex accompagné par un professionnel

RESSOURCES HUMAINES

De nombreuses préoccupations ont été partagées lors des réunions.

En premier lieu, **la gestion des emplois et des effectifs est un des principaux sujets d'inquiétude et de tensions relevés par les agents** (suppressions et relocalisations d'emplois, départs massifs, recrutements insuffisants, rythme des mouvements et du recrutement au choix, impossibilité de se projeter dans un avenir de moyen terme, « déconnexion » ou décalage des gains de productivité, évolutions/simplifications trop rapidement gagées, vacances de postes).

Certains agents font ainsi état de la **Crainte d'un affaiblissement de la DGFIP** et du service public de façon générale (« désengagement de l'Etat »). En réponse, d'autres en appellent à **l'affirmation des valeurs de la DGFIP** pour « retrouver du sens à nos métiers ». En matière de ressources humaines, la DGFIP est face à un double enjeu : **maintenir une haute technicité** (crainte d'une perte de compétences et de connaissance) et faire face à un **sentiment de « perte du collectif de travail »** avec les vacances durables de postes, la difficulté à mettre en place des tuilages ou tutorats, la formation pas assez opérationnelle, la montée en régime du télétravail et du nombre d'agents contractuels. La **gestion des « seniors »** a été plusieurs fois abordée, avec des propositions visant à **mieux anticiper les départs** (et réduire ainsi les vacances) et **mieux accompagner les départs** avec la mise en place d'une période transitoire ou encore l'instauration d'une reconnaissance particulière (distinction honorifique, pécule). Enfin, certains agents déplorent une **banalisation des emplois/grades** (rôle des cadres B, des adjoints, grades A+...).

RECRUTEMENT

En matière de recrutement, les concours (sélection nationale, modalités de déroulement, contenu des épreuves) n'apparaissent plus adaptés, le **recours aux agents contractuels interroge** (stratégie, intégration, devenir, possible remise en cause du statut de la fonction publique) et le recrutement au choix est perçu comme un « **frein à la mobilité** ».

Pour y faire face, il a été proposé de **clarifier et de professionnaliser le recrutement** à profil/au choix et par concours, **d'améliorer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** et de **revoir, en conséquence, la chronologie des recrutements** pour diminuer les vacances structurelles, conjoncturelles ou frictionnelles (plusieurs concours par an). Sur le recrutement en lui-même, il pourrait être opportun de **renforcer la détection des problèmes psychologiques et/ou comportementaux** (pour ne pas fragiliser les équipes, par exemple en introduisant des tests de personnalité dans les concours). Enfin, la mise en place de **concours régionaux** est fortement demandée dans de nombreuses directions.

La gestion des agents contractuels pourrait être renforcée : d'abord, en **offrant davantage de marges de manœuvre au niveau local** (vision pluriannuelle des recrutements) et ensuite en **facilitant leur intégration** (ouvrir le concours interne avec moins d'ancienneté, examen professionnel dédié par exemple trois ans d'embauche, etc.). Pour palier également les difficultés de recrutement auprès de profils externes, il est proposé **d'augmenter le niveau de rémunération des contractuels** pour attirer et conserver dans la durée les bons candidats. La possibilité d'une **voie de recrutement qui leur serait dédiée** est aussi soulevée pour faciliter leur titularisation (sans concours).

Principales idées

Stratégie :

- **Professionaliser davantage le mode de recrutement : adéquation profils et besoins, avec l'analyse des compétences par rapport à la taille du service**
- **Mettre en place un site internet commun qui présente toutes les offres DGFiP**
- **Former les chefs de service au recrutement**
- Former davantage les recruteurs
- Améliorer la gestion prévisionnelle des recrutements/départs
- Associer les chefs de service au recrutement des A et A+
- Clarifier et professionnaliser le recrutement à profil, professionnaliser le recrutement par concours
- Renverser la logique de recrutement et créer une banque de CV interne/ une banque de compétences des agents qui indiquerait leurs parcours professionnels, leurs compétences développées et leurs souhaits d'évolution

Concours :

- **Maintenir le concours comme mode de recrutement privilégié, le recours aux contractuels ne doit pas être généralisé**
- **Mettre en place des concours régionaux**
- **Détecter les problèmes psy / comportementaux lors du recrutement pour limiter les risques qui pèsent sur les équipes**, par exemple en allongeant l'entretien (supprimer en contrepartie les épreuves techniques à l'oral) ou en introduisant des tests de personnalité
- **Revoir la chronologie des recrutements et le cadre trop rigide, pour diminuer les vacances (plusieurs concours par an)**
- **Rénover les concours externes pour mieux les adapter aux cursus scolaires des candidats et à la catégorie de recrutement A/B/C, et être innovant (tests de logique par exemple)**
- Ne sélectionner au concours que les candidats qui ont réellement des bons résultats et compléter avec des contractuels motivés
- Mieux mesurer la motivation des agents lors des recrutements
- Proposer des concours externes de niveau A+ pour attirer les talents
- Pour les concours internes, ajouter une épreuve permettant de juger des réalisations concrètes de l'agent dans l'exercice de ses missions
- Développer le tutorat pour préparer les concours
- Utiliser des outils plus modernes pour faire passer les concours (exemple : tablette numérique)
- Réaliser un benchmark sur le recrutement auprès des grandes entreprises privées pour adapter nos concours dépassés

Contractuels :

- **Privilégier les recrutements de contractuels sur des missions pour lesquels la DGFiP ne dispose pas de compétences en interne**
- **Faciliter l'intégration des contractuels (ouvrir le concours interne avec moins d'ancienneté, examen professionnel dédié par exemple 3 ans d'embauche...), pouvoir les CDIser, reconnaître les acquis de l'expérience, assurer une garantie de retour dans le service/département recruteur en cas de réussite au concours**
- Moduler et revaloriser leur paye
- Avoir plus de souplesse dans la gestion des contractuels, avoir des marges de manœuvre locales en disposant d'une vision pluriannuelle des recrutements

- L'encadrement ne doit pas être recruté sur des emplois contractuels afin de conserver un bloc de valeurs communes, d'identification identitaire entre l'encadrement et les agents
- Revoir le processus de recrutement trop complexe et lent
- Allonger la possibilité de renouvellement de leurs contrats à une période de 10 ans afin de mieux rentabiliser la période de formation initiale
- Accentuer le recrutement de contractuels afin de promouvoir le rôle social de l'État (notamment les personnes en situation de handicap)
- Porter une attention au risque déontologique (culture du service public et au regard des missions sensibles (par exemple le contrôle fiscal et recouvrement)

Autres voies de recrutement :

- **La titularisation des volontaires du service civique ou apprentis qui ont fait leur preuve : étudier la possibilité d'intégrer les meilleurs soit via concours interne soit via contractualisation**
- Recrutement départemental 3ème voie : préparation en amont des candidats (convention universités ou classe talents)
- Instaurer le recrutement au choix (et a minima au profil) des cadres B et C dans les DROM-COM pour un gain de temps et d'efficacité car ils seraient opérationnels immédiatement. En outre, leur capacité d'adaptation à l'univers ultramarin pourrait être mesurée avant leur installation
- Mettre en place un recrutement spécifique pour les métiers du contrôle fiscal
- Proposer des postes « au choix » pour tous les grades
- Instaurer l'accès à la fonction publique par la valorisation des acquis et des expériences « VAE »
- Aider les directions au financement des apprentis, par ex : rendre, sous forme de primes ou d'aide le titre 2 non dépensé en raison des vacances d'emplois

FORMATION

Le sujet de la formation a été jugé primordial dans les discussions, face **au risque de perte des savoir-faire**.

Partant du constat que la formation est jugée « **trop théorique** » et « insuffisante » pour s'adapter aux évolutions, un **nouveau dispositif de formation** pourrait être déployé.

Il est ainsi proposé **d'organiser des formations présentielles au plan local** (notamment sollicité dans les DROM-COM, et souhait fort du maintien du présentiel proche du lieu de travail), **d'ouvrir un accès libre à tous les fascicules de formation sans condition d'inscription** et de rendre les **formations à distance plus interactives**.

Certains souhaiteraient que soit conduite une réflexion sur la mise en place d'une **obligation de formation** (selon une périodicité à définir), d'un plan de **formation individualisé et pluriannuel** en cas de changement de métier ou de **bilans de compétences** (à l'instar de PacNum pour le numérique, et des auto-évaluations).

Des propositions soulignent l'importance de mettre la **technicité** inhérente aux missions de la DGFiP **au cœur des dispositifs de formation**, ce qui peut également passer par l'organisation de **formations pratiques tournées vers les applications utilisées**.

Enfin, l'idée de **développer le tutorat et le mentorat** a été particulièrement soutenue, pour sa vocation pédagogique auprès du bénéficiaire, mais aussi pour sa dimension plus honorifique, qui pourrait se traduire par une **reconnaissance du tuteur ou mentor** (compétence professionnelle formalisée, voire valorisée financièrement), notamment avec les seniors qui pourraient transmettre leur savoir et leur expérience pendant une période transitoire, à l'instar de ce qui est mis en pratique dans le milieu médical, dans la justice ou la gendarmerie.

Principales idées

- **Porter une attention dans les évolutions à la technicité inhérente aux missions de la DGFIP qui doit être remise au cœur des dispositifs de formation (formation initiale trop théorique, formation continue obligatoire pour actualiser les connaissances, ouverture de stages d'immersion auprès des directions expérimentatrices)**
- Déterminer les attentes en matière de formation initiale et continue (socle de savoirs)
- Mettre en place un cursus plus professionnalisant avec des sessions en cursus universitaires pour certaines formations
- Accroître la formalisation de partenariats avec le monde de l'enseignement
- Favoriser l'immersion de courte durée dans d'autres services, administrations, entreprises ou collectivités

Formation initiale :

- **Poursuivre la réforme de la formation initiale (développement de l'alternance, prise en compte des cursus universitaires et des parcours des internes, prévoir une formation initiale pour les contractuels)**
- **Développer tutorat et mentorat, reconnaître le tuteur ou mentor (compétence professionnelle formalisée, voire valorisée financièrement), notamment avec les seniors à l'instar de ce qui est mis en pratique dans le milieu médical, dans la justice ou la gendarmerie**
- Mettre en place un vrai apprentissage et une alternance entre formation théorique et pratique dans les services ; ex : donner une qualification à l'issue de la formation initiale, imaginer une formation diplômante pour les externes (master 2 en alternance)
- Mettre en place un assistant digital qui serait utilisé lors de la prise de poste afin de donner l'ensemble des documentations nécessaires (applications, organigramme fonctionnel, documentation interne ...)
- Favoriser dès la formation initiale (externe, interne contractuels), une culture commune DGFIP afin de développer un sentiment d'appartenance et une culture administrative
- Pour les missions techniques, il convient de créer en formation initiale un socle technique de plus longue durée
- Augmenter la durée du cursus spécifique CF (formation initiale)
- Adapter la formation initiale à l'affectation de l'agent
- Renforcer la culture économique des agents de la sphère fiscale en formation initiale (intervention de chefs d'entreprises à l'ENFIP ou d'anciens agents de la DGFIP)
- Mettre en place un parcours de formation dédié au management et à la communication pour l'encadrement intermédiaire
- Instaurer une période probatoire réelle et plus longue pour les stagiaires
- Créer une formation d'un mois de découverte des métiers de la DGFIP
- Allonger le délai de séjour dans les postes afin de rentabiliser la formation
- Intégrer le volet « contrôle fiscal informatisé » dans la formation contrôle fiscal

Formation continue :

- **Déployer un dispositif de formation adapté (i) en organisant des formations présentielles au plan local (notamment sollicité dans les DROM-COM, et souhait fort du maintien du présentiel proche du lieu de travail), (ii) en ouvrant un accès à tous les fascicules de formation sans condition d'inscription et un accès à des formations extérieures privées dans des domaines spécifiques non couverts en interne (informatique, patrimonial, financier,...) et (iii) en rendant les formations à distance plus interactives**
- **Organiser des formations pratiques, plus professionnelles, tournées vers les applications utilisées ainsi que des formations communes dans le secteur public local (DGFIP et services ordonnateurs)**
- **En cas de formation à distance, préférence pour les modules avec formateur et outil adapté de type Blackboard plutôt que les e-formations**
- **Rendre plus lisible l'organisation de la formation professionnelle**
- **Renforcer la formation lors des prises de poste, en mettant en place systématiquement un plan de formation individualisé et pluriannuel en cas de changement de métier**
- Mettre en place des bilans de compétence (comme le parcours PIX) à l'instar de PacNum pour le numérique et des auto-évaluations
- Prévoir plusieurs semaines de tuilage-formation en alternance à chaque mutation impliquant un changement de métier ou de fonction

- Développer les formations universitaires, dans les écoles de commerce et dans des écoles d'entrepreneuriat pour les agents sous condition d'un exercice minimum de temps dans la direction d'affectation
- Recourir à des outils innovants pour former les conseillers chargés de l'accueil (coaching, téléphonique individuel)
- Respecter l'ordre de déroulement du plan de formation
- Renforcer la centralisation de la formation professionnelle à un niveau supra départemental, au siège des anciennes et actuelles régions administratives
- Maintien d'un échelon départemental de formation professionnelle
- Développer des didacticiels vidéo pour aider à la prise en main des nouveaux applicatifs
- Ouvrir l'accès aux formations des directions spécialisées du contrôle fiscal aux directions territoriales
- Evaluer les connaissances des agents tout au long de leur carrière
- Prévoir des possibilités de formations diplômantes
- Développer le stage en entreprise (au moins pour les cadres A)
- Réfléchir à une obligation de formation selon une périodicité à définir
- Instaurer une actualisation des connaissances de manière quinquennale
- Adapter la formation en cours de carrière pour les agents exerçant le métier d'accueil pour mieux répondre aux besoins des usagers (parcours dédié obligatoire)
- Développer les réunions de praticiens
- Mettre en place un calendrier annuel pour les RH et la formation professionnelle mis à jour par la direction générale récapitulant les moments forts de l'année en matière d'actions à mener
- Proposition de stages en immersion dans d'autres administrations en cours de carrière
- Prévoir un nombre de jours (5 fois an par exemple) pour permettre aux cadres de participer à des missions directionnelles, auto-formations, groupe de travail, immersion dans d'autres services

ATTRACTIVITE

Le constat du **déficit d'attractivité des métiers de la fonction publique**, associé à des **départs en retraite conjoncturels en nombre** au sein de la DGFIP, renforce de manière très significative cette préoccupation dans l'ensemble des services.

Le premier point faible relevé et partagé par de nombreuses directions, porte sur **la capacité de la DGFIP à communiquer pour reconstruire son image** notamment dans les grands médias : savoir mettre en valeur ses personnels et ses missions encore trop souvent méconnues, comme d'autres administrations ont su très bien le faire par l'instauration de grandes campagnes publicitaires. De nombreuses actions ont été engagées mais force est de constater que les résultats sont encore insuffisants.

Ce sujet, largement débattu, a vu un grand nombre de propositions émerger. Parmi celles-ci, il y a l'idée de **construire une identité « Finances publiques »** pour mieux **valoriser les métiers de la DGFIP** et son positionnement comme une administration de référence (notamment, les actions engagées en termes de conditions de vie au travail, de flexibilité des espaces de travail, de modernisation de ses processus ou de formation).

D'autres propositions vont dans le sens de la **constitution d'équipes « d'ambassadeurs/influenceurs DGFIP »** afin de diversifier nos modes de communication et d'être plus présents sur les réseaux sociaux.

Principales idées

Communication, partenariats et évènements :

- **Mieux valoriser les métiers de la DGFIP, son positionnement comme une administration de référence (notamment, les actions engagées en termes de CVT, flexibilité des espaces de travail, modernisation de ses processus ou dispositifs de formation) et l'image du fonctionnaire**
- **Constituer des équipes d'ambassadeurs /influenceurs DGFIP : communiquer par des publicités nationales (campagnes d'affichage, spots TV, publicité sur les réseaux sociaux) à l'instar de ce que**

fait l'armée, afin de donner une image de marque plus fun et jeune et promouvoir la diversité des métiers de la DGFIP + participation à des salons, donner des cours dans les universités, participer à un forum des métiers dans un lycée proche de son domicile

- Se doter d'un vrai budget de communication (vs « L'Armée de Terre recrute ») pour des campagnes publicitaires ou via des médias aux grandes heures d'écoute et utiliser davantage les réseaux sociaux
- La « marque DGFIP » gagnerait à être mieux identifiée et davantage portée dans le paysage administratif (s'inspirer des réussites du PAS et du FDS pour communiquer sur les missions)
- Organiser en interne des « forums métiers » au sein d'une direction afin de permettre la présentation des différents services aux agents, et en externe des journées « portes ouvertes »
- Développer les modes de promotion (affichage, podcast etc.)
- Construire une identité Finances Publiques (création d'un site internet généraliste dédié au grand public, terminologie « impots.gouv.fr » trop restrictive, revoir le logo...)
- Mieux communiquer dans les médias, les réseaux sociaux et les établissements scolaires (résultats, diversité des métiers, conditions de vie au travail, écoresponsabilité, recrutements, promotion, mobilité, passerelles vers l'extérieur, modernité de notre organisation : télétravail, conduite de projet...)
- Répéter l'opération à destination des écoles initiée à l'occasion du bicentenaire de la Révolution en 1989 (classes de CM2) sur le rôle de l'impôt / Développer un programme pour les enfants "Qu'est-ce que l'impôt ?" pour participer à la construction/reconstruction de la cohésion sociale.
- Recruter des sportifs de haut niveau pour porter les couleurs de la DGFIP lors de compétitions
- Permettre aux directions de créer un profil sur les réseaux sociaux
- Développer les partenariats : avec des BTS, DUT et autres facultés de comptabilité/gestion (la démarche pourrait être conduite par les bureaux métiers concernés), des universités pour faire connaître la DGFIP
- Revoir la communication auprès des écoles et université : créer en ligne une documentation sur la DGFIP afin de promouvoir ses métiers dans les collèges et lycées lors des réunions d'orientation, inciter les agents ayant une activité d'enseignement à faire des présentations des métiers DGFIP
- Communiquer auprès d'un large public sur les métiers de la DGFIP par des vidéos attrayantes en tirant le constat des faiblesses des vidéos présentes sur YouTube
- Instaurer un partage ponctuel d'expertise entre administrations et universités
- Communiquer en interne sur les métiers de la DGFIP en joignant aux fiches descriptives des missions des témoignages audiovisuels ou vidéo)

Autres leviers :

- Reconsidérer les modalités du concours, qui ne répondent pas à toutes les problématiques, ex : mettre en place des concours régionaux ou des concours par métiers, revoir les épreuves (communication, mises en situation collective) pour attirer des profils plus créatifs
- Accroître le nombre de stagiaires et apprentis et promouvoir davantage les opportunités d'apprentissage (site PASS à faire connaître aux directions) et d'alternance
- Donner du sens à nos missions (conduite de politiques publiques, rôle régalién) afin d'être en adéquation avec la cible de nos recrutements
- Réfléchir à des incitations financières pour les étudiants (développer les formations d'apprentis et les inciter à passer nos concours)
- Relancer la formule des années 80 du paiement d'une partie des études des étudiants souhaitant rejoindre la DGFIP
- Créer un nouveau concours externe A+
- Raccourcir le délai de 8 ans (obligation de rester dans le service public) et assouplir les règles de cumul « emploi » et « activités annexes »
- Attirer les talents « techno » : METAVERS, BITCOIN, BLOCKCHAIN vers les métiers du contrôle fiscal
- Avoir un vrai « comité d'entreprise » plutôt que la juxtaposition d'acteurs : ATSCAF, Services sociaux, SRIAS
- Mettre en avant la possibilité de télétravailler à la DGFIP (dans les offres d'emplois publiés notamment et auprès des potentiels candidats)
- Valoriser les postes du nouveau réseau dans les villes moyennes (qualité de vie en province)
- Accompagner les nouvelles mobilités : développer les tiers lieux
- Reconnaître l'engagement associatif de manière encadrée (sous condition de nécessité de service)
- Créer une « task force attractivité » au niveau national et inter-régional
- Accompagner les stagiaires et apprentis dans le passage des concours
- Préparer les étudiants à nos concours externes

MOBILITE

S'agissant de la mobilité, une des principales préoccupations relayées est la **mobilité forcée** en cas de réussite aux concours qui **limite l'évolution professionnelle**. C'est la question du **bilan coûts/avantages d'une promotion assortie d'une obligation de mobilité** quelle qu'en soit la modalité et le niveau de grade, avec la problématique du « coup d'après » et de la gestion des RH collective. La mobilité est par ailleurs **rendue plus difficile du fait du resserrement du réseau**.

Les propositions portent ainsi sur un **meilleur accompagnement de la mobilité géographique** (recherche d'emploi du conjoint, logement avec notamment des partenariats avec les bailleurs locaux, garde d'enfants, priorité lors de la mutation prochaine, etc.), qui pourrait se traduire par **l'instauration d'une indemnité « géographique »** ou d'un système de valorisation par points pour les agents affectés dans des territoires ruraux ou isolés. Enfin, les **passerelles entre administrations/fonctions publiques gagneraient à être facilitées**, dans la mesure où celles-ci viendraient notamment apporter des perspectives d'évolution de carrière au plan local en limitant la mobilité géographique.

Principales idées

Accompagnement des mobilités :

- **Mieux accompagner la mobilité géographique (recherche d'emploi du conjoint, logement avec notamment des partenariats avec les bailleurs locaux, garde d'enfants, priorité lors de la mutation prochaine) et les agents en première affectation**
- **Instaurer une indemnité « géographique » ou un système de valorisation par points indiciaires pour les agents affectés dans des territoires ruraux ou isolés**
- **Accompagner les évolutions liées aux nouvelles règles de gestion (règles d'ancienneté, règles de priorité pour les directions spécialisées ou informatiques, règles d'affectation géographique variables selon sélection ou concours) et aux recrutements au choix.**
- Décentraliser le recrutement (au niveau régional) afin de répondre aux freins à la mobilité
- Instaurer des visites croisées des services pour favoriser la mobilité fonctionnelle
- Favoriser les passerelles entre filières au sein de la DGFIP (avec peut-être un engagement de 3 ans en cas de changement de filière)

Mutations :

- **Maintenir un équilibre entre les possibilités de changer de métier à la DGFIP et le développement des postes au choix**
- **Rééquilibrer la part d'ancienneté et de la priorité dans les mouvements (y compris pour les mouvements comptables, avec une part d'ancienneté et de nominations au choix)**
- **Améliorer la visibilité des postes vacants**
- Mettre en place deux mouvements par an, voire organiser les mutations au fil de l'eau
- Offrir un droit au retour en cas de mutation géographique suite à promotion
- Accorder une priorité aux lauréats originaires de départements peu attractifs
- Refondre les mutations au profit de l'échelon régional et non plus national
- Refondre l'ordre des mutations dans cet ordre de priorité : affectations locales / mutations nationales / agents stagiaires notamment pour éviter que des postes soient inaccessibles aux titulaires et proposés quelques mois plus tard aux stagiaires
- Assouplir la règle du délai de séjour (en cas d'erreur sur la mission de la structure entraînant de la souffrance)
- Mettre en place (à titre expérimental) des mutations sur profil pour tous les grades en parallèle du mouvement national classique
- Rétablir la pratique d'affectation par nécessité sur un poste comptable telle que prévu par l'article 23 du décret 2010-986 du 26 août 2010 portant statut particulier des personnels de catégorie A de la DGFIP
- Stabiliser dans le temps les règles de mutation

- Rendre moins rigide la procédure des mutations (classement des vœux à l'aveugle)
- Permettre, dans le cadre des mutations en administration centrale, de classer les bureaux après les entretiens de recrutement
- Ré-autoriser les cadres B promus (sortie d'école) à postuler en administration centrale et structures assimilées
- Supprimer la logique du bloc fonctionnel et ré-autoriser les cadres A promus à postuler sur tous les bureaux de leurs choix en administration centrale
- Revoir les fiches de poste pour les rendre plus claires, simples et attractives (réduire leur format notamment sur les compétences)

Mobilité inter administrations :

- **Faciliter les passerelles entre administrations / fonctions publiques**
- Instaurer des visites croisées entre Administrations
- Communiquer davantage sur les opportunités de mobilité hors-DGFIP (notamment sur la rémunération et la procédure)
- Mettre en place un suivi dédié pour les agents en détachement et mis à disposition
- Accompagner le retour des agents placés en mobilité et permettre à ces derniers de disposer d'un accès à Ulysse national

ACCOMPAGNEMENT DES CARRIERES

En matière d'accompagnement des carrières, il ressort à la fois une **inquiétude sur le déroulement des carrières**, notamment des cadres (« manque de débouchés ») et également un **déficit d'accompagnement RH**. Les agents expriment un ressenti d'une forme de **déshumanisation de la RH de proximité**, et le besoin d'un accompagnement social fort (notamment en IDF).

Pour y remédier, des propositions portent sur les concours et les promotions et notamment sur le souhait **d'offrir des perspectives de carrière à tous les grades** (avec la transparence nécessaire en cas de décision défavorable). Pour le processus de sélection, il est proposé de donner plus de poids au dossier voire recueillir des avis plus larges (N+2, collaborateurs) Certains souhaiteraient le **développement de filières d'expertise** à tous les grades et notamment en informatique et dans le contrôle fiscal (augmentation du nombre d'IDIV expert).

En parallèle, des propositions portent sur l'accompagnement des agents dans l'évolution de leur carrière telles que la création **d'un « conseiller d'orientation »** spécialiste des droits et des possibilités de carrière, un **Conseiller Mobilité Carrière (CMC) pour tous les agents** (catégorie A, B et C) et **d'instituer un bilan de carrière (ou de compétences) obligatoire** (par exemple, tous les cinq ans).

Ceci supposerait également de pouvoir mieux valoriser les carrières des agents en **redonnant du sens à l'entretien professionnel** (moins fréquent mais mieux préparé) en le **professionnalisant** (référentiels de compétences attendues / tâches exercées, davantage de prospectif) ou encore en accélérant les carrières des agents investis.

Principales idées

Promotion et concours:

- **Favoriser la mobilité et la promotion dans un même département (proposer des postes sans mobilité géographique en cas de réussite à un concours)**
- **Instaurer une filière expertise à tous les grades et augmenter le nombre d'IDIV expert**
- **Offrir des perspectives de carrière à tous les grades (avec la transparence nécessaire en cas de décision défavorable)**
- **Rééquilibrer les promotions internes et externes**

- **Envisager de conserver le bénéfice du concours interne pour les agents qui ne peuvent pas faire de mobilité immédiate, comme cela est possible pour les cadres A qui sont dans le vivier IDIV sur une durée déterminée**
- Développer une filière d'experts en informatique labellisée "DGFIP"
- Augmenter les possibilités de promotion interne au sein des départements domiens
- Supprimer le dispositif du vivier pour les IDIV
- Créer un nouveau concours interne spécial IP technique
- Raccourcir le délai pour devenir IDIV expert
- Revoir les épreuves de sélection pour AFiPA et IP
- Pour le processus de sélection, donner plus de poids au dossier voire recueillir des avis plus larges (N+2, collaborateurs)
- Créer un parcours d'accompagnement des viviers d'AFiPA dans la perspective de l'extinction du corps des AFiP
- Mieux prendre en compte les personnes en situation de handicap dans la promotion interne

Accompagnement de l'agent dans l'évolution de sa carrière :

- **Créer un conseiller d'orientation pour ses droits et possibilités de carrière, une fonction de type CMC pour les agents A, B et C et instituer un bilan de carrière obligatoire (par exemple, tous les 5 ans)**
- **Généraliser le bilan de compétences**
- Mieux préparer les cadres A aux sélections d'A+ en mettant en place des séminaires ou des formations au management
- Réaliser une enquête pour déterminer les freins à l'évolution de carrière pour chaque grade
- Créer un guichet clairement identifié en faveur des reconversions professionnelles
- Créer un dispositif de retraite progressive
- Améliorer notre GRH pour être en mesure de connaître les potentialités de nos agents et mieux les accompagner
- Proposer un simulateur de carrière dans l'ENSAP
- Accompagner la transformation des métiers à horizon 2025/2030 afin de développer ou d'acquérir de nouvelles compétences
- Instaurer un entretien régulier avec le service RH sur les perspectives de carrière
- Communiquer davantage autour des dispositifs d'accompagnement
- Mieux accompagner les parcours individuels

Valorisation de la carrière :

- **Valoriser les acquis de l'expérience professionnelle, avec par exemple la mise en place d'une certification pour la valorisation des acquis professionnels**
- **Accélérer les carrières pour les agents investis**
- Valoriser les expériences opérationnelles dans les parcours des encadrants et « managers stratégiques »
- Redonner du sens à l'entretien professionnel (moins fréquent mais mieux préparé) et le professionnaliser (référentiels de compétences attendues / tâches exercées support de préparation pour l'agent) – plus prospectif
- Détecter les hauts potentiels dans chaque catégorie
- Égalité H/F : se concentrer sur les actes au quotidien plutôt que de se focaliser sur le déroulement de carrière
- Revoir la grille d'évaluation afin de reconnaître le savoir être des agents
- Modifier l'appellation de « rédacteur »
- Étendre la revue des cadres à tous les agents afin de suivre les évolutions des compétences

REMUNERATION ET RECONNAISSANCE

La question de la rémunération et de la reconnaissance est également au cœur des préoccupations des agents. Il est fait état d'un « **sentiment de paupérisation** » avec des niveaux de rémunérations insuffisants ou pas assez revalorisés dans un contexte inflationniste, alors même que **les moyens et leviers de reconnaissance professionnelle n'apparaissent « pas à la hauteur »**, aussi bien en termes d'évaluation, de rémunération, de valorisation des parcours, de perspectives d'avancement ou encore de reconnaissance du mérite.

D'un point de vue général, il est proposé de **revaloriser les rémunérations** notamment en début de carrière pour être en mesure d'être compétitif, notamment par rapport au secteur privé. La **création d'échelons supplémentaires** pour chaque grade est évoquée.

Avec la perspective de l'allongement de la durée de cotisations, **la question de la fin de carrière se pose également** : plafonnement de la rémunération dès l'âge de 50/55 ans, pas de retraite progressive...).

De nombreuses pistes de revalorisation ont pu être recensées : prime pour valoriser et **développer le tutorat**, pour les agents affectés dans des **territoires peu attractifs**, pour ceux réalisant un **intérim dans un service administratif** ou ceux dont les **propositions de simplifications** sont retenues.

Au-delà d'une augmentation généralisée des rémunérations, de nombreuses propositions visent à développer les leviers pour **récompenser les agents méritants** (y compris ceux ayant atteint le dernier grade/échelon). Parmi celles-ci, on relève notamment la mise en œuvre d'une prime individuelle ou collective, d'une prime au mérite, d'un avancement accéléré, la prise en compte du mérite dans la promotion interne et dans les mutations ou encore la réinstauration des bonifications au niveau de la notation, etc.

Principales idées

Rémunération :

- **Revaloriser les rémunérations notamment en début de carrière pour concurrencer le privé**
- Revaloriser la grille indiciaire des cadres B, considérée comme trop proche de celle des agents C (perte de motivation pour accéder au grade supérieur)
- Créer des échelons supplémentaires dans chaque grade
- Intégrer les primes dans le calcul de la retraite
- Revaloriser le trop faible supplément familial de traitement pour le premier enfant
- Indexer le remboursement des frais kilométriques à l'évolution du prix des carburants
- Réflexion sur la répartition des points d'indice entre échelons
- Développer les avantages annexes (garde enfants, vacances, tarifs préférentiels...)
- Pour tenir compte du télétravail, passer au système des tickets resto plutôt que le restaurant administratif
- Mettre en place des dispositifs de fin de carrière pour les agents C et B (idem que les A)
- Revalorisation des rémunérations des chefs de service (comptable ou non comptables) avec l'augmentation de la taille des postes
- Instaurer une prime de sujétion particulière pour les chefs de brigade
- Adapter le régime des primes en fonction du profil du poste
- Instaurer des primes et avantages pour les territoires peu attractifs, par exemple : attribuer des points de l'allocation complémentaire de fonctions (ACF), revaloriser l'indemnité mensuelle de technicité, créer une prime de risques pour certains territoires, augmenter les titres restaurant en les indexant sur l'inflation, accorder l'aide au logement à l'ensemble des personnels
- Verser une prime aux agents dont les propositions de simplification sont retenues par la DG
- Réintroduire le bénéfice des heures supplémentaires comme dans le privé
- Créer des réseaux d'adjoints et prévoir une rémunération spécifique
- Indexer le point d'indice sur l'inflation et le revaloriser chaque année

Reconnaissance :

- **Valoriser et développer davantage le tutorat : création d'une prime/un indice supplémentaire pour le tuteur**
- **Attribuer une vraie prime de technicité aux méritants, réinstaurer les bonifications au niveau de la notation, reconnaissance individuelle et collective du mérite**
- **Valoriser l'engagement et la responsabilité des agents par exemple en laissant plus de marges de manœuvre aux directeurs**

- **Valoriser les intérimis dans les services administratifs**
- **Développer les leviers pour récompenser les agents méritants** (prime individuelle ou collective, prime au mérite, avancement accéléré, prise en compte du mérite dans la promotion interne et dans les mutations, prime pour les agents ayant développé une réelle expertise comme les référents départementaux) et revoir les leviers d'action pour traiter les agents posant des difficultés
- Incitation financière pour que les agents restent sur des services / territoires en tension
- Identifier et valoriser nos référents
- Permettre aux directeurs de promouvoir en local
- Mettre en place des modalités de promotion alternatives aux sélections actuelles basées sur une approche s'inspirant de celle de l'évaluation 360° qui pourrait le cas échéant être combinée avec une épreuve collective plus « académique »
- Mettre en place une reconnaissance professionnelle pour valoriser les fonctions des professionnels associés ou une doctrine d'emploi
- Encourager davantage la promotion interne notamment en allégeant les conditions d'âge et en raccourcissant les délais pour passer des concours internes

ACCOMPAGNEMENT DES CADRES ET DES AGENTS

Les échanges ont souligné également l'importance pour la DGFIP de renforcer l'accompagnement managérial des cadres dans un contexte de transformation important. En effet, le **rythme des réformes et des restructurations est jugé « trop rapide »**, alors même que ces dernières sont **mal comprises/appropriées** (par exemple, la relation de confiance). Ainsi, il est proposé de rénover la relation managériale en formant davantage les encadrants ou en développant des outils de pilotage RH plus opérationnels.

De façon plus prospective, les agents ont également fait état d'un **manque d'information et de visibilité sur les réformes et chantiers en cours et sur l'avenir de la DGFIP**. Les propositions visent ainsi à **renforcer la conduite du changement** et à accompagner les agents dans ces réformes. Dans ce cadre, il est proposé de créer, par exemple, une **structure nationale chargée de la conduite du changement** (coordination des différents bureaux et services, organisation des bilans et retours d'expérience).

L'idée de **rénover et simplifier les relations entre agents** a également été suggérée, en limitant l'empilement hiérarchique entre les agents décisionnaires et les agents exécutants, en décloisonnant les grades et les fonctions.

Enfin, **l'amélioration des conditions de vie au travail favorise le développement du bien-être au travail et permet de prévenir les risques psychosociaux.**

Principales idées

Accompagnement managérial des cadres :

- **Mettre en œuvre des dispositifs innovants pour développer les compétences managériales : créer un parcours de formation obligatoire dédié au management (animer des communautés et capacité à faire naître le consensus par exemple)**
- **Développer des outils de pilotage RH plus opérationnels**
- **Préparer les cadres aux évolutions de la relation de travail : les encadrants actuels n'ont pas forcément les mêmes valeurs au travail que les jeunes agents**
- **Inclure le modèle managérial dans un cadre documentaire plus large à l'attention de l'ensemble des personnels qui comporterait la charte des valeurs de la DGFIP dans une version actualisée**
- **Former davantage les encadrants, par exemple en faisant appel à des spécialistes externes du management pour former à l'animation d'équipes**
- **Professionaliser le métier de manager (qualités attendues, formations, coaching...)**
- **Rénover la relation managériale, en responsabilisant et en favorisant le développement personnel au travail et à mettre en place une évaluation à 360° pour l'ensemble des chefs de service.**
- **Dans le cadre du déploiement du modèle managérial, proposer aux chefs de service un outil d'auto-évaluation de leurs compétences**

- Rendre les chefs de service acteurs de la gestion RH, prévoir une formation des chefs de services aux règles RH et associer les chefs de service à la gestion RH effectuée en direction
- Intégrer des dispositifs d'accompagnement spécifique à la mission de l'accueil à destination des équipes encadrantes comme le coaching proposé par la mission d'accompagnement des cadres
- Différencier les attentes des cadres intermédiaires et des cadres supérieurs, dont les rôles et modalités d'action divergent

Accompagnement des agents dans le changement :

- **Les directions et services du réseau ne doivent avoir qu'un seul interlocuteur pour un changement donné, le bureau métier. L'accompagnement du changement doit être embarqué par les bureaux métier et ne pas être géré de façon distincte. Une autre optique pourrait consister à confier cet accompagnement aux délégations, en amplifiant leur rôle actuel dans ce domaine**
- Créer une structure nationale chargée de la conduite du changement, de l'approche matricielle (coordination des différents bureaux et services), de l'organisation des bilans et retours d'expérience
- Diffusion périodique aux agents d'un point sur l'avancée des grands chantiers en cours et leur impact sur les missions
- Donner du sens au changement en évaluant davantage les bénéfices attendus des réformes du réseau (NRP) d'ici 2026
- Moderniser les supports de présentation des réformes (exemple : courtes vidéos ou infographies sur les changements et modernisations pour les agents impactés moins directement par les réformes)
- Initier une démarche d'explication et de partage plus approfondie permettant de mieux accepter ces évolutions, de mieux les anticiper, de les adapter aux réalités sociales et territoriales, de les cadencer selon un rythme acceptable et, dans la mesure du possible de limiter l'industrialisation des tâches ou l'accumulation des réformes
- Valoriser l'offre d'accompagnement RH en matière de transformation et de conduite du changement
- Accompagner réellement les « recalés » aux sélections en particulier sélection AFIP
- Élargir la cible actuelle en matière de parcours d'accompagnement des transformations afin de toucher le plus grand nombre, au besoin en l'adaptant. Aussi, il conviendrait de ne pas former que les cadres à l'accompagnement du changement mais également les agents notamment s'agissant des outils numériques (le parcours PIX est une approche intéressante)

Amélioration et simplification des relations entre agents :

- Limiter l'empilement hiérarchique entre les décisionnaires et les agents exécutants (instaurer un ratio encadrant/exécutant)
- Engager une réflexion dans le sens de la recherche d'une déconnexion possible entre le grade et l'exercice d'une fonction
- Revoir le positionnement des cadres A+ : positionner le cadre comme un « dirigeant »
- Mieux valoriser le métier d'encadrant de proximité
- Associer les chefs de service à la diffusion de l'information pour les aider à la prise de décision
- Veiller à ne pas dépersonnaliser le service rendu en matière RH
- Prendre en compte l'avis des agents suite aux sondages

Amélioration des conditions de vie au travail :

- Détection des risques psycho-sociaux : institutionnaliser un plan de prévention et un référent
- Pérenniser et étendre le fonds conditions de vie au travail et communiquer sur les réalisations
- Développer le bien-être au travail : séances de sport, échanges de livres, espaces de convivialité
- Prêter une attention aux conditions de vie au travail des agents chargés de l'accueil et s'inspirer de la cellule de médiation interne afin d'accompagner les agents
- Lutter contre le mal-être et l'absence de considération des agents (prise en compte des conditions de vie au travail, d'une meilleure association des agents)

AUDIT, CONTROLE DE GESTION ET IMMOBILIER

D'une façon générale, les agents souhaitent une **professionnalisation de l'ensemble des métiers « transverses »** (recrutement sur profil, formation initiale et continue *ad hoc*, régime indemnitaire tenant compte de la spécificité technique etc.).

En matière de contrôle de gestion, les préoccupations portent sur les **difficultés de pilotage**, notamment compte tenu des nouvelles organisations et des nouveaux modes de travail.

Des agents proposent **d'introduire l'efficience dans le dialogue de performance** et le contrôle de gestion et de disposer, au niveau national, d'une méthode d'évaluation des charges et emplois correspondants, claire, précise, uniforme et partagée par tous **permettant aux services de se situer les uns par rapport aux autres**.

La mission d'audit - considérée comme particulièrement fragilisée en termes d'effectifs/compétences - gagnerait à être réorganisée pour **stabiliser et sécuriser cette mission au niveau départemental** (compétences croisées, mutualisation des programmes, pilotage interrégional, etc.).

En matière immobilière, une inquiétude est exprimée sur la gestion bâtiminaire et **la capacité effective à entretenir les sites domaniaux** (a fortiori dans un contexte beaucoup plus évolutif, s'agissant des modalités d'occupation comme des structures).

Principales idées

- **Professionaliser les métiers transverses : recrutement sur profil / formation initiale et continue ad hoc / régime indemnitaire tenant compte de la spécificité technique**

Audit/maîtrise des risques :

- Réorganiser l'audit pour stabiliser et sécuriser cette mission au niveau départemental (compétences croisées, mutualisation des programmes, pilotage interrégional...)
- Mettre en place une équipe restreinte d'auditeurs pour l'audit des structures mono/supra-départementales
- Créer une structure d'audit supra départementale qui pourrait ponctuellement renforcer la structure locale
- Permettre au chef de service d'élaborer sa cartographie des risques
- Rattacher l'audit au niveau de la mission nationale d'audit avec un pilotage dédié au niveau des inter-régions pour optimiser les conditions d'exercice des missions d'audit et développer des audits thématiques
- Renforcer les services d'audit

Contrôle de gestion :

- Introduire l'efficience dans le dialogue de performance et le contrôle de gestion
- Disposer au niveau national d'une méthode d'évaluation des charges et emplois correspondants, claire, précise, uniforme et partagée par tous permettant aux services de se situer les uns par rapport aux autres
- Laisser aux directeurs, en lien avec les DDG, le soin de déterminer, parmi les indicateurs, ceux qui feront l'objet d'une contractualisation sur la cible
- Introduire un module de pilotage et de maîtrise d'activité dans chaque application
- Instaurer un dialogue de gestion responsabilisant avec les Chefs de service (plus de cibles ascendantes, plus de latitude sur les moyens, un plan d'action cosigné, indicateurs CVT et sociaux)
- Réaliser des mesures objectives de la productivité, mieux considérer l'impact des décisions individuelles sur le collectif (ex : temps partiel...)
- Renforcer les services de contrôle de gestion
- Gérer les effectifs en masse salariale (suppression des plafonds d'emplois)

Gestion immobilière :

- Recourir de façon accrue aux prestataires externes dans le domaine de la gestion des sites pour que les équipes BIL se concentrent sur la gestion interne
- Afin d'améliorer l'entretien des bâtiments, octroyer la possibilité de conclure des marchés d'entretien en local, ou à défaut recruter des agents Berkani au lieu de recourir à des prestataires externes

ECO-RESPONSABILITE

La question de l'éco-responsabilité a été centrale dans les réflexions avec de nombreuses propositions sur un périmètre très large (dématérialisation, mobilité, économie d'énergie, espace de travail, etc.), témoignant de **l'importance stratégique** de cet enjeu pour les années à venir.

En premier lieu, est ressortie la proposition **d'intégrer l'écologie de façon structurelle** dans la stratégie de la DGFiP. Ceci pouvant se traduire par la mise en place d'un volet « écoresponsable » dans les dialogues de performance (objectifs, propositions) ou **d'indicateurs carbone** dans les programmes et processus de décision. La volonté de **s'imposer collectivement des objectifs précis et ambitieux** (type « zéro papier en 5 ans » ou « 1 bureau = 1 plante ») est remontée régulièrement, de même que la nécessité, en contrepartie, de pouvoir **mesurer « l'impact écoresponsable » de chaque service**.

Certains souhaiteraient **permettre aux directions locales**, en lien avec les autres administrations (cités administratives), de conduire des **chantiers « écoresponsables »** nécessaires à l'atteinte des objectifs du décret « tertiaire ». D'autres en appellent à mettre en place des **formations « écoresponsables »** et à revoir les achats publics afin de **permettre la passation de marchés locaux** dans le cadre d'une démarche plus écoresponsable (notamment fournitures et travaux d'entretien) : entreprises locales, matériaux plus écoresponsable, etc.

Le chantier de la dématérialisation a fait l'objet d'échanges avec la double finalité **d'aller plus loin dans notre démarche** (lettre recommandée en ligne, signature électronique, dématérialisation des procédures métiers à commencer par celles du contrôle), mais également **d'inciter nos partenaires à accepter les éléments dématérialisés**.

D'autres propositions vont dans le sens d'une **réflexion à conduire sur le mode d'organisation du temps de travail** afin d'optimiser l'utilisation des locaux. Cela pourrait impliquer **d'aménager ou d'adapter les espaces de travail** aux nouveaux modes de management et à une organisation du travail **de plus en plus numérique** (matériel flexible, standardisation des outils, locaux modulables et colorés avec une charte graphique), ou à **développer les espaces partagés de coworking** pour diminuer nos parcs immobiliers et **faciliter la mutualisation et les échanges entre les partenaires**, y compris inter-administrations pour travailler au plus près de chez soi avec des installations de bureau.

Par ailleurs, **d'importants travaux** sont attendus pour répondre aux objectifs d'une démarche écoresponsable : LED, capteurs, panneaux photovoltaïques, isolation, végétalisation des toits des bâtiments publics, etc.

Des propositions en matière de **mobilité** ont également été faites : avoir une flotte de vélos (notamment électriques), des abris vélos, déployer une solution de recharge des véhicules électriques voire une plateforme nationale et inter administrative pour le covoiturage.

Enfin, d'autres idées pourraient être mises en œuvre comme le **versement d'une prime aux agents se rendant à pied au bureau**, **recupérer l'eau de pluie** pour arroser les plantes, les sanitaires, développer le « Too Good To Go » dans les cantines, le **tri sélectif** et le recyclage des déchets ou encore **encourager l'acquisition de composteurs**.

Principales idées

Achats (y compris restauration) :

- **Revoir les achats publics : acheter proche et local**
- Permettre la passation de marchés locaux dans le cadre d'une démarche plus écoresponsable (notamment fournitures et travaux d'entretien) : entreprises locales, matériaux plus écoresponsables...
- Privilégier les circuits courts et bio dans les restaurants administratifs
- Installer des mousseurs sur les robinets pour faire des économies d'eau
- Développer le « Too Good To Go » dans les cantines
- Encourager l'acquisition de composteurs et le tri sélectif
- Marché national de fournitures : le moins disant n'est pas le mieux disant
- Permettre la passation de marchés publics en prenant en compte le « coût cycle de vie » dans les marchés immobiliers

Numérique :

- **Mettre en place la signature électronique**
- **Recourir à des recommandés informatiques et arrêter de passer par la Poste**
- **Inciter nos partenaires à accepter les éléments dématérialisés**
- **Dématérialiser les procédures de contrôle (envoi des pièces de procédure en dématérialisé aux contribuables vérifiés) et dans les échanges avec le juge judiciaire**
- **Accélérer la diminution de l'utilisation du papier pour adapter ou diminuer les espaces d'archives vives comme mortes**
- Faire preuve de sobriété en termes de capacité de stockage informatique (rationaliser le volume de données ou encore les ressources consommées)
- Promouvoir les économies avec une mise en veille automatique des ordinateurs
- Limiter les pièces jointes dans les mails
- Récupérer la chaleur produite par les serveurs pour couvrir une partie des besoins électriques de la DGFIP en matière de chauffage, d'éclairage ou d'alimentation des outils informatiques.

Bâtiment :

- **Mettre en place des panneaux solaires ou photovoltaïques sur nos bâtiments**
- **Adapter les consommations d'énergie en plafonnant les températures (climatisation / chauffage)**
- **Développer les espaces partagés de coworking pour diminuer nos parcs immobiliers et faciliter la mutualisation et les échanges entre les partenaires, y compris inter-administrations pour travailler au plus près de chez soi avec des installations de bureau**
- Diagnostics bâtimentaires : densification des CDFIP et rénovation des bâtiments énergivores (mise en place d'un plan)
- Réaliser des travaux d'envergure dans une démarche globale (LED, capteurs, panneaux photovoltaïques, isolation...)
- Réfléchir sur le mode d'organisation du temps de travail afin d'optimiser l'utilisation des locaux
- Végétaliser les toits des bâtiments publics et développer les espaces verts
- Récupérer l'eau de pluie pour arroser les plantes, les sanitaires
- Développer le tri sélectif et le recyclage des déchets

Mobilité :

- Accroître la prise en charge des frais de déplacement en transport en commun (prise en charge totale)
- Déployer une solution de recharge des véhicules électriques et mise à disposition de vélos électriques
- Mettre en place une plateforme nationale et inter administrative pour le covoiturage
- Remboursement des frais de déplacement : ne plus les indexer sur la puissance fiscale des véhicules
- Mise en place d'un dispositif d'autopartage et de covoiturage pérenne : déploiement et généralisation de l'outil O Drive ou de l'outil Klaxit...
- Mettre fin à l'obligation de revenir au bureau avec le véhicule de service lorsque cela conduit à allonger le kilométrage total
- Favoriser les déplacements mutualisés professionnels et personnels (trajets domicile/bureau) par une communication interne et externe (autres acteurs publics et administration)

- Ajouter les trottinettes dans le forfait « mobilités »
- Avoir une flotte de vélos et des abris vélos, ainsi que des douches
- Verser une prime aux agents se rendant à pied au bureau

Stratégie et communication :

- **Intégration structurelle de l'écologie à la politique de la DGFiP : amélioration énergétique des bâtiments, déplacements écoresponsables, meilleure utilisation de la messagerie...**
- Mettre en place une direction de projet DGFiP écoresponsable pour porter la démarche
- S'imposer des objectifs précis et ambitieux de type « zéro papier en 5 ans », « 1 bureau = 1 plante »
- Développer les challenges écologiques, comme les challenges vélos ou les journées sans voiture
- Publier sur Ulysse des économies d'énergie faites sur quelques gestes écoresponsables, communiquer en réunion de service
- Mettre en place un indicateur carbone dans les programmes budgétaires et processus de décision
- Intégrer le volet écoresponsable dans les dialogues de performance : objectifs et propositions
- Permettre de mesurer l'impact écoresponsable par service
- Permettre aux directions locales, en lien avec les autres administrations (cités administratives), de conduire des chantiers écoresponsables nécessaires à l'atteinte des objectifs du décret tertiaire
- Mettre en place des formations écoresponsables
- Partager les bonnes pratiques en matière d'éco responsabilité
- Permettre le report budgétaire des crédits de travaux : développer une vision triennale, avec la mise en place d'un contrat d'objectifs, moyens humains et financiers départemental
- Améliorer le suivi des consommations et la sensibilisation/communication associée
- Flécher les futurs crédits du fonds d'amélioration des conditions de vie au travail (FACVT) sur des actions en lien avec la transition écologique
- Ne pas vendre aux enchères des véhicules en l'état mais uniquement en état de marche ou encore des matériels trop anciens et polluants pour éviter le développement d'un marché « gris »
- Mettre à disposition les crédits au fur et à mesure de l'exécution des travaux
- Promouvoir l'éco-responsabilité afin qu'elle devienne un vecteur d'attractivité notamment pour les jeunes
- Débuter la démarche en rappelant à l'ensemble du personnel les gestes de base : éteindre les lumières, les écrans...
- Proposer des accès à des associations pour le maintien de l'agriculture paysanne (AMAP) aux agents

SUJETS METIERS

ACCUEIL ET RELATION USAGERS

Les échanges ont mis en avant le **sentiment d'érosion des services publics de proximité** ainsi que la **Crainte d'une déshumanisation de la relation avec l'utilisateur** et d'un **défaut d'accompagnement de certaines populations** (illettrisme, illettrisme, incompréhension des démarches administratives). Par ailleurs, les **outils et la stratégie de la DGFiP en matière de relation usagers gagneraient à être renforcés** compte tenu des problématiques soulignées : accueil multicanal « ingérable », sous-performance d'un certain nombre d'outils informatiques (notamment téléphonie), passage en TOIP² souvent perçu comme « une régression ». En revanche, le **principe « Dites-le-nous-une-fois » est plébiscité par les agents**, avec des

² Telephony over Internet Protocol (TOIP) est une technologie informatique qui permet de transmettre la voix sur des réseaux compatibles IP, via Internet ou des réseaux privés ou publics, qu'ils soient filaires ou non.

propositions récurrentes sur le **renforcement de l'accueil multi-administrations** au sein des France services et la **facilitation des échanges d'information** entre administrations via les API³.

Pour remédier à ces préoccupations et à une législation considérée comme trop complexe, des propositions vont d'abord dans le sens d'une simplification de la vie des usagers avec le recours à un **langage plus simple** ou **l'association des services** dans des groupes de travail sur la simplification des textes de lois. Il est également proposé **d'améliorer l'information des usagers** avec, par exemple, la proposition de **créer un label « DGFiP »** pour les sites communiquant sur les problématiques fiscales, qui peuvent présenter des disparités avec impots.gouv.fr, notamment et générer des incompréhensions des usagers. Certains en appellent à la **définition d'une politique de la relation « usager » à l'initiative de la DGFiP**, qui positionnerait cette dernière à l'origine de la prise de contact de l'utilisateur dans une optique de traitement préventif de la défaillance et avant d'engager des actions. Enfin, un **besoin de réactivité de la production administrative** est souligné (avec des avis d'imposition au plus proche de la déclaration par exemple).

En matière d'accueil physique comme pour l'accueil de manière générale, les agents souhaiteraient **aller plus loin en matière de professionnalisation** : recrutement au choix, au profil, parcours de formation obligatoire, dotation matérielle, régime indemnitaire dédié, prise en compte dans le cadre des promotions et formalisation d'une « reconnaissance professionnelle ». Il s'agirait également de **simplifier et moderniser nos canaux d'accueil** avec, par exemple, la création de bornes automatiques de paiement et de délivrance des documents fiscaux ou d'un numéro national de paiement par carte bancaire. Certaines propositions vont également dans le sens d'une expérimentation, sur la base du volontariat, d'un **élargissement de nos plages d'accueil physique de rendez-vous**, y compris pendant les pauses méridiennes, pour s'adapter aux contraintes horaires des usagers. Les débats ont mis en avant une attente forte des agents sur le **maintien d'un accueil de proximité généraliste** pour l'ensemble des publics et des missions de la DGFiP (fiscalité, foncier, amendes, secteur public local, etc.), notamment à destination des populations en difficulté. Certains agents proposent également d'aller plus loin avec **l'extension du périmètre des missions de l'accueil de proximité** (sujets fonciers, actions économiques) ou le **renforcement des partenariats** avec nos interlocuteurs institutionnels (CAF, URSSAF, tribunaux de commerce, chambres consulaires) pour proposer des accueils communs, voire la mise en place de *task force* accueil pour les interventions dans les structures France services.

En matière d'accueil à distance, certains agents considèrent qu'il doit « **devenir le droit commun de la relation usagers** », notamment par la montée en puissance d'un numéro national unique pour les particuliers, ce qui structurerait *in fine* les points de contacts (centre des finances publiques et accueils en tiers lieux). Ceci impliquerait de **rationaliser les canaux d'information et de contact**, de **disposer d'un accueil téléphonique performant** avec des plateformes qui gèrent les appels non aboutis. Certains ont proposé d'expérimenter, sur la base du volontariat, un **élargissement des plages d'appel** (y compris en dehors de la campagne déclarative et si expression d'un besoin local) ou de **généraliser l'utilisation de cobrowse** (aides conversationnelles) à tous les centres d'appels et de l'ouvrir de manière automatique lors des appels des usagers.

Toutes ces propositions vont dans le sens d'une amélioration des outils de gestion de la relation usagers afin de **développer un outil de traçabilité/historisation de tous les échanges avec les usagers** (avec une indication de l'état de traitement) ainsi que **des outils/environnements interactifs** pour assurer une meilleure orientation des usagers (arbre décisionnel interactif, carte interactive des services proches avec accès direct à la prise de rdv, mise en ligne de tutoriels multilingues sur les démarches les plus courantes, mise en place de *chatbot* pour les questions récurrentes). Parmi les propositions, figurent la **création d'un site « FISCALIB »** (à l'instar de Doctolib) pour une prise de rendez-vous en ligne plus facile pour tous les usagers

3 Application programming interface ou interface de programmation d'application

(avec coordonnées et motifs) et pour tous les services. Enfin, il est proposé qu'« e-contact » soit privilégié et devienne le canal de droit commun (fermeture de BALFUS) dans les échanges avec les usagers, et le **recours aux SMS** peut être utilisé pour une communication automatisée et personnalisée.

Principales idées

Stratégie :

- **Tirer parti de l'intelligence artificielle et du datamining pour cibler l'offre de service et faire effectivement bénéficier des usagers de leurs droits**
- **Recentrer le SIP de demain sur la relation usager en se positionnant comme « tête de pont des accueils de proximité »**
- Définir une politique de la relation usager en prenant l'initiative de la prise de contact et le traitement préventif de la défaillance avant d'engager des actions
- Proscrire toute affectation par défaut sur une mission d'accueil
- Positionner la mission d'accueil sur la lutte contre la fraude (déclarative, signalement de la fraude sociale détectée)
- Définir une politique de la relation usager autour des différents moments de vie et de l'idée que « la DGFiP est toujours là, tout au long de votre vie »
- Adapter la communication aux usagers par tranche d'âge : population jeune (réseaux sociaux), personnes âgées ou population éloignée des services publics (livre, télévision et commerçants de proximité), y compris en dehors des périodes de campagne
- Assurer une meilleure information de l'actualité des agents de la DGFiP afin que ces derniers soient en mesure de renseigner au mieux les usagers des changements
- Réaliser des sondages pour connaître les attentes de nos usagers

Accueil physique :

- **Maintenir un accueil de proximité couvrant tout le panel des missions de la DGFiP (fiscalité, foncier, amendes, secteur public local, ...) notamment pour les populations en difficulté**
- **Développer les accueils communs multi-administrations en renforçant les partenariats (CAF, URSSAF, tribunaux de commerce, chambres consulaires...): poursuivre le développement des structures France services, aller jusqu'au bout du « dites-le nous une fois », développer les bus France services dans le monde rural, développer l'accueil en visio depuis les structures France services...**
- **Professionaliser l'accueil physique (recrutement au choix, au profil, parcours de formation obligatoire, dotation matérielle, régime indemnitaire dédié, prise en compte dans le cadre des promotions) et formaliser une reconnaissance professionnelle**
- **Créer une *task force* pour les interventions en France services**
- **Améliorer la communication dans les centres des finances publiques en y déployant des écrans et des bornes d'accueil**
- Généralisation de l'accueil physique exclusivement sur rendez-vous
- Renforcer la présence de la DGFiP dans les France services, mieux les faire connaître, et les valoriser comme premier niveau d'accès à la DGFiP
- Moderniser nos canaux d'accueil : création simplifiée des espaces professionnels, bornes automatiques de paiement et de délivrance des documents fiscaux, numéro national de paiement par carte bancaire
- Expérimenter sur la base du volontariat un élargissement de nos plages d'accueil physique de RDV, y compris pendant les pauses méridiennes, pour s'adapter aux contraintes horaires des usagers
- Créer des postes de conseiller aux France Services dans les SIP (à l'instar des CDL dans le SPL), qui serait le référent des France services et éviterait aux SIP de mobiliser les agents actuels pour assurer les déplacements en France services dans le cadre de l'accueil sur rendez-vous
- Accélérer l'ergonomie de nos espaces d'accueil physique des usagers en développant les box et zones de réception
- Renforcer l'accompagnement au numérique dans les France services
- Recruter contractuels/apprentis/auxiliaires ou former les agents pour parler plusieurs langues (anglais, turc, arabe...) au moins dans certains territoires
- Ajouter des contrôleurs à l'accueil pour la réception du public
- Généraliser le paiement de proximité pour tous les produits : Etat et collectivités locales

- Améliorer l’affichage extérieur (enseigne qui ressort du bâtiment)
- Mettre en place des bus « finances publiques » composé d’une équipe polyvalente sur tous nos métiers et acceptant le paiement par carte bancaire
- Prévoir une équipe départementale de renfort (EDR) pour renforcer les France services
- Organiser des journées « portes ouvertes » pour renforcer notre accessibilité
- Créer un France services spécialisé pour les frontaliers, élargi donc avec l’aide des différents partenaires au traitement de l’ensemble des sujets administratifs

Accueil à distance :

- **Imposer France Connect (identité numérique)**
- **Le distanciel doit devenir le droit commun de la relation clients, au travers notamment de la montée en puissance du numéro national unique pour les particuliers, ce qui structurera in fine les points de contacts (centres des finances publiques et accueils en tiers lieux)**
- **Disposer d’un accueil téléphonique performant avec des plateformes qui gèrent les appels non aboutis**
- **Expérimenter sur la base du volontariat un élargissement des plages d’appel (y compris en dehors de la campagne déclarative) si expression d’un besoin local**
- **Rationaliser les canaux d’information et de contact et regrouper les informations relatives aux contribuables sur un seul portail (passer d’une logique « omni-canal » à une logique de « parcours usager » avec une historisation des contacts)**
- **Spécialisation de l’accueil à distance : des professionnels et des particuliers dans des centres de contact dédiés, et création d’un centre de contact pour le contrôle fiscal**
- Améliorer l’ergonomie d’impots.gouv.fr (rendre plus lisible)
- Généraliser l’utilisation du *cobrowse* (aides conversationnelles) à tous les centres d’appels, l’ouvrir lors des appels des usagers (sur accord)
- Promouvoir le paiement des factures par téléphone
- Création d’un point d’entrée/centre d’appel unique tous métiers
- Pour les DROM-COM : s’adapter au contexte local en créant des accueils téléphoniques inter-régionaux (centre de contact tenant compte du décalage horaire) (Antilles-Guyane / Océan indien) sur un maximum de missions pour faire face au volume d’accueil physique plus important qu’en métropole
- Mettre en place une messagerie sécurisée unique (utilisable pour tous les services)
- Renforcer le pilotage des centres de contact
- Créer des rendez-vous en visio avec une salle d’attente virtuelle
- Développer l’assistance en ligne directe sans exclure les publics

Outils de gestion de la relation usagers :

- **Avoir l’historique de toutes les démarches d’un usager / développer un outil de traçabilité de tous les échanges, avec indication de l’état de traitement et identifier les usagers qui sollicitent plusieurs fois pour la même demande**
- **Privilégier, enrichir et étendre « e-contact » qui doit devenir le canal de droit commun (fermeture de BALFUS), améliorer l’affectation des messages**
- Développer les outils/environnements interactifs afin d’assurer une meilleure orientation des usagers (arbre décisionnel interactif, carte interactive des services proches avec accès direct à la prise de rdv, mise en ligne de tutos multilingues sur les démarches les plus courantes, mise en place de chatbot pour les questions récurrentes etc.)
- Création d’un site « FISCALIB » (à l’instar de Doctolib) pour une prise de RDV en ligne plus facile pour tous les usagers (avec coordonnées et motifs) et pour tous les services de la DGFIP, assorti d’un système d’alerte sur boîte générique du service pour avertir d’une prise nouvelle de RDV et avec une fonction « demande de prise de RDV sur horaires spécifiques » (entre 12H et 14H ou en fin de journée) afin de répondre à un public qui ne peut se déplacer sur nos horaires d’ouvertures
- Utiliser le canal SMS pour une communication automatisée et personnalisée et ouvrir la possibilité de faire des mass mails à la carte au niveau du départemental
- Modifier le nom du site impots.gouv.fr (site réducteur pour la DGFIP dont les missions ne se réduisent pas aux impôts) et envisager un site institutionnel DGFIP (marque employeur)
- Suivre le dispositif « Aidants Connect » afin de prendre en compte ces usagers
- Mettre à disposition sur le site impots.gouv.fr des statistiques/graphiques sur les impôts payés et à venir/avec échéancier, de manière contextualisée

- Améliorer l'accessibilité des démarches à travers un portail unique (y compris pour le SPL) et une meilleure identification des informations (services compétents et horaires d'ouverture)
- Mettre en place un outil de pilotage (quantitatif et qualitatif)

Simplification :

- **Simplifier le langage utilisé auprès des usagers**
- **Mettre fin au décalage temporel dans les campagnes déclaratives des impôts : selon la modalité de déclaration (papier ou dématérialisée) et selon les zones géographiques**
- **Simplifier la réglementation** (notamment procédure L62, délai et procédure d'examen de comptabilité, encadrement des voies de recours, suppression des niches fiscales avec aménagement du barème, conditions de cession de gré à gré, réglementation des procédures collectives, procédure sexennale d'actualisation de la RVLLP, suppression totale de la TH)
- Créer un label « DGFIP » pour les sites communiquant sur les problématiques fiscales, qui peuvent présenter des disparités avec impots.gouv.fr notamment et générer des incompréhensions des usagers
- Associer les services dans des groupes de travail sur la simplification des textes de lois
- Approfondir la démarche « Dites-le nous une fois » en mutualisant les PJ fournies par les usagers
- Améliorer l'information des usagers du début de campagne déclarative
- Améliorer la transmission de l'information législative/réglementaire (qui arrive plus vite dans la presse que dans les services)
- Réduire les délais et revoir les procédures sous l'angle de la loi ESSOC
- Etendre le pré-remplissage à tout ce qui peut l'être
- Etudier la possibilité de décloisonner les espaces personnels des usagers sur impots.gouv.fr (espace professionnel et espace particulier) pour faciliter l'enrôlement et l'identification des contribuables qui cumulent deux qualités (BIC, BNC, BA, loueurs en meublés)
- Mettre en place une communication pour les contribuables qui l'acceptent sur le rappel des éléments nécessaires à la vérification de leur déclaration d'impôt (reçu fiscal, bulletin de paie de décembre)
- Associer les usagers à la démarche de simplifications, notamment au moment de la déclaration d'impôt
- Instaurer l'envoi dématérialisé des pièces de procédure, sur le e-contact des usagers professionnels et particuliers

GESTION FISCALE

En matière de gestion fiscale des professionnels, la consultation a mis en avant l'idée d'aller plus loin dans le **renforcement des dispositifs légaux et des obligations déclaratives des entreprises** afin de disposer d'information le plus tôt possible. Ce qui pourrait se traduire, par exemple, par la création d'une obligation de dépôt des fichiers des écritures comptables (FEC) concomitante au dépôt des déclarations fiscales. Par ailleurs, certaines propositions vont dans le sens à la fois de la **confirmation du positionnement du rôle de SIE comme interlocuteur privilégié des PME** (et donc chargé de traiter l'ensemble de leurs questions, y compris les plus complexes) et d'une **offre de service personnalisé avec des guichets spécialisés destinés aux TPE et aux entrepreneurs**. L'idée d'**assurer un accueil commun DGFIP-URSSAF** – à l'image des Espaces France Services – aux usagers professionnels et notamment à destination des créateurs d'entreprises a été émise.

Du côté de la gestion fiscale des particuliers, il a notamment été proposé une double orientation : **transférer la totalité du recouvrement forcé des particuliers aux PRS** pour permettre aux SIP de se concentrer sur leurs missions (accueil, assiette et contrôle) mais également d'aller plus loin en les **spécialisant sur le traitement du contentieux d'assiette**. Dans ce sens, il pourrait être envisagé de créer des pôles dédiés au contentieux et un SIP serait transformé dans ce sens au niveau départemental. Il est également souhaité **un renforcement du rôle des services d'accueil et des SIP en matière de lutte contre la fraude** (fiabilisation des états civils, des comptes bancaires, contrôles des personnes à charge, des RICI etc.)

La consultation a également recueilli le souhait de **poursuivre la modernisation des missions cadastrales** (pour les maintenir au sein de la DGFIP) en s'appuyant sur les capacités d'innovation du SDNC et sur l'ouverture et les échanges vers l'extérieur.

La question du recouvrement a été largement débattue. Si l'idée d'un **objectif de centralisation des créances publiques** trouve un large écho, les propositions sont nombreuses (centralisation auprès de la DGFIP, agence du recouvrement ou création d'un pôle de recouvrement inter-administrations (URSSAF, CAF, Pôle emploi)). Cette centralisation/spécialisation pourrait aller dans le sens d'une **uniformisation du droit de communication**, du recouvrement de tous les impôts **par voie d'avis de mise en recouvrement** (y compris l'impôt sur le revenu) ou de la **création de pôle spécialisé dans la gestion des procédures collectives** (niveau supra-départemental, régional ou national). Par ailleurs, la consultation a souligné la nécessité **d'améliorer les outils du recouvrement face au développement des néo-banques et des crypto-monnaies**.

Enfin, en matière d'amendes, des agents ont proposé de revoir la gestion et l'organisation de la chaîne du recouvrement pour **aller vers une démarche beaucoup plus partenariale** avec l'ensemble des acteurs concernés avec l'idée, par exemple, d'ouvrir à l'Agence nationale de traitement automatisé des infractions (ANTA) l'accès aux fichiers de la DGFIP, de rétrocéder une partie des recettes des amendes forfaitaires majorées (AFM) transport aux transporteurs publics pour les impliquer davantage dans le processus de recouvrement ou encore **d'associer des agents détachés du Ministère de l'Intérieur** dans des équipes mixtes. En matière d'organisation, un grand nombre de directions proposent de **supra départementaliser la mission** et de simplifier la chaîne de décision concernant les annulations de majorations des amendes.

Principales idées

Gestion fiscale :

- Etudier, dans le respect du RGPD, la possibilité d'opérer des liaisons entre les SI des professionnels et des particuliers pour faciliter les traitements statistiques ou les tâches de gestion (délivrance de l'attestation de régularité fiscale pour les usagers professionnels imposables à l'impôt sur le revenu)
- Porter une attention particulière à la fiabilisation des référentiels et à l'actualisation des informations enregistrées
- Renforcer le rôle d'accompagnement des PNSR en allouant davantage de ressources aux bureaux métiers pour l'animation du réseau, à l'actualisation et à la mise en visibilité d'une documentation « métier » la plus complète possible et, enfin, aux expertises réellement complexes
- Organiser un groupe de travail pour expertiser la taille critique d'un service de gestion fiscale (SIP, SIE, antenne)
- Aligner les impôts sur le pouvoir d'achat des contribuables

Gestion fiscale des usagers professionnels :

- **Poursuivre l'expérimentation et le déploiement des centres de contact des professionnels afin de garantir le suivi de la prise en charge de la demande et la cohérence du parcours usager**
- **Conforter le rôle du SIE comme interlocuteur privilégié des PME en lui faisant traiter l'ensemble des questions des entreprises, y compris les questions complexes**
- Renforcer les dispositifs légaux et les obligations déclaratives afin de disposer d'informations ab initio (créer une obligation de dépôt, auprès de l'institut national de la propriété industrielle (INPI) ou de la DGFIP, des contrats de redevances des groupes ; créer une obligation de dépôt des FEC concomitante au dépôt des déclarations fiscales)
- Offrir un service personnalisé, avec des guichets spécialisés, aux TPE/ autoentrepreneurs, et assurer un accueil commun DGFIP-URSSAF aux usagers professionnels sur le modèle des France Service notamment vis-à-vis de la population des créateurs d'entreprise
- Rendre obligatoire, pour toutes les entreprises, la création de leur compte professionnel sur impots.gouv ainsi que l'utilisation de la messagerie sécurisée pour tous les échanges et transmissions de pièces de procédures et sécuriser notamment l'opposabilité des procédures en matière de contrôle fiscal et de contentieux.

- Mener des actions nationales et locales auprès des partenaires institutionnels pour gagner en lisibilité auprès des entreprises
- Élargir la compétence de la DGE à tous les impôts
- Simplifier les démarches de cessation des entreprises et permettre aux services de faire radier plus facilement une entreprise (rendre gratuites les radiations et assouplir les conditions de radiation pour les entreprises domiciliées chez le gérant)
- Sécuriser la création d'entreprise (obligation de fournir les références d'un compte bancaire, une CNI, numéro de téléphone, rendre payante la création) et obliger le professionnel à créer un compte sur le portail dès sa création
- Supprimer le régime simplifié d'imposition et CA12
- Généraliser les alertes (mails, SMS) avant chaque prélèvement (TVA, PAS)
- Donner accès aux déclarations de résultat et aux déclarations de revenus fonciers dès le début de l'année
- Identifier un interlocuteur à la création d'entreprises
- Créer des espaces « libre-service » pour les Pros
- Revoir le périmètre des missions des SIE : perte de la vision globale
- Simplifier les procédures de traitement des entreprises sans activité et non cessées
- Effectuer un bilan de la mise en place des premières antennes extra-départementales des SIE avant possible généralisation
- Mieux cerner le rôle de la DGFiP parmi les autres acteurs dans l'accueil et l'orientation des micro-entrepreneurs (URSSAF, CCI, OGA)
- Redéfinir le périmètre des missions confiées aux agents affectés en SIE suite aux conséquences du transfert des taxes douanières, de la mise en place de la facturation électronique ou encore du guichet formalités des entreprises
- Repositionner l'instruction des remboursements de crédit de TVA en SIE afin de permettre aux pôles de contrôle et d'expertise (PCE) de se recentrer sur les travaux de programmation du contrôle fiscal.
- Redéployer certaines missions du PCE vers le SIE afin d'améliorer l'attractivité de ces deux services et de valoriser le rôle des inspecteurs
- Accorder de la souplesse aux directions dans leur organisation des SIE (un service composé d'une cinquantaine d'agents semble la norme optimale)
- Maintenir les antennes infra-départementales de SIE en réponse à un besoin exprimé par certaines directions
- Réaffirmer le rôle de la DGE et de la DINR et créer une « DGE » dédiée à la gestion des entreprises de taille intermédiaire
- Créer une offre de services à destination de l'ensemble des ETI, en complément de celle proposée par la DGE aux grandes entreprises

Gestion fiscale des usagers particuliers :

- Spécialiser le SIP sur le traitement du contentieux d'assiette. Il pourrait être envisagé de créer des pôles dédiés au contentieux et un SIP serait transformé dans ce sens au niveau départemental
- Transférer la totalité du recouvrement forcé des particuliers aux PRS pour permettre aux SIP de se concentrer sur leurs missions d'accueil, contentieux, assiette et contrôle
- Simplifier encore la 2042 avec un pas à pas permettant la rédaction plutôt que des cases à remplir
- Donner de la visibilité aux agents sur l'avenir des SIP
- Supprimer la notion de foyer fiscal
- Ne pas restreindre les missions des SIP à la gestion : perte de technicité
- Communiquer à chaque contribuable lors de la campagne d'IR la destination concrète des ressources publiques

Mission foncière et fiscalité du patrimoine :

- Poursuivre la modernisation des missions cadastrales (pour les maintenir au sein de la DGFiP) en s'appuyant sur les capacités d'innovation du SDNC et sur l'ouverture et les échanges vers l'extérieur
- Aller plus loin qu'ANF en confiant aux notaires la mission de publicité foncière en conservant un contrôle a posteriori par le SPF, qui traduit une volonté de réduire le délai de publication des mutations au fichier immobilier ;
- Mettre en œuvre des blockchains pour les liaisons avec les partenaires privilégiés (notaires, collectivités...) voire entre l'opération de paiement et les applications destinataires (métiers)
- Révision des valeurs locatives des locaux des particuliers (VLLP) trop complexe et très chronophage

- Transférer les instructions « autorisation du sol » de la DDT à la DGFIP (PTGC) afin de maîtriser toute la chaîne des autorisations d'urbanisme
- Simplifier la gestion de certaines taxes comme par exemple la taxe communale sur la consommation finale d'électricité (TCCFE) ou la taxe de séjour

Recouvrement :

- **Centraliser les créances publiques (avec des propositions contraires, à savoir centralisation auprès de la DGFIP vs agence du recouvrement)**
- Création d'un pôle de recouvrement inter-administrations (URSSAF, CAF, Pôle emploi) afin de récupérer des charges et de limiter la fraude
- Poursuivre l'unification du recouvrement dans l'optique de la mise en place de services de recouvrement tous produits, notamment en uniformisant le droit de communication
- Recouvrer tous les impôts par voie d'AMR, y compris l'impôt sur le revenu à l'image de ce qui a pu être mis en place dans le cadre du STDR
- Centraliser les créances des DIRCOFI auprès d'un PRS national ou prises en charge uniquement par un seul acteur (PRS) pour chaque DIRCOFI
- Améliorer les outils du recouvrement face au développement des néo-banques et des crypto-monnaies et faire évoluer FICOBA pour disposer des soldes des comptes bancaires
- Confier la gestion des procédures collectives à des pôles nationaux ou régionaux
- Créer un pôle (supra)-départemental pour la gestion des procédures collectives (cf. RGP)
- Rapprocher au plan réglementaire les procédures de recouvrement, et dans un premier temps, ouvrir la possibilité de communiquer et de s'échanger les fichiers de reliquataires
- Mettre en place un centre d'encaissement national accessible par téléphone et permettant de payer par téléphone
- Fusionner le médiateur de Bercy avec le conciliateur fiscal départemental qui deviendrait un « délégué départemental du médiateur de Bercy » afin de maîtriser l'inflation des recours auprès de ces deux instances, qui reçoivent sensiblement la même réponse
- Décloisonner le recouvrement entre toutes les sphères (particuliers, professionnelles, amendes, SPL)
- Permettre l'accès aux fichiers des autres administrations pour faciliter le recouvrement
- Développer des moyens d'enquête et d'investigation pour le recouvrement

Amendes :

- **Organiser le recouvrement des amendes au niveau supra-départemental.** Exemple d'organisation : à l'image du transfert de la TAM et de l'organisation en SFACT, la responsabilité de la DGFIP serait étendue de l'assiette au recouvrement. Ce service pourrait être structuré autour de 5 cellules : le service du recouvrement proprement dit, avec des agents de la DGFIP, le service d'assiette avec des agents détachés du ministère de l'intérieur, **le centre de contact** avec des agents de la DGFIP et du ministère de l'intérieur, le service justice qui serait en liaison permanente avec les greffes des tribunaux judiciaires, le service transports avec des agents détachés de la SNCF et des transporteurs locaux
- Instaurer la possibilité de prélever les amendes à la source
- Installer des régies dans les tribunaux
- Instaurer la possibilité de payer en plusieurs fois les amendes forfaitaires
- Faciliter les démarches des usagers en offrant au redevable amendes une vision globale (dette, paiement et restes à recouvrer) sur un espace usager spécifique (permettant également d'identifier les services DGFIP en charge du recouvrement des amendes dues)
- Mettre en place un guichet unique pour le remboursement des consignations
- Transférer la gestion des amendes au Ministère de l'intérieur

RELATION DE CONFIANCE

La démarche de relation de confiance gagnerait à être étendue, selon certains agents, avec la proposition de **dissocier les structures en charge de la relation de confiance (DD(R)FiP) de celles chargées de la lutte contre la fraude (DRDFiP ou DIRCOFI)** : distinction administration de contrôle / administration de service, mise en place d'une cellule de mise en conformité ou cellule de régularisation au sein des départements ou clarification du rôle de chacun. D'autres

proposent de **mettre en place une relation de confiance pour les TPE au niveau local** voire une **certification « accompagnement des entreprises »** pour les services de la DGFIP afin de mettre en évidence l'aspect accompagnement de la démarche et la professionnalisation des équipes.

Enfin, les échanges ont vu remonter le **besoin de procédures plus souples, rapides pour les régularisations**, plus cadrées sur les rescrits et d'une procédure simplifiée de saisine et de prise de position de l'administration plus adaptée aux micro-entrepreneuriat, indépendants et TPE.

Principales idées

- Dissocier les structures en charge de la relation de confiance (DD(R)FiP) de celles chargées de la lutte contre la fraude (DRDFiP ou DIRCOFI) – distinction administration de contrôle / administration de service - avec mise en place d'une cellule de mise en conformité ou cellule de régularisation au sein des départements, spécialiser les agents exclusivement sur la mission d'accompagnement fiscal
- Axer la stratégie sur la promotion du civisme fiscal (ne pas dénaturer la mission de service en la transformant en mission de conseil)
- Développer la communication à destination du grand public. Par exemple, publier sur le site économie.gouv.fr la liste des entreprises partenaires « relation de confiance » et des entreprises ayant été pénalisées pour manœuvres frauduleuses dans le cadre des contrôles fiscaux
- Mettre en place une relation de confiance pour les TPE au niveau local
- Se positionner sur l'accompagnement (autoentrepreneurs, centre de formalités, aides économiques) et mettre en place une certification « accompagnement des entreprises » pour les services de la DGFIP afin de mettre en évidence l'aspect accompagnement de la démarche et la professionnalisation des équipes
- Faire évoluer les modalités de contrôle afin de rectifier rapidement les anomalies et sécuriser les entreprises : limiter la période contrôlée et les points contrôlés pour rectifier rapidement les erreurs
- Créer une base nationale de rescrits pour sécuriser d'une part la programmation initiale et d'autre part valider des rescrits présentés spontanément par l'entreprise contrôlée alors que le service n'en avait pas connaissance. Les applications seraient alors enrichies d'un onglet à cet effet
- Enrichir le dispositif d'accompagnement fiscal des PME d'un échelon départemental de saisine et d'intervention et développer une approche en réseau avec des correspondants locaux dédiés à l'accompagnement
- Développer un centre de contact dédié aux professionnels pour sécuriser l'environnement juridique de l'entreprise dans l'esprit de la Loi ESSOC et de la relation de confiance
- Faire des experts comptables la porte d'entrée de l'accompagnement fiscal des PME et positionner les CGA/AGA sur les micro-entrepreneurs, pour répondre à leurs interrogations tout en soulageant nos services
- Donner un label aux entreprises contrôlées pour lesquelles le contrôle ne s'est pas conclu par des rappels (accès privilégié aux marchés publics)
- Attribuer une note de comportement fiscal en ne réalisant pas immédiatement des actes de relances amiables ou de blocage immédiat des comptes
- S'adapter aux besoins des entreprises : adresser un questionnaire via l'espace sécurisé des entreprises pour recueillir leurs attentes
- Prévenir les erreurs simples et usuellement corrigées en contrôle fiscal en les portant à la connaissance du grand public
- Réviser le vocabulaire employé dans les écrits (notamment pour la rédaction des notes)
- Proposer à des tierces personnes de parler de la DGFIP sur des cas concrets (CCI, CMA, partenaires extérieurs)
- Faire intervenir, dans des conférences au sein des DR/DDFiP, des entreprises qui ont été accompagnées et les solliciter afin qu'elles organisent des visites d'entreprises pour les agents du contrôle fiscal et de la mission contentieuse, et accueillent les agents pour des stages d'immersion
- Distinguer davantage le contribuable coopératif qui accepte de rectifier ses erreurs en cours de contrôle sans attendre que le vérificateur les lui notifie et réfléchir à la mise en place d'un traitement fiscal incitatif

CONTROLE FISCAL

Il est attendu une réaffirmation de nos valeurs et de **faire de la lutte contre les fraudes** (sous toutes ses formes – économique, fiscale et sociale), **un objectif national**. En effet, de **réelles craintes ont été exprimées sur la perte d'intérêt de la mission** de contrôle fiscal, combinées à une perte de compétences et de technicité et un appauvrissement des échanges internationaux d'information. Les agents attendent **davantage de clarification sur la ligne de partage entre lutte contre la fraude et relation de confiance**. Ils demandent également des moyens supplémentaires et une reconnaissance plus forte de la technicité de leur métier.

La concertation a également souligné un **manque d'unification et de cohérence** dans la chaîne du contrôle fiscal, conduisant à un grand nombre de propositions, notamment en matière d'organisation, parmi lesquelles la **rationalisation du réseau en DDFiP** (rapprochement PCE/BCR, repenser le rôle du PCE avec l'arrivée de la facturation électronique, pilotage des BCR, répartition du CSP patrimonial etc.) ou le **renforcement du pilotage du contrôle fiscal par la DIRCOFI** (soit en lui rattachant les brigades dans certains départements, soit en poussant l'animation et le soutien technique, pour faire de la DIRCOFI le pilote des métiers du contrôle fiscal). Certains proposent également la **création de brigades dédiées au contrôle de régularisation** - à l'instar du Pôle national de contrôle à distance (PNCD) des particuliers. La **place du datamining dans la programmation** est aussi largement questionnée.

La simplification de l'exercice des missions est également un axe important puisque les échanges ont mis en avant la nécessité de **simplifier la création des comptes professionnels en ligne** et mettre à disposition de l'administration en continu les documents comptables des entreprises, mais également l'opportunité de **créer une amende pour manœuvre dilatoire** qui répondrait aux situations intermédiaires entre fraude et contribuable de bonne foi, voire un service « droit de communication », **point unique des demandes de droit de communication** pour renforcer l'efficacité des services de contrôle en sécurisant le formalisme des demandes et donc l'opposabilité des informations recueillies.

L'amélioration du contrôle fiscal doit passer, pour beaucoup, par une **meilleure coordination** de ses acteurs. De nombreuses propositions de partenariats ont émergé : via la **nomination de référents** (interlocuteur chez les partenaires extérieurs à un niveau interrégional, homologue des DIRCOFI, pour échanger sur des axes communs de contrôle), la **création de structures** (cellule départementale de coordination des services de contrôle, en partenariat avec les services préfectoraux, les procureurs pour cadencer les contrôles communs) ou de **procédures communes** (envisager des contrôles communs DGFIP/URSSAF ou développer des compétences croisées des services pour réaliser les contrôles) voire de **partage de données** (partage des bases internes des données fiscales entre les administrations compte tenu de l'internationalisation de l'économie et donc la fiscalité).

Principales idées

- **Réaffirmer nos valeurs et de faire de la lutte contre les fraudes (sous toutes ses formes – économique, fiscale et sociale), un objectif national**

Organisation :

- **Clarifier l'organisation du contrôle fiscal** (ex : création de pôles régionaux spécialisés sur le datamining, programmation événementielle au niveau local, rôle des BCR, PCE et même des services d'accueil en matière de programmation etc.)
- **Réaffirmer nos valeurs et de faire de la lutte contre les fraudes (sous toutes ses formes – économique, fiscale et sociale), un objectif national**
- Renforcer le pilotage du contrôle fiscal par la DIRCOFI, soit en lui rattachant les brigades, soit en poussant l'animation et le soutien technique, pour faire de la DIRCOFI le pilote des métiers du contrôle fiscal, notamment en centralisant au niveau des DIRCOFI certains contrôles thématiques (avec un pilote bien identifié en administration centrale) afin de favoriser des positions unifiées
- Créer un PNSR en matière de contrôle fiscal

- Rationaliser le réseau en DDFiP (ex : rapprochement PCE/BCR, repenser le rôle du PCE avec l'arrivée de la facturation électronique, pilotage des BCR, brigades DIRCOFI sur tissu départemental, répartition du CSP patrimonial etc.).
- Maintien d'un pilotage de proximité, notamment pour la recherche
- Fusionner les services de programmation et de contrôle
- Imaginer des brigades dédiées au contrôle de régularisation - à l'instar du PNCD des particuliers
- Maintenir le contrôle dans les directions départementales en y favorisant un pilotage intégré régional de l'ensemble des forces disponibles à relier avec la DIRCOFI
- Mettre en place des brigades spécialisées supra-départementales par type de fraude/par secteur d'activité exigeant un savoir-faire/des compétences spécifiques
- Introduire de l'expertise de proximité dans les SIE et renforcer leur compétence en contrôle fiscal (ex : programmation événementielle)
- Automatiser la régularisation à traiter en gestion et concentrer les équipes CF sur la fraude
- Opter pour le rattachement des mono-brigades des directions locales auprès des DIRCOFI voire le rattachement des autres services déconcentrés du CF (BCR, BDV, PCR) à la DIRCOFI (idée d'un service de contrôle unique et exclusif)
- Créer un pôle chargé des RCTVA et crédits d'impôts lors de la mise en place de la facturation électronique
- Créer un service « droit de communication », point unique des demandes de droit de communication pour renforcer l'efficacité des services de contrôle en sécurisant le formalisme des demandes et donc l'opposabilité des informations recueillies
- Créer un service « d'intelligence » afin de mieux anticiper les évolutions de l'économie et les nouveaux schémas de fraude
- Délocaliser des brigades de vérifications générales de la DVNI en province ou adapter l'organisation et les règles statutaires (frais de déplacements) à la possibilité d'installer sa résidence familiale en province
- Replacer l'expertise au sein du SIE et la programmation au sein des PCE
- Repenser l'implantation des BCR
- Créer une école nationale du contrôle fiscal
- Valoriser la mission de mobilisation de l'information, la professionnaliser et l'animer
- Stabiliser la part du datamining dans la programmation après l'évolution rapide de sa cible
- Mettre en place un pôle national de soutien au réseau en matière patrimoniale
- Créer des antennes de la police fiscale au niveau départemental ou régional
- Créer un GIR départemental
- Créer des brigades EDR dédiées au contrôle fiscal
- Recentrer les PCE sur la programmation, l'expertise sur les SIE et le contrôle (CSP, CFE) sur les brigades de vérifications
- Mener une réflexion globale sur l'efficacité de l'organisation
- Spécialiser certains vérificateurs sur la lutte contre la fraude (TO et pénalisation)
- Créer une brigade inter régionale de recherche (en plus des BCR)
- Fusionner particuliers et professionnels pour la programmation et le CFE
- Spécialiser une brigade sur le contrôle fiscal informatisé
- Recentrer le service SJCF sur un rôle d'accompagnement du réseau
- Mieux accompagner le réseau en renforçant l'animation sur les missions juridiques et de contrôle (journées d'étude, réunions interrégionales...) et en organisant des réunions et points réguliers pour échanger des initiatives et des opportunités à prioriser
- Compléter l'offre d'accompagnement en présentiel du réseau par une offre de web conférences, organisées à l'initiative des bureaux en s'appuyant sur des agents expérimentés proches de la retraite pour la transmission des savoirs sur le modèle CPA et par des Moocs
- Accentuer le rôle de formation de l'administration centrale
- Développer un vrai rôle d'accompagnement concernant certaines matières très techniques (IDL notamment)

Procédures/ simplifications :

- **Réflexion à engager sur le recrutement au profil pour la BCR ou les vérificateurs spécialisés fraude**
- Besoin de procédures plus souples, rapides pour les régularisations et coercitives pour les fraudes, d'une procédure plus cadrée sur les rescrits et d'une procédure simplifiée de saisine et de prise de position de l'administration plus adaptée aux micro-entrepreneurs, indépendants et TPE

- Création d'une amende pour manœuvre dilatoire pour répondre aux situations intermédiaires entre fraude et contribuable de bonne foi
- Simplifier la création des comptes professionnels en ligne et mettre à disposition de l'administration en continu les documents comptables des entreprises
- Engager une réflexion sur la création de taux intermédiaires sur les pénalités pour éviter les transactions, repenser le contrôle du crédit impôt recherche (CIR), envisager des procédures coordonnées avec l'URSSAF
- Instituer le contrôle en binôme pour les affaires lourdes de fraude
- Renforcer l'effet dissuasif du contrôle sur les dossiers à « faibles enjeux » avec la possibilité de formaliser le constat dans un procès-verbal pour avertissement avec application d'une amende.
- Le développement des crypto monnaies et de leur usage constitue un enjeu majeur pour la DGFIP et pour le contrôle fiscal dont les acteurs seront, dans les années à venir, de plus en plus confrontés à des problématiques dans ce domaine. Maîtriser ce sujet complexe nécessite de disposer d'un socle minimum de connaissance mais également de pouvoir recourir, le cas échéant, à de véritables "connaisseurs" qui soient susceptibles d'apporter le soutien nécessaire.
- Simplifier le recours à la procédure de contrôle informatisé (L47AII)
- Affichage de lignes directrices (à l'instar des lignes directrices de gestion pour les RH) pour la mission du contrôle fiscal pour les 5 ans à venir faisant le point sur l'évolution des structures, le partage des missions entre les structures, l'adéquation des compétences et moyens en fonction des enjeux (lutte contre la fraude versus opération de régularisation)
- Adapter les moyens mis en œuvre par l'administration et son pouvoir de sanction pour mieux lutter contre la fraude face au sentiment que la crainte de l'administration fiscale s'estompe au fil des ans
- Simplifier les échanges avec les usagers afin d'éviter les sujets d'affranchissement et d'aléas postaux
- Mieux prendre en compte les spécificités des DROM-COM dans les listes envoyées (adaptation au tissu local)
- Envisager une modification législative de renversement de la force probante des éléments déclaratifs (charge de la preuve) dans le cas où le service dispose d'éléments particulièrement probants/manifestes pour modifier spontanément la déclaration
- Publier les résultats du contrôle y compris dans la presse quotidienne régionale (flash info réguliers)
- Instaurer des sanctions pénales plus importantes pour les fraudeurs, ceux qui ont organisé leur insolvabilité, comme nos voisins suisses (peines de prison)
- Renforcer l'accompagnement du réseau en capitalisant sur des modèles de notification
- Mettre à disposition du réseau une documentation ainsi que des boîtes à outils mises à jour et facilement accessibles
- Mutualiser les prises de position notamment en matière de contrôle
- Engager une réflexion avec la DLF sur l'actualisation de la doctrine par le SJCF
- Envisager la création d'un service documentaire comme dans les cabinets d'avocats
- Proposer une procédure dématérialisée des contrôles et de toutes les procédures fiscales de rescrit et d'agrément, incluant à la fois les demandes des usagers, les demandes d'informations complémentaires de l'administration et les réponses à celles-ci
- Alléger le processus métier lié au contentieux : la chaîne est encore trop lourde et complexe : réingénierie des processus : dégrèvement adressé aux comptables au lieu du service de la dépense – alourdissement de la procédure : nécessité d'adapter en outre les modalités de dégrèvement
- Renforcer la spécialisation des équipes départementales par la mise en place d'« experts fiscaux » pour les entreprises sur le modèle des CDL
- Réfléchir sur la déconcentration plus poussée des rescrits pour pouvoir changer de priorité et se concentrer sur l'accompagnement
- Identifier des « répondants » par métier tout en évitant la logique de « silo »
- Simplifier et rationaliser les voies de recours en cas de contrôle, notamment évaluer l'utilité des commissions départementales des impôts directs et des taxes sur le chiffre d'affaire (CIDTCA)
- Faire évoluer les conditions du débat oral et contradictoire en matière de contrôle fiscal (visio, audio)

Coordination et partenariats :

- **Meilleure coordination des services de contrôle de l'État :**
 - soit permettre aux agents chargés du contrôle (CAF, URSSAF, Douanes, DGFIP, etc.) d'intervenir au cours d'une seule et unique procédure
 - soit identifier un interlocuteur chez les partenaires extérieurs à un niveau interrégional (homologue des DIRCOFI) pour échanger sur des axes communs de contrôle
 - soit proposer la création d'une cellule départementale de coordination des services de contrôle, en partenariat avec les services préfectoraux, les procureurs pour cadencer les contrôles communs

- **Autoriser la levée totale du secret professionnel entre administrations** et pour les partenaires bénéficiant de la dérogation au secret professionnel, ouvrir une plateforme de mise à disposition des données
- Envisager des contrôles communs DGFIP/URSSAF ou développer des compétences croisées des services pour réaliser les contrôles
- En matière de lutte contre la fraude : l'économie et donc la fiscalité s'est internationalisée, ce qui nécessite un accès à des données internationales sous la forme d'un partage des bases internes des données fiscales entre les administrations
- Intégrer en DR/DFiP des officiers judiciaires fiscaux ou une antenne de police fiscale
- Mieux lutter contre l'économie souterraine en développant une communication grand public et en renforçant nos partenariats
- Créer une procédure de contrôle à l'échelle européenne pour mieux lutter contre la fraude fiscale internationale
- Développer les relations avec les autorités étrangères (informations et coopérations en matière de contrôle fiscal)
- Développer des échanges avec les acteurs privés du contrôle fiscal
- Développer les liaisons avec les tribunaux de commerce
- Adoption d'un conventionnement, en lien avec la DTNUM et la commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL), pour que le SJCF soit associé très en amont de la politique de contrôle qui sera mis en place dans le cadre de la facturation électronique
- Créer des interlocuteurs uniques en local concernant certains domaines : le pénal notamment (une fonction pénale inter-régionale/ regroupement de la mission de plusieurs départements des représentants des parties civiles) afin d'améliorer la qualité des relations institutionnelles (Parquet)
- Opérer un rapprochement avec la DGDDI concernant les procédures administratives grâce à un pilotage unique de la filière « contrôle »
- Créer une « task force » lutte contre la fraude regroupant les filières du renseignement en lien direct avec le judiciaire

SECTEUR PUBLIC LOCAL ET ACTIONS ECONOMIQUES

La consultation a réaffirmé l'importance de **conserver un haut niveau d'expertise** dans les services de la DGFIP et des collectivités locales.

Il conviendrait par exemple **d'impulser de réelles mutualisations au niveau des EPCI** avec l'idée d'un regroupement de la fonction financière à ce niveau d'intercommunalité. L'avenir de ce secteur pourrait passer par le **renforcement du partenariat avec les collectivités locales**, au-delà des accueils communs, en matière d'attractivité ou de formation par exemple, mais également par la mise en place de **centres de contact spécialisés SPL** (en matière de paye, de marchés publics ou de comptabilité). L'idée de la **création d'une plateforme téléphonique** pour les questions simples des petites collectivités a été proposée.

Le périmètre des missions et de l'offre de services de la DGFIP à destination des collectivités a également été interrogé avec l'idée de **rationaliser les multiples expérimentations en cours**, de **renforcer le conseil pour les collectivités à enjeux**, de **contractualiser l'offre de conseil**, d'envisager le **déploiement de CDL sur les domaines hospitalier et/ou médico-social** ou encore de **calibrer la mission de conseil et d'assistance aux collectivités au plus près des besoins des collectivités**, partant du constat que le niveau d'accompagnement des plus petites collectivités doit être renforcé pour leur apporter l'expertise qui peut faire défaut au sein d'équipes réduites.

En matière de gestion comptable et financière, la réforme de la responsabilité des gestionnaires publics (RGP) pourrait ouvrir la voie à la **refonte du visa de la dépense et la bascule vers un contrôle a posteriori**. En parallèle, une offre de service d'audit pourrait être développée au profit des ordonnateurs sur l'organisation des procédures financières débouchant sur **une offre de conseil sur les procédures de dépenses et de recettes**. En matière

de recouvrement, des propositions vont jusqu'à **regrouper les missions de recouvrement fiscal, Etat et SPL.**

L'avenir du SPL semble passer par le **développement d'outils partagés d'échange et de valorisation des données** dont les perspectives sont potentiellement nombreuses : détection des anomalies de paye SPL, rapprochement des RAR avec les soldes des comptes bancaires, suivi de la conjoncture économique, la gestion des délibérations des collectivités locales, etc. Certains agents envisagent le **déploiement d'un véritable portail usager dans le SPL**, centralisant les flux, doté d'un spectre fonctionnel le plus large possible, avec par exemple la possibilité de saisir le comptable comme l'ordonnateur, ouvert le soir et le week-end permettrait d'apporter une vraie amélioration des échanges et de la qualité de service.

Enfin, la **mission d'action économique de la DGFIP pourrait être renforcée**, des agents appelant à positionner la DGFIP comme chef de file du soutien aux entreprises en renforçant la visibilité de la mission (association avec la Banque de France) et en accroissant les synergies en matière d'expertise, et par la création à la maille régionale d'un espace de mutualisation et de partage de la donnée économique.

Principales idées

Environnement du SPL :

- Impulser de réelles mutualisations au niveau des EPCI
- S'orienter vers un regroupement de la fonction financière de préférence au niveau des EPCI
- Transférer la gestion comptable et budgétaire des communes aux EPCI, à défaut d'inciter plus de communes à fusionner
- Encourager, même financièrement, les collectivités à cette mutualisation afin de développer les SFACT
- Généraliser obligatoirement la dépense en mode facturier pour les EPCI, les conseils départementaux et les conseils régionaux
- Faire évoluer les procédures des missions domaniales : modifier voire supprimer le droit de priorité des communes, assouplir les conditions de cession de gré à gré, prendre des mesures législatives ou réglementaires pour autoriser le don optionnel aux EPCI ou aux communes, créer une plateforme d'appel d'offres

Accueil :

- **Créer à terme des centres de contact pour les usagers « secteur public local » lors de l'intégration dans l'ENSU des factures locales, mais aussi pour les marchés publics et la comptabilité**
- Renforcer les partenariats avec les collectivités locales pour travailler sur des accueils communs (développement poussé des France services par exemple) mais aussi pour améliorer et coordonner des actions sur l'attractivité, sur la formation des agents

Conseil et offre de services :

- **Avec les collectivités locales, proposer l'harmonisation des pratiques entre CDL, voire les spécialiser par domaine d'expertise, sous pilotage de la direction locale**
- **Renforcer le conseil aux décideurs locaux et hospitaliers en renforçant la logique de « service clients » à tous niveaux (PNSR, MRCDP)**
- **Instaurer une convention avec le centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) pour proposer des formations communes (public : secrétaires de mairie avec immersion d'une journée dans un SGC ; thèmes : dématérialisation, contrôle interne...)**
- **Revoir l'organisation de l'offre de service au profit des collectivités locales (plateforme téléphonique pour les questions simples des petites collectivités, renforcer le conseil pour les collectivités à enjeux, contractualisation de l'offre de conseil...)**
- Calibrer la mission de conseil et d'assistance aux collectivités, désormais prise en charge par les CDL, au plus près des besoins des collectivités : le niveau d'accompagnement des plus petites collectivités doit être renforcé pour leur apporter l'expertise qui peut faire défaut au sein d'équipes réduites
- Exclure du périmètre d'intervention de la DGFIP les opérations chronophages du SPL à faible enjeu financier unitaire (telles que la gestion des hébergés ou la gestion des associations syndicales autorisées)
- Envisager le déploiement de CDL sur les domaines hospitalier et/ou médico-social

- Organiser le parcours usager « hôpital » à l'instar de celui retenu en matière fiscale, avec un accueil numérique à adapter à la spécificité hospitalière (couverture des droits – facturation) et, au bénéfice de l'utilisateur, une plateforme d'orientation ou de réponses aux principales questions relatives au recouvrement ou à la dépense
- Accompagner les ordonnateurs par la mise en place de formations et de fiches de procédure
- Renforcer le partenariat avec les préfetures pour l'accompagnement des collectivités locales

Gestion comptable et financière :

- **Refonte du visa de la dépense SPL, du fait de la réforme RGP, et bascule vers un contrôle a posteriori, et tous les gains escomptés (sélectivité, nouvelle articulation des relations ordonnateurs/comptables: la DGFIP n'intervenant que dans l'organisation des audits de régularité)**
- Confier les travaux de certification des comptes des collectivités à la DGFIP
- Développer une offre de service d'audit au profit des ordonnateurs sur l'organisation des procédures financières débouchant sur une offre de conseil sur les procédures de dépenses et de recettes
- Développer un outil de requête sous Hélios permettant de réaliser des analyses financières contemporaines
- Profiter de la mise en place de la RGP comme une opportunité de renforcer les relations avec les collectivités (CAP, diffusion d'outil d'autodiagnostic, restitution des anomalies comptables etc.)
- Relancer l'expérimentation des agences comptables du SPL
- Améliorer la qualité comptable en faisant constater des provisions par le comptable, en proposant aux collectivités locales un logiciel comptable à destination des régies et en simplifiant la procédure de versement des allocations compensatrices (fait directement dans SLAM en lieu et place des échanges avec la préfecture)
- Intégrer la gestion du FCTVA au sein de la DGFIP
- Disposer à la direction générale d'agents dédiés aux problématiques COM à l'image de ce qui se fait en RH
- Réviser les contrôles du décret GBCP
- Fusionner toutes les régies d'une même collectivité dont les recettes sont inférieures à 10k€

Action économique :

- **Positionner la DGFIP comme chef de file du soutien aux entreprises avec proposition d'identifier un conseiller aux entreprises au sein de la mission économique ou du SIE - à l'image du CDL**
- Renforcer la visibilité de la mission « action économique », par une association avec la BDF pour accroître les synergies en matière d'expertise, et par la création à la maille régionale d'un espace de mutualisation et de partage de la donnée économique
- Des rapprochements sont envisageables avec la direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) en matière d'expertise économique, domaine dans lequel les services de la DGFIP ont su valoriser i) nos sources d'informations, ii) notre expertise financière, et iii) notre service aux usagers.

Valorisation des données du SPL :

- Renforcer l'exhaustivité, la fiabilité d'accès à nos bases, l'échange de données (API, requête sur le lac de données) et le recours à l'intelligence artificielle (ex : détection des anomalies de paye SPL, rapprochement des RAR avec les soldes des comptes bancaires)
- Développer des outils partagés d'échange et de valorisation des données (notamment pour le suivi de la conjoncture économique, la gestion des délibérations des collectivités locales)
- Mettre en œuvre des blockchains pour les liaisons avec les partenaires privilégiés (notaires, collectivités...) voire entre l'opération de paiement et les applications destinataires (métiers)
- Renforcer les échanges de données (base Hélios : mise à jour automatisée des coordonnées bancaires, automatiser les changements d'adresse, en lien avec les services ordonnateur) voire étendre la vision Hélios aux ordonnateurs

Outils du SPL :

- **Moderniser Hélios** (requalification en un système d'information budgétaire et comptable intégré, mise en place d'un flux de création/modification/clôture « régie », reporting d'activité des agents, intégration d'OPALE, fiabilisation des bases tiers...)
- Mettre en place un site "place des collectivités territoriales" pour simplifier les démarches en y adossant un système équivalent à e-contact

- Déployer un véritable portail usager dans le SPL, centralisant les flux, doté d'un spectre fonctionnel le plus large possible, avec par exemple la possibilité de saisir le comptable comme l'ordonnateur, ouvert le soir et le week-end permettrait d'apporter une vraie amélioration des échanges et de la qualité de service
- Renforcer les échanges avec les éditeurs de logiciels du SPL pour simplifier et harmoniser les logiciels
- Développer les assistants digitaux dans Hélios
- Etendre le e-contact à la sphère SPL
- Rénover les outils et la gestion des régies
- Renforcer les échanges avec les éditeurs de logiciels du SPL pour simplifier et harmoniser les logiciels

FONCTION FINANCIERE ET COMPTABLE DE L'ETAT

En matière de gestion publique de l'Etat, les propositions vont dans le sens de **la création d'un PNSR en appui aux Services Liaisons Rémunérations (SLR)**, d'une réflexion sur la **concentration de la fonction comptable** (incluant les DSOCO⁴, les dépôts de fonds au trésor (DFT) et les recettes non fiscales (RNF), à un niveau supra départemental) et évoquent l'opportunité **d'absorber les missions de l'Agence de Services et de Paiement (ASP)**.

Principales idées

- Absorber les missions de l'agence de services et de paiement (ASP)
- Créer un PNSR en matière de Services Liaisons Rémunérations.
- Concentrer la fonction comptable, incluant les DSOCO, les DFT et les RNF, à un niveau supra départemental
- Regrouper la mission « comptabilité des postes comptables » sur un pôle départemental
- Mettre en place un contrôle hiérarchisé de la recette à l'image du CHD
- Intégrer les COM dans la paie PSOP
- Rendre plus lisible l'organisation du Domaine
- Mettre en place une EDR nationale sur le visa de la paie
- Créer une CQC supra-départementale pour piloter la qualité comptable
- Envisager un regroupement des services de comptabilité pour une plus grande expertise
- Mettre en place un plan national de contrôle interne (PNCI) pluriannuel (recensement par chaque bureau des principaux risques afin de proposer une couverture pluriannuelle)
- Adapter le contrôle interne aux spécificités locales par le biais d'un plan national de contrôle interne (PNCI) qui indiquerait les grandes orientations nationales
- Revaloriser la comptabilité et la dépense de l'Etat (notamment dans le cadre des formations initiales et continues)
- Simplifier le processus de certification des comptes de l'Etat en proposant à la Cour des comptes un exercice de certification des comptes périodique afin d'alléger les travaux annuels
- Définir les notions de fautes graves ayant causé un préjudice financier significatif dans le cadre de la RGP
- Mettre en place des contrôles ciblés selon les enjeux et développer des CQC et du contrôle interne de 1er et 2nd niveau pour la responsabilité managériale
- Utiliser les résultats de qualité comptable, de contrôle interne et d'audit interne dans l'évaluation de la responsabilité managériale (RGP)

⁴ Dépenses sans ordonnancement à l'initiative des pôles de gestion publique (dites DSOCO)

PARTENARIATS

Globalement, les réflexions conduites ont souligné l'enjeu pour la DGFIP de **mettre en œuvre une réelle stratégie de partenariat** dont le périmètre pourrait être **le plus large possible** (partenaires existants ou nouveaux tels que les notaires, les mandataires etc. tant au niveau national qu'international et pour un grand nombre de missions telles que l'accueil, le service public local etc.).

D'abord, en matière d'organisation avec la structuration de communautés professionnelles **autour de référents**, l'élaboration de **formations partagées** (avec l'URSSAF notamment), l'organisation de **stages d'immersion** (Intérieur, Justice, Préfecture) pour « apprendre à mieux se connaître » ou encore l'association des partenaires dans une **démarche de co-construction** des services.

Les propositions vont également dans le sens d'un **développement de la dématérialisation et du partage de données** automatisé pour simplifier/moderniser les missions.

Enfin, la piste de la **mutualisation de certaines missions** (BIL, RH, audit, CQC, contrôle de gestion) avec d'autres administrations (préfecture, conseil départemental, autres organismes publics) a été soulevée.

Le renforcement des partenariats **avec les autres services de l'Etat et les collectivités territoriales** a été particulièrement évoqué. Le développement des échanges avec des acteurs comme la MSA, la CAF, la CPAM, Pôle emploi ou URSSAF est mis en exergue pour améliorer le traitement des dossiers communs ayant des impacts financiers et comptables. Il est proposé que cette démarche s'appuie sur des **correspondants dédiés**, chargés de proposer aux gestionnaires publics un **service de valorisation des données financières et comptables**. Dans le cadre de la réforme de la RGP, a émergé l'idée d'une **offre de services de la DGFIP à destination des gestionnaires publics** (formation, expertise des dispositifs de contrôle interne, conseils méthodologiques) et des **partenaires du SPL** (formations des ordonnateurs, formations croisées).

Principales idées

- Développer les relations et partenariats avec d'autres services tels que la CPAM, la CAF, les URSSAF, la MSA, pour améliorer le traitement des dossiers communs ayant des impacts financiers et comptables
- Renforcer les partenariats avec les ordonnateurs Etat et collectivités locales dans l'évolution de nos métiers, afin de répondre, notamment, aux exigences du NRP (CAP, SFACT etc.)
- Développer, automatiser, dématérialiser les échanges d'informations avec d'autres administrations / entités (API, dématérialisation des échanges SATD, mainlevées, PJ paye)
- Développer des liaisons plus fluides sur les actualités ou sujets sensibles avec les services préfectoraux (Exemple : RGP, PIE) voire l'organisation de stages d'immersion (Intérieur, Justice, Préfecture) pour « apprendre à mieux se connaître »
- Développer les interfaces avec les partenaires (traitement automatisé des informations Bodacc ou Banque de France, échange de fichiers avec les banques, interfaçage OMP et AMD, PES « recouvrement » pour que les collectivités accèdent à l'état des restes et au paramétrage des poursuites, à envisager également pour l'actif, fichier de renseignement partagé entre acteurs de la lutte contre la fraude)
- Open DATA : ouvrir une partie de nos données à des tiers (Data.gouv.fr) pour échanger et confronter nos données avec les autres administrations
- Développer et moderniser les échanges entre administrations (mise en place de réseaux, partage d'organigrammes, séminaires communs, ponts inter-applicatifs, mise à disposition d'Escale etc.)
- Constituer un réseau de référents avec nos partenaires
- Organiser des formations avec des partenaires (URSSAF notamment) relatives aux démarches administratives
- Mutualisation possible de certaines missions (BIL, RH, audit, CQC, contrôle de gestion) avec d'autres administrations (préfecture, conseil départemental, autres organismes publics)
- Généraliser les conventions avec les différents ordres, administrations et partenaires, permettre l'accès à leurs serveurs et données et dématérialiser les procédures

- Identifier des référents au sein des administrations partenaires
- Associer davantage les partenaires extérieurs à nos démarches de simplifications / modernisation
- Instaurer des plateformes pour les virements transmis par la MSA, la CAF, la CPAM, Pôle emploi, URSSAF et mise à disposition des décisions de justice ayant un impact fiscal
- Utiliser les CDL, la RGP et l'intelligence artificielle pour développer le partenariat du SPL et l'étendre à d'autres interlocuteurs (ARS, directions départementales des territoires (DDT), Centres de gestion, préfectures...)
- Se positionner sur les offres de service à destination des gestionnaires publics pour la RGP (formation, expertise des dispositifs de contrôle interne, conseils méthodologiques) et de nos partenaires SPL (formations des ordonnateurs, formations croisées)
- Nommer un correspondant dédié qui serait chargé de proposer aux gestionnaires publics un service de valorisation des données financières et comptables
- Mutualiser les services de proximité de la médecine de prévention avec les autres ministères et administrations implantées
- Créer un outil partagé entre les greffes des tribunaux et la DGFIP
- Mieux connaître les réformes qui impactent les administrations partenaires
- Créer une plateforme d'échange d'informations relatives à la lutte contre la fraude (URSSAF, CAF, Pôle emploi, CPAM)
- Développer des partenariats avec des organismes en charge des publics fragiles
- Améliorer la communication avec les partenaires informatiques externes (RIE, SFR)
- Signer un partenariat « public-privé » avec La Poste pour mettre en place une interface informatique afin d'injecter a minima 3 fois par an les adresses actualisées du prestataire dans nos fichiers
- La DGFIP pourrait reprendre le contrôle de légalité des actes budgétaires. Des réunions communes plus régulières sont souhaitées dès qu'il y a des impacts forts sur les collectivités locales
- Mieux accompagner les futurs chefs d'entreprises aux obligations fiscales (en allant dans des instances ou entités qui forment les artisans et autres petits entrepreneurs)
- Créer une plateforme commune pour la gestion de l'immobilier
- Organiser une réunion annuelle avec nos partenaires extérieurs (préfectures, CGF, ...) afin de faire connaissance et d'échanger sur les problématiques en cours
- Communiquer autour des interactions de la DGFIP avec d'autres institutions (ministère des armées, de l'éducation nationale, collectivités territoriales etc.) par exemple via un intranet interministériel
- Mutualiser les outils (exemple du logiciel Antidote utilisé au ministère des armées)