

**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

## Feuille de route stratégique 2023-2027 Premières perspectives

Le contrat d'objectifs et de moyens (COM), signé en mars 2020 entre la DGFIP, la Direction du Budget et le Secrétariat général des Ministères économiques et financiers, a fixé les grandes orientations stratégiques de la DGFIP jusqu'en 2022. Depuis, la DGFIP a réalisé d'importantes réformes qui lui ont permis de se moderniser et d'améliorer le service rendu à ses usagers, partenaires et agents, en étant toujours plus performante et en réalisant des gains de productivité significatifs. Une partie de ces réformes, ainsi que celle du Nouveau réseau de proximité, est aujourd'hui en cours d'achèvement.

A partir de 2023, **un nouveau cycle de réformes doit s'engager, selon un axe nouveau, celui de la modernisation de l'exercice des missions de la DGFIP.**

De nombreux travaux ont permis de commencer à esquisser les contours des futures réformes. Engagés au niveau de la centrale, poursuivis lors du séminaire des directeurs qui s'est tenu à Poitiers en mars, ils ont eu comme point d'orgue le grand remue-méninges, qui s'est déroulé partout en France entre mai et juillet. Il a permis aux agents de réfléchir ensemble, d'exprimer leurs principales préoccupations et de formuler des propositions pour l'avenir de nos missions.

Une concertation s'engage aujourd'hui sur les conclusions à tirer de l'ensemble de ces travaux, en particulier sur les propositions à retenir en priorité, pour la formulation d'une feuille de route stratégique pour les cinq prochaines années.

Ainsi, sans qu'à ce stade rien ne soit acté, **certaines thématiques paraissent aujourd'hui suffisamment consensuelles ou porteuses pour qu'on puisse envisager de leur donner une place au sein des futures lignes stratégiques**, d'autant plus qu'elles sont en résonance avec les priorités assignées à nos ministres par la Première ministre. Parmi celles-ci, on peut évoquer :

- L'ambition de réaliser un effort d'investissement important **sur la transformation numérique**, au service des agents, pour améliorer leur environnement de travail, et au service des usagers, pour améliorer le service qui leur est rendu. Il s'agira non seulement de mener à bien des chantiers non finalisés inscrits dans le COM actuel

(GMBI, ROCSP, PILAT...) ainsi que des réformes initiées plus récemment (facturation électronique), mais aussi d'intégrer de nouveaux chantiers pour renforcer l'exercice de nos missions pour les prochaines années.

- La clé de la réussite de nos nouveaux efforts de transformation se situera dans les **ressources humaines**. Pour que les agents soient pleinement acteurs des réformes, notre politique de ressources humaines devra être davantage personnalisée, et garantir un accompagnement renforcé des agents dans leur carrière. Il faudra aussi moderniser nos méthodes et outils professionnels afin d'offrir des conditions de travail adaptées aux nouvelles modalités d'exercice de nos missions et de renforcer l'attractivité de la DGFIP. La formation des agents en place et des nouveaux arrivés recevra une attention toute particulière.
- Le **renforcement de la lutte contre la fraude**, cœur de métier de la DGFIP, passera par des simplifications en termes de procédures et d'outils avec notamment le projet PILAT, mais aussi par la modernisation de l'organisation du contrôle fiscal et le renforcement de ses moyens.
- La **modernisation et la simplification de la gestion fiscale** se traduira dans des projets innovants tels que E-enregistrement, GMBI et le foncier innovant, et de nouveaux projets ambitieux, tels que la facturation électronique, qui permettra de simplifier les démarches des usagers professionnels tout en réduisant la fraude à la TVA et en limitant les coûts des entreprises. Le recouvrement devra être consolidé et simplifié, en poursuivant son unification au sein de la DGFIP pour la sphère fiscale.
- Le recouvrement des **amendes** sera consolidé par la fiabilisation des données, la revue des procédures, une adaptation des outils informatiques, une nouvelle organisation et des renforts de moyens.
- La **modernisation du métier de la gestion publique** se poursuivra sous l'impulsion donnée par la réforme de la responsabilité des gestionnaires publics : simplification de la gestion comptable et financière à travers notamment le développement des SFACT et des centres de gestion financière, et maintien d'un haut niveau de qualité comptable grâce au déploiement de la M57 ou à la généralisation du compte financier unique des collectivités locales.
- Les relations avec les usagers resteront articulées autour de **l'ambition d'amélioration de la qualité du service rendu**, notamment avec l'allègement de leurs démarches, la simplification de la règle et des procédures fiscales et l'accompagnement des publics en difficulté dans le domaine du numérique. Nos canaux de services évolueront, à travers notamment la refonte du portail et de l'application impots.gouv.
- Les **partenariats seront renforcés**, avec les collectivités territoriales comme avec les autres administrations d'Etat, en étendant notre offre de services, en ouvrant l'accès à nos données via le partage d'informations permis par les API, et l'élargissement de nos prestations de conseil.

- **L'élargissement des missions de la DGFIP** constaté ces dernières années, notamment pour le versement d'aides et l'accompagnement du tissu économique, devra être consolidé et structuré.
- La volonté de faire de la DGFIP une **administration pilote en matière d'écoresponsabilité**, en particulier s'agissant de la réduction de nos émissions de gaz à effet de serre, sera au centre de nos préoccupations. Les axes d'action incluront les économies d'énergie, l'encouragement aux mobilités douces, la limitation des déplacements professionnels, l'amélioration de la politique d'achat dans le sens de l'écoresponsabilité, et la poursuite de la réduction des surfaces occupées, y compris par le développement du télétravail et le « flex-office ».
- L'ampleur de ces ambitions exigera un **renforcement du pilotage des réformes et de la capacité à rendre compte** de leur mise en œuvre et de leur bonne fin.

Ces différents points constituent de premiers axes de réflexion pour engager la discussion en vue du groupe de travail du 30 septembre. Les échanges se poursuivront au CTR du 18 octobre et au-delà jusqu'à la fin de l'année, en associant l'ensemble des agents.