



Document d'orientation en vue du COM

Concertation locale



LE DOCUMENT D'ORIENTATION EN VUE DU COM

- 1) ÉTAT DES TRAVAUX ET PERSPECTIVES
- 2) ORIENTATIONS STRATÉGIQUES
- 3) LES APPORTS DU *grand remue-méninges*
- 4) DES EMPLOIS POUR LA STRATÉGIE DU COM

1

ETAT DES TRAVAUX ET PERSPECTIVES

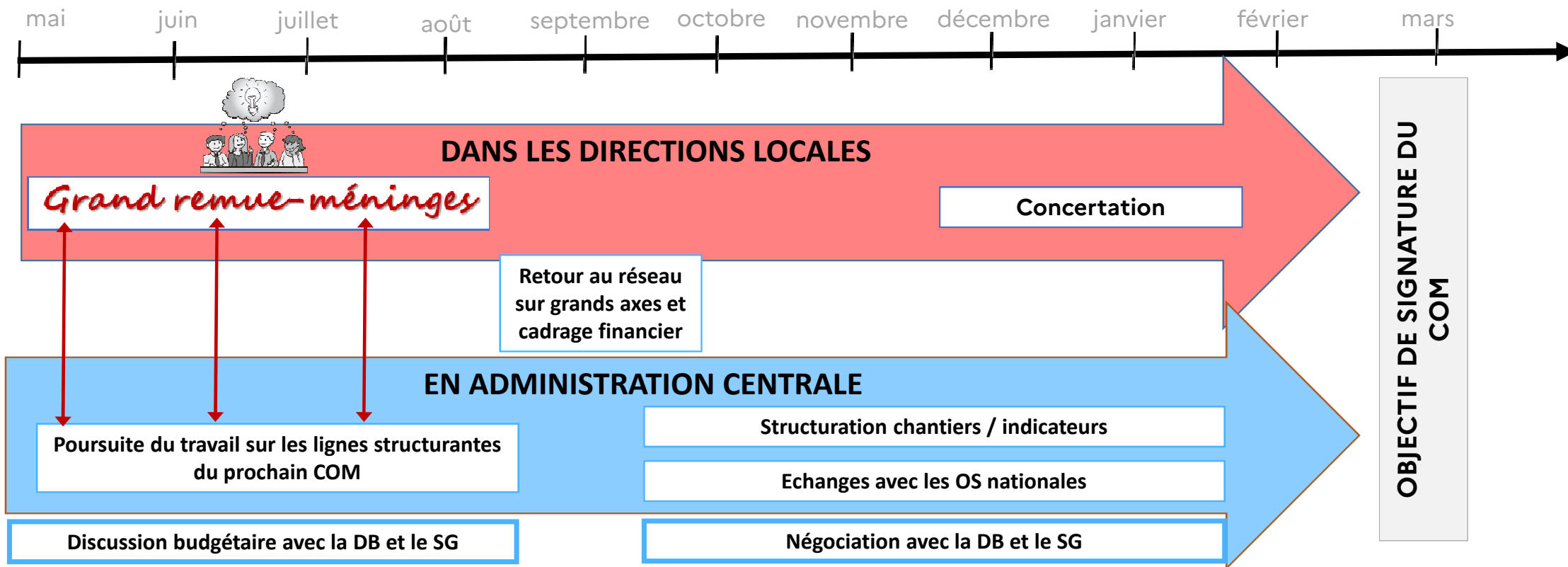
UN PREMIER DOCUMENT D'ORIENTATION EN VUE DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS

Des grands axes, des objectifs, des chantiers élaborés en s'appuyant sur :

- Les travaux en *administration centrale*, avec l'ensemble des services
- L'association des *directions locales*
- Le *grand remue-ménages*, qui s'est déroulé entre mai et juillet, et dont la synthèse nationale a été publiée sur Ulysse le 20 septembre (les synthèses locales ont été publiées sur les intranet des directions)
- Les échanges avec les *organisations syndicales*, en centrale et en local (GT, CTR)
- Les recommandations de la *mission IGF*, suite au bilan globalement positif du COM 2020-2022 :
 - signer un deuxième COM pour 5 ans ;
 - associer l'ensemble des agents à la préparation et à la déclinaison de ce prochain contrat ;
 - prendre en compte les enjeux écologiques et énergétiques ;
 - améliorer les indicateurs associés aux différents chantiers du contrat afin de mieux mesurer la performance atteinte par la DGFiP.

TROIS PROCESSUS EN PARALLÈLE

- Concertation sur le document d'orientation en vue du COM
- Approfondissement des problématiques en centrale (rédaction des chantiers, travail de réflexion sur les indicateurs et les jalons...)
- Discussion avec DB/SG (stratégie, clauses budgétaires, indicateurs)



2

PROJET D'ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

LA STRUCTURE DU DOCUMENT D'ORIENTATION EN VUE DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS

Le projet s'articule autour d'une partie métiers et d'une partie transverse regroupant au total **7 axes**

> La **1^{ère} partie** est structurée autour des missions de la DGFIP : *missions régaliennes, services, conseil* :

- les missions régaliennes : gestion publique, gestion fiscale, lutte contre la fraude fiscale
- les services proposés aux usagers et partenaires
- le conseil offert aux usagers particuliers, professionnels et aux partenaires

> La **2^{ème} partie** est articulée autour des *fonctions transverses* de la DGFIP pour qu'elle puisse mener à bien sa transformation :

- le système d'information
- l'écoresponsabilité
- les ressources humaines
- le pilotage de la performance et du changement

SEPT AXES REGROUPÉS EN UNE PARTIE MISSIONS ET UNE PARTIE TRANSVERSE

CONFORTER LES MISSIONS RÉGALIENNES DE LA DGFIP TOUT EN DÉVELOPPANT SES ROLES DE SERVICE ET DE CONSEIL [Régalien/services/conseil]

- Assurer la bonne gestion des deniers publics, de la fonction comptable au recouvrement de l'impôt [Missions régaliennes]
- Offrir des services efficaces et adaptés aux attentes des usagers et partenaires [Services]
- Renforcer l'accompagnement des usagers et des différents partenaires en développant une offre de conseil plus personnalisée [Conseil]

REUSSIR LA TRANSFORMATION DE LA DGFIP EN S'APPUYANT SUR LE NUMÉRIQUE, L'ÉCORESPONSABILITÉ, L'ACCOMPAGNEMENT DES AGENTS ET LE PILOTAGE DU CHANGEMENT [Axes transverses]

- Renforcer le système d'information et prendre le virage de la donnée [SI]
- Être exemplaire en matière d'écoresponsabilité [ECO]
- Mieux accompagner les agents tout en attirant de nouveaux talents [RH]
- Renforcer le pilotage de la performance et du changement [CHANGEMENT]

PARTIE 1 : CONFORTER LES MISSIONS RÉGALIENNES DE LA DGFIP TOUT EN DÉVELOPPANT SES ROLES DE SERVICE ET DE CONSEIL [Régalien/services/conseil]

ZOOM SUR L'AXE 1 :

Assurer la bonne gestion des deniers publics, de la fonction comptable au recouvrement de l'impôt [Missions régaliennes] 1/2

- **Déployer un cadre rénové pour la gestion publique [objectif 1]**
 - ✓ Réaffirmer le rôle du comptable public et simplifier les procédures suite à la réforme de la RGP
 - ✓ Simplifier l'organisation de la chaîne financière et comptable
 - ✓ Améliorer la qualité comptable en poursuivant la rénovation des procédures et des outils comptables et informatiques

Focus La réforme de la responsabilité des gestionnaires publics

- **Consolider, moderniser et simplifier la gestion et le recouvrement des recettes publiques [objectif 2]**
 - ✓ Réorganiser les missions de la gestion fiscale des particuliers et des professionnels
 - ✓ Poursuivre la rénovation et la dématérialisation des missions foncières et cadastrales
 - ✓ Poursuivre l'amélioration et l'unification du recouvrement

Focus La feuille de route des SIP

Focus La stabilisation des structures du NRP

Focus Les compétences des SIE

Focus La facturation électronique



PARTIE 1 : CONFORTER LES MISSIONS RÉGALIENNES DE LA DGFIP TOUT EN DÉVELOPPANT SES ROLES DE SERVICE ET DE CONSEIL [Régalien/services/conseil]

ZOOM SUR L'AXE 1 :

Assurer la bonne gestion des deniers publics, de la fonction comptable au recouvrement de l'impôt

[Missions régaliennes] 2/2

- **Renforcer le civisme fiscal et la lutte contre toutes les fraudes [objectif 3]**
 - ✓ Encourager le civisme fiscal auprès des contribuables
 - ✓ Réorganiser le contrôle fiscal en optimisant les moyens, les outils et les structures
 - ✓ Amplifier la coopération et renforcer les partenariats
 - ✓ Appliquer les nouvelles règles de la fiscalité internationale



Focus La transformation numérique
du métier juridique

Focus L'internationalisation de la fiscalité
des travailleurs et des entreprises

PARTIE 1 : CONFORTER LES MISSIONS REGALIENNES DE LA DGFIP TOUT EN DEVELOPPANT SES ROLES DE SERVICE ET DE CONSEIL [Régalien/services/conseil]

ZOOM SUR L'AXE 2

• Offrir des services efficaces et adaptés aux attentes des usagers et partenaires [Services]

- **Garantir aux usagers le meilleur accès aux informations et services de la DGFIP, adapté à leurs besoins [objectif 4]**

- ✓ Clarifier et enrichir l'information à destination des usagers
- ✓ Renforcer l'offre multicanale de services
- ✓ Assurer un accueil adapté aux besoins de tous les usagers
- ✓ Garantir la satisfaction des usagers



- **Améliorer le service à destination des collectivités locales [objectif 5]**

- ✓ Consolider et étendre les outils proposés au secteur public local

- **Etendre les services de la DGFIP aux autres partenaires [objectif 6]**

- ✓ Définir et affiner les offres de services aux différents partenaires
- ✓ Faire de la DGFIP une administration référente en matière de données et de services informatiques

Focus Un site partagé d'échanges de données avec les collectivités locales

PARTIE 1 : CONFORTER LES MISSIONS REGALIENNES DE LA DGFIP TOUT EN DEVELOPPANT SES ROLES DE SERVICES ET DE CONSEIL [Régalien/services/conseil]

ZOOM SUR L'AXE 3

- **Renforcer l'accompagnement des usagers et des différents partenaires en développant une offre de conseil plus personnalisée [Conseil]**



- **Mieux accompagner les usagers particuliers [objectif 7]**

- ✓ Mieux connaître les usagers particuliers pour mieux les accompagner

Focus Connaître et prendre en compte les événements de vie des usagers

- **Soutenir les entreprises [objectif 8]**

- ✓ Placer la relation de confiance au cœur des relations avec les entreprises
- ✓ Soutenir les entreprises en difficulté

- **Valoriser l'expertise de la DGFIP auprès des différents partenaires [objectif 9]**

- ✓ Mieux utiliser le savoir-faire de la DGFIP pour se mettre au service des autres partenaires publics et privés

Focus Assurer le bon fonctionnement des CDL et SGC

- ✓ Développer et valoriser les compétences de la DGFIP à travers les actions de coopération internationale

PARTIE 2 : REUSSIR LA TRANSFORMATION DE LA DGFIP EN S'APPUYANT SUR LE NUMERIQUE, L'ECORESPONSABILITE, L'ACCOMPAGNEMENT DES AGENTS ET LE PILOTAGE DU CHANGEMENT [Axes transverses]

ZOOM SUR L'AXE 4

- Renforcer le système d'information et prendre le virage de la donnée [SI]
 - Avoir un système d'information à l'état de l'art et centré sur l'utilisateur [objectif 10]
 - ✓ Placer l'utilisateur au centre du système d'information
 - ✓ Disposer d'un système d'information performant en intensifiant la résorption de la dette technique
 - ✓ S'appuyer sur les forces internes pour optimiser l'organisation informatique
 - Réussir la transformation numérique [objectif 11]
 - ✓ Mener à bien dans les délais nos projets numériques
 - ✓ Exploiter au maximum nos données au profit des missions de la DGFIP

Focus Associer les utilisateurs dans la conception et l'évolution d'un projet

Focus Alimenter le lac de données et développer les outils permettant de l'exploiter



PARTIE 2 : REUSSIR LA TRANSFORMATION DE LA DGFIP EN S'APPUYANT SUR LE NUMERIQUE, L'ÉCORESPONSABILITE, L'ACCOMPAGNEMENT DES AGENTS ET LE PILOTAGE DU CHANGEMENT [Axes transverses]

ZOOM SUR L'AXE 5

• Etre exemplaire en matière d'écoresponsabilité [ECO]

- Réduire les émissions de gaz à effet de serre grâce à une stratégie et une gouvernance adaptées [objectif 12]
 - ✓ Définir et mettre en œuvre un plan de transition doté de moyens dédiés
 - ✓ Accélérer la réduction de la consommation énergétique des bâtiments et des infrastructures informatiques
 - ✓ Limiter les déplacements professionnels en mettant en place un plan de mobilité

Focus Rationaliser l'occupation des
espaces de travail

- Faire évoluer les comportements collectifs et individuels [objectif 13]
 - ✓ Se doter d'une politique d'achats écoresponsables
 - ✓ Intégrer les pratiques écoresponsables dans l'exercice des missions



PARTIE 2 : REUSSIR LA TRANSFORMATION DE LA DGFIP EN S'APPUYANT SUR LE NUMERIQUE, L'ECORESPONSABILITE, L'ACCOMPAGNEMENT DES AGENTS ET LE PILOTAGE DU CHANGEMENT [Axes transverses]

ZOOM SUR L'AXE 6



- **Mieux accompagner les agents tout en attirant de nouveaux talents [RH]**
 - **Offrir un accompagnement dynamique, motivant et personnalisé aux agents et aux encadrants [objectif 14]**
 - ✓ Améliorer l'accompagnement des carrières et des mobilités et valoriser les parcours
 - ✓ Déployer une offre de formation personnalisée et adaptée à l'évolution des métiers en s'appuyant davantage sur le numérique
 - **Attirer de nouveaux talents et de nouvelles compétences répondant aux besoins [objectif 15]**
 - ✓ Renforcer l'attractivité de la DGFIP
 - ✓ Recruter et fidéliser de nouveaux talents
 - **Développer un environnement de travail adapté aux nouveaux modes de fonctionnement des équipes [objectif 16]**
 - ✓ Offrir des conditions de travail en adéquation avec les besoins actuels et futurs des agents et services
 - ✓ Déployer des outils et méthodes de travail innovants dans un environnement adapté

Focus Développer la marque employeur DGFIP

PARTIE 2 : REUSSIR LA TRANSFORMATION DE LA DGFIP EN S'APPUYANT SUR LE NUMERIQUE, L'ECORESPONSABILITE, L'ACCOMPAGNEMENT DES AGENTS ET LE PILOTAGE DU CHANGEMENT [Axes transverses]

ZOOM SUR L'AXE 7

• Renforcer le pilotage de la performance et du changement [CHANGEMENT]

• Ancrer la recherche de la performance dans le pilotage de la DGFIP [objectif 17]

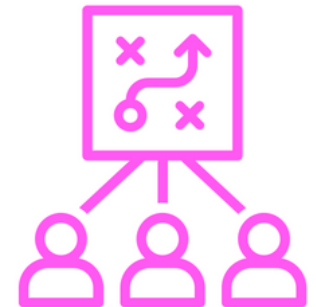
- ✓ Mesurer l'efficacité des missions de la DGFIP
- ✓ Placer le pilotage par la performance au cœur des méthodes de travail
- ✓ Renforcer la capacité d'audit, d'alerte et d'anticipation

Focus Mutualiser certaines missions pour renforcer leur efficacité

Focus Consolider le réseau de contrôle de gestion

• Accompagner davantage les transformations [objectif 18]

- ✓ Investir dans la conduite du changement
- ✓ S'appuyer sur le numérique et l'innovation



3

LES APPORTS DU *grand remue-méninges*



GRAND REMUE MÉNINGES : PARTICIPATION DES AGENTS



- **Données sur la participation des agents (hors administration centrale)**
 - ✓ Le GRM étant volontairement peu encadré, la concertation a pris des **formes variées** (réunions, BALF, questionnaire, sondage ou référent)
 - ✓ Un taux de participation global estimé à environ **un tiers des agents** :
 - **2 360 réunions** organisées
 - **27 450 participants**
 - **plus de 3 600 agents** qui se sont exprimés via des contributions écrites diverses

LES MISSIONS DE LA DGFIP dans le remue-ménages



3 AXES DANS LA
PARTIE 1 DU
DOCUMENT
D'ORIENTATION :
REGALIEN
SERVICE
CONSEIL

Valorisation des données
détenues par la DGFIP

Relation partenariale accrue

Déploiement des centres de contact
**Accompagnement
des usagers**

Conforter le rôle du SIE

Concentration de la
fonction comptable

Développer les
accueils communs
multi-administrations

**Coordination et organisation
du contrôle fiscal**

Offre de services à destination
des **gestionnaires publics**

Accroître l'utilisation
du **Datamining**

Relation de confiance approfondie

Simplification
des démarches des usagers

**Centraliser les
créances publiques**

**Réaffirmer la lutte
contre la fraude**

Accessibilité
des canaux d'accueil

**Enrichir l'offre
de conseil aux collectivités**

Recentrer **le SIP de demain**
sur la relation usager

**Service personnalisé par
des guichets spécialisés par usager**

LA TRANSFORMATION VUE dans le remue-méninges



3 AXES DANS LA
PARTIE 2 DU
DOCUMENT
D'ORIENTATION :
SYSTEMES
D'INFORMATION
ECORESPONSABILITE
CHANGEMENT

**Réduire la
consommation d'énergie**

Intelligence artificielle

Acheter local

Panneaux solaires

Donner de la visibilité
sur les réformes

Supra départementalisation

Habilitations étendues

Mutualiser les bonnes pratiques

Expérience utilisateur

Mutualisation entre directions

**Développer les
démarches Eco-Fip**

Renforcer l'audit

**Disponibilité
des applications**

**Stabiliser les réorganisations
issues du NRP**

Professionaliser les métiers transverses

Trajectoire pluriannuelle

Objectif zéro papier

Marges de manœuvre en local

**Réduire la
dette technologique**

Encourager le co-voiturage

**Maintenir l'échelon
départemental**

**Développer les
espaces de co-working**

Ergonomie
des applications

LES RESSOURCES HUMAINES VUES dans le remue-méninges

3 OBJECTIFS RH DANS
LE DOCUMENT
D'ORIENTATION :
ACCOMPAGNEMENT
TALENTS ET
COMPETENCES
ENVIRONNEMENT DE
TRAVAIL



Accompagner les mobilités

Revaloriser les rémunérations

Expérimenter de nouvelles
modalités de travail

Développer le tutorat

Titularisation des apprentis et service civique

Valorisation des acquis professionnels

Bilan de compétences

Promotion dans la même direction

Perspectives de carrière **Marque DGFIP**

Valorisation des agents méritants

Former au recrutement

Moteur de recherche
plus efficace

Amélioration des conditions de vie au travail

Formations axées sur les applicatifs

Rénover les concours **Concours régionaux**

Outils de pilotage RH

Valoriser nos missions

Réforme de la formation initiale

Contractuels **Accroître l'attractivité**
sur certaines missions

Encourager les mobilités

Communication sur les réseaux

Ancienneté vs postes au choix

EXEMPLES DE CHANTIERS MÉTIERS ISSUS DE REMONTÉES DU GRM

Se traduit par

Eléments issus du GRM

Projet de chantiers du document d'orientation

Se positionner sur les offres de service à destination des **gestionnaires publics pour la RGP** (formation, expertise des dispositifs de contrôle interne, conseils méthodologiques)

Décliner la **réforme de la responsabilité des gestionnaires publics** sous l'angle opérationnel et tirer toutes les conséquences sur les procédures et les organisations (renforcement de la maîtrise des risques et de l'audit, relations avec les ordonnateurs, simplifications des procédures)

Mettre en place un **contrôle hiérarchisé** de la recette à l'image du contrôle hiérarchisé de la dépense (CHD)

Alléger les contrôles en les recentrant sur les **dépenses à risques** et **les créances à enjeux** et centrer le recouvrement sur les actions lourdes

Encourager, même financièrement, les collectivités à cette mutualisation afin de **développer les SFACT**

Encourager le développement des SFACT avec les collectivités locales : envisager une cible plus large et se concentrer en priorité sur les EPCI et les GHT, envisager qu'un SGC puisse couvrir plusieurs SFACT

Poursuivre **l'unification du recouvrement** dans l'optique de la mise en place de services de recouvrement tous produits

Poursuivre **l'unification du recouvrement fiscal autour de la DGFIP** en sécurisant le transfert des impôts recouverts par la DGDDI et le transfert de la liquidation des taxes d'urbanisme

Organiser le **recouvrement des amendes au niveau supra-départemental** et instaurer la possibilité de **prélever les amendes à la source**

Améliorer le **recouvrement forcé des amendes** (passage en revue des procédures, adaptation des outils informatiques, fiabilisation des données)

EXEMPLES DE CHANTIERS MÉTIERS ISSUS DES REMONTÉES DU GRM

Se traduit par

Eléments issus du GRM

Projet de chantiers du document d'orientation

Dématérialiser les **procédures de contrôle** (envoi des pièces de procédure en dématérialisé aux contribuables vérifiés) et dans les échanges avec le juge judiciaire

Poursuivre la **dématérialisation des procédures de contrôle fiscal**

Créer un **service « d'intelligence »** afin de mieux anticiper les évolutions de l'économie et les nouveaux schémas de fraude

Consolider les **travaux de datamining dans la programmation** pour une efficacité accrue, en développant ces travaux dans le ciblage de la fraude patrimoniale des particuliers

Créer des **centres de contact dédiés** aux professionnels et au contrôle fiscal

Généraliser les **centres de contact pour les professionnels**

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**

Mieux accompagner les publics en difficulté (illettrisme, « illettrisme », personnes âgées ou handicapées)

Réaliser des sondages pour **connaître les attentes de nos usagers**

Mieux mesurer la satisfaction et **les attentes des usagers** et des partenaires au regard des services offerts par la DGFIP pour veiller notamment au respect des engagements de qualité de service définis dans le programme Service Public+

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 »

Etre en capacité de **mobiliser toute l'information utile sur les événements de vie des usagers** pour faciliter leurs démarches fiscales, l'accès au droit et la lutte contre le non recours à certaines aides sociales

EXEMPLES DE CHANTIERS TRANSVERSES ISSUS DES REMONTÉES DU GRM

Se traduit par

Eléments issus du GRM

Projet de chantiers du document d'orientation

Open DATA : ouvrir une partie de nos données à des tiers (Data.gouv.fr) pour échanger et confronter nos données avec les autres administrations

Mettre à disposition, de façon sécurisée et maîtrisée, les données dont dispose la DGFIP à ses partenaires pour simplifier la vie des usagers dans le cadre du « dites-le-nous une fois »

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)

Associer étroitement les utilisateurs dans la conception d'un projet à tous les stades du processus et dans toutes ses dimensions (démarche UX) et dans les choix d'évolution de leurs applications (dispositif de simplifications)

Renforcer la sécurité et la résilience de l'informatique de la DGFIP

Protéger et surveiller le système d'information contre les menaces cyber

Améliorer la **disponibilité des applications** et la qualité de service (sans régression lors de montées de version)

Avoir un **système d'information disponible**, résilient, avec un engagement de service et une transparence sur la qualité de service offerte

Réaliser des **travaux d'envergure dans une démarche globale** (LED, capteurs, panneaux photovoltaïques, isolation...)

Réduire l'impact environnemental du patrimoine immobilier par la rénovation énergétique des bâtiments, la réduction des consommations de fluides (eau, électricité, chauffage) et la rationalisation de l'occupation des espaces de travail

Faire preuve de **sobriété en termes de capacité de stockage informatique** (rationaliser le volume de données ou encore les ressources consommées)

Assurer un **développement durable des infrastructures SI**

Revoir les achats publics : **acheter proche et local** et privilégier les circuits courts et bio dans les restaurants administratifs

Privilégier davantage les **achats en local** (y compris cantine) et bio

Accélérer la **diminution de l'utilisation du papier** pour adapter ou diminuer les espaces d'archives vives comme mortes et mettre en place la signature électronique

Réduire la consommation de papier (signature électronique, visa dématérialisé, échanges dématérialisés avec les contribuables...)

EXEMPLES DE CHANTIERS TRANSVERSES ISSUS DES REMONTÉES DU GRM

Se traduit par

Eléments issus du GRM

Projet de chantiers du document d'orientation

Mieux accompagner les parcours individuels

Développer une **offre de services RH plus personnalisée** en étendant l'accompagnement individualisé par un conseiller mobilité-carrière à l'ensemble des agents

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

Développer le **tutorat** pour la transmission des savoirs et compétences, et le valoriser

Déployer un dispositif de formation adapté en ouvrant un **accès à tous les fascicules de formation** sans condition d'inscription

Offrir un **catalogue de formation continue** disponible sur tout support à tout moment

Reconsidérer les **modalités du concours**, qui ne répondent pas à toutes les problématiques, par exemple revoir les épreuves (communication, mises en situation collective) et utiliser des outils plus modernes pour faire passer les concours (exemple : tablette numérique)

Simplifier et moderniser les concours : simplification du parcours d'inscription des candidats en offrant une interface enrichie de nouvelles fonctionnalités, réexamen des épreuves aux concours, dématérialisation des épreuves

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)

Développer en cohérence avec la marque ministérielle, la **marque employeur DGFiP** en renforçant la communication directionnelle

Introduire l'**efficience** dans le dialogue de performance et le contrôle de gestion

Mesurer l'efficience des missions de la DGFiP

Réorganiser l'**audit** pour stabiliser et sécuriser cette mission au niveau départemental et renforcer les services d'audit

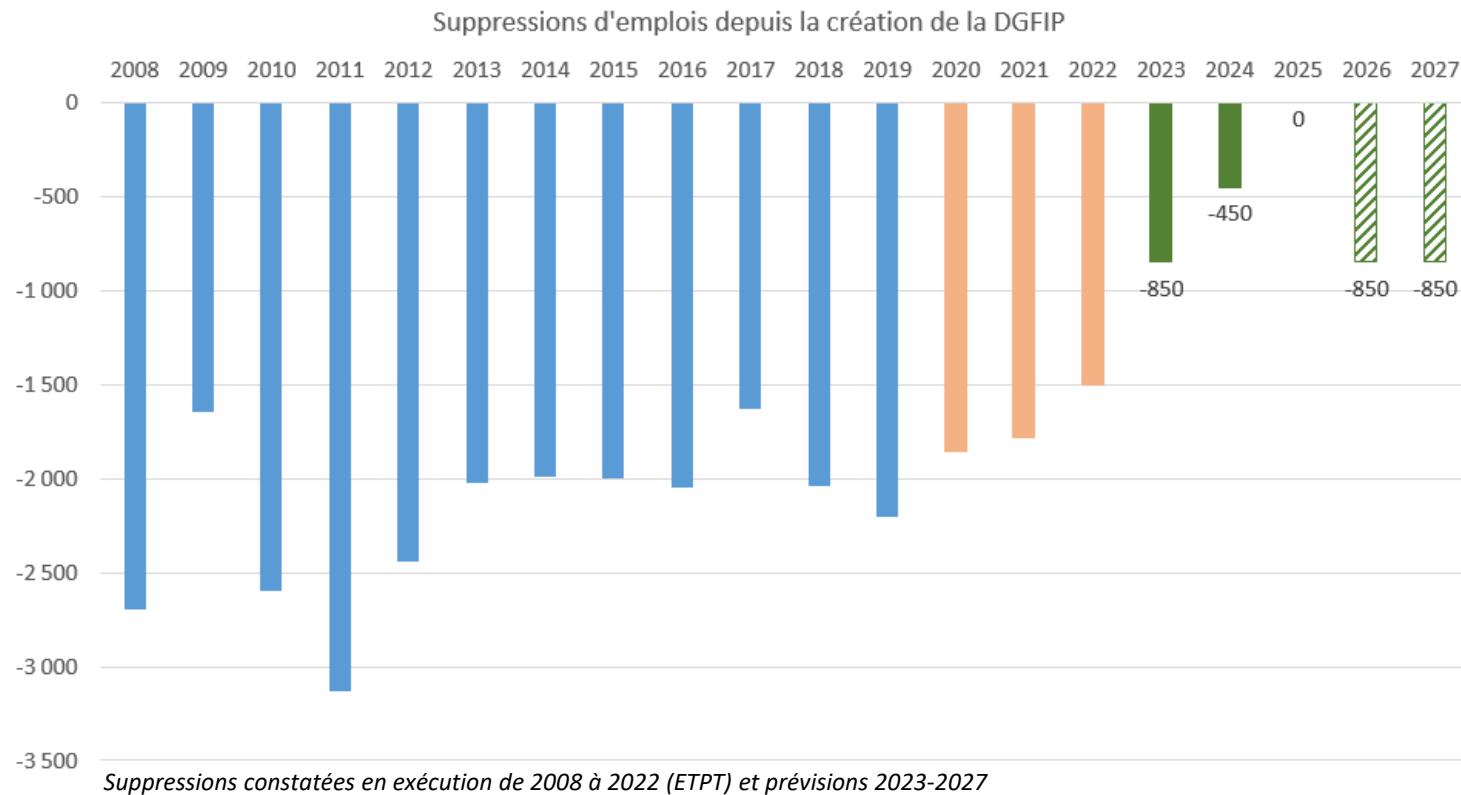
Reconstituer les forces d'audit dans le réseau dans le cadre notamment de la mise en œuvre de la réforme des gestionnaires publics

4

DES EMPLOIS POUR LA STRATÉGIE DU COM

LES EMPLOIS 2023-2027

- une réduction très nette des suppressions d'emplois sur les cinq années
- la fin d'une mission en 2023 (TH / CAP)
- des gains de productivité sur toute la période



DES REDÉPLOIEMENTS D'EMPLOIS AU BÉNÉFICE DES MÉTIERS ET DES AGENTS

- des redéploiements d'emplois pour renforcer nos missions
- en lien direct avec les orientations stratégiques du futur COM

- ✓ **Consolider notre informatique** en accélérant la transformation numérique
- ✓ Mieux **lutter contre toutes les formes de fraude et conforter le civisme fiscal**
- ✓ Améliorer le **recouvrement des amendes**
- ✓ Renforcer la **publicité foncière**
- ✓ Consolider les **missions économiques** (CODEFI, dépôts de fonds)
- ✓ Renforcer le **pilotage de la transformation, le contrôle de gestion et le contrôle interne**
- ✓ Consolider la **formation et l'accompagnement des agents**
- ✓ Doter l'ambition donnée à **l'écoresponsabilité** des moyens nécessaires
- ✓ Répondre à certaines **situations spécifiques** dans des services nationaux, supra-départementaux ou locaux

DES REDÉPLOIEMENTS D'EMPLOIS QUI SERONT FINANCES SUR TOUTE LA PERIODE PAR :

- LES EVOLUTIONS DE MISSIONS
- LES FUTURS GAINS DE PRODUCTIVITE

- ✓ **Suppression de missions**
 - ✓ **achèvement de la suppression de la TH résidences principales et suppression de la CAP**
(environ 1 500 ETP en 2023)
 - ✓ **A venir : suppression de la CVAE**
- ✓ **Des gains de productivité liés à l'achèvement des réformes en cours** : recours à l'intelligence artificielle dans le contrôle fiscal, fin du NRP, zéro cash, API management, GMBI, E-enregistrement, déploiement ANF, Foncier innovant... (près de 1000 emplois en 2023)
- ✓ **Des gains de productivité qui seront dégagés à l'avenir** : renforcement de l'automatisation et du numérique (lac de données, assistants digitaux / IA, API), facturation électronique, dématérialisation, achèvement déploiement E-enregistrement)