

Document d'orientation en vue du COM

I) [Régalien/services/conseil] CONFORTER LES MISSIONS RÉGALIENNES DE LA DGFIP TOUT EN DEVELOPPANT SES ROLES DE SERVICE ET DE CONSEIL	2
[Missions régaliennes] Assurer la bonne gestion des deniers publics, de la fonction comptable au recouvrement de l'impôt	2
Objectif 1 : Déployer un cadre rénové pour la gestion publique	2
Objectif 2 : Consolider, moderniser et simplifier la gestion et le recouvrement des recettes publiques	4
Objectif 3 : Renforcer le civisme fiscal et la lutte contre toutes les fraudes	5
[Services] Offrir des services efficaces et adaptés aux attentes des usagers et partenaires	7
Objectif 4 : Garantir aux usagers le meilleur accès aux informations et services de la DGFIP, adapté à leurs besoins	7
Objectif 5 : Améliorer le service à destination des collectivités locales	9
Objectif 6 : Etendre les services de la DGFIP aux autres partenaires	9
[Conseil] Renforcer l'accompagnement des usagers et des différents partenaires en développant une offre de conseil plus personnalisée	10
Objectif 7 : Mieux accompagner les usagers particuliers	10
Objectif 8 : Soutenir les entreprises	11
Objectif 9 : Valoriser l'expertise de la DGFIP auprès des différents partenaires	12
II) [Axes transverses] REUSSIR LA TRANSFORMATION DE LA DGFIP EN S'APPUYANT SUR LE NUMERIQUE, L'ECORESPONSABILITE, L'ACCOMPAGNEMENT DES AGENTS ET LE PILOTAGE DU CHANGEMENT	13
[SI] Renforcer le système d'information et prendre le virage de la donnée	13
Objectif 10 : Avoir un système d'information à l'état de l'art et centré sur l'utilisateur	13
Objectif 11 : Réussir la transformation numérique	14
[ECO] Etre exemplaire en matière d'écoresponsabilité	15
Objectif 12 : Réduire les émissions de gaz à effet de serre grâce à une stratégie et une gouvernance adaptées	15
Objectif 13 : Faire évoluer les comportements collectifs et individuels	16
[RH] Mieux accompagner les agents tout en attirant de nouveaux talents	17
Objectif 14 : Offrir un accompagnement dynamique, motivant et personnalisé aux agents et aux encadrants	17
Objectif 15 : Attirer de nouveaux talents et de nouvelles compétences répondant aux besoins	19
Objectif 16 : Développer un environnement de travail adapté aux nouveaux modes de fonctionnement des équipes	21
[CHANGEMENT] Renforcer le pilotage de la performance et du changement	22
Objectif 17 : Ancrer la recherche de la performance dans le pilotage de la DGFIP	22
Objectif 18 : Accompagner davantage les transformations	23

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

[MISSIONS REGALIENNES] ASSURER LA BONNE GESTION DES DENIERS PUBLICS, DE LA FONCTION COMPTABLE AU RECOUVREMENT DE L'IMPOT

Le cœur de la mission de la DGFIP est de faire respecter l'ordre public financier et fiscal, tel qu'il découle de l'article 13 de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 : "*Pour l'entretien de la force publique et pour les dépenses d'administration, une contribution commune est indispensable : elle doit être également répartie entre tous les citoyens, à raison de leurs facultés*". Aussi, le champ d'action de notre administration englobe la gestion et le recouvrement des impôts, la lutte contre la fraude ainsi que la fonction comptable et financière de l'Etat.

En matière de comptabilité publique, l'entrée en vigueur de la réforme de la responsabilité des gestionnaires publics est l'occasion de réaffirmer le rôle du comptable public et de moderniser les procédures notamment par le recours à l'intelligence artificielle (orientation des contrôles vers les créances à enjeux et les dépenses à risques, recentrage du recouvrement sur les actions lourdes). La simplification de la chaîne comptable passera notamment par le déploiement de nouveaux services facturiers (SFACT) et de centres de gestion financière (CGF). En matière de comptabilité locale, les réformes expérimentées ces dernières années deviendront les nouvelles normes (déploiement de la M57 et du compte financier unique).

La gestion de l'impôt a déjà donné lieu à des transformations majeures. Celles-ci seront poursuivies et approfondies, notamment par la mise en œuvre de la « feuille de route du SIP de demain », la préparation du déploiement de la facturation électronique, l'enrichissement des compétences des SIE (en matière de remboursement de crédits de TVA), et la poursuite de la modernisation des missions foncières et cadastrales. L'amélioration de l'efficacité du recouvrement constituera un objectif majeur, par la poursuite de son unification au sein de la DGFIP et de la modernisation des outils et procédures. Le recouvrement forcé des amendes fera l'objet d'une vigilance toute particulière et d'un plan d'actions dédié.

Enfin, l'amélioration de la lutte contre la fraude sous toutes ses formes s'appuiera sur le renforcement des moyens humains et matériels, tels que l'augmentation de l'investigation dans le domaine de l'économie numérique (réseaux sociaux, commerce électronique, ...), mais aussi sur la rénovation des outils du contrôle fiscal (PILAT, CFVR etc.), et le développement de la coopération et des partenariats à l'international. Le civisme fiscal sera encore davantage encouragé, aussi bien pour inciter systématiquement les contribuables à la régularisation, que pour faire remonter en interne tout signal d'alerte.

Objectif 1 : Déployer un cadre rénové pour la gestion publique

Le nouveau régime de responsabilité des gestionnaires publics offre l'opportunité de poursuivre la modernisation de l'exercice des fonctions comptables tout en réaffirmant le rôle essentiel du comptable public. Ce dernier reste notamment le garant de la régularité des dépenses qu'il contrôle, de la qualité des comptes qu'il produit mais réalise désormais ses

missions dans le cadre de structures plus intégrées, renforçant son rôle de conseil auprès de l'ordonnateur et privilégiant une approche centrée sur les enjeux et les risques.

Chantier 1-1 : RÉAFFIRMER LE RÔLE DU COMPTABLE PUBLIC ET SIMPLIFIER LES PROCÉDURES SUITE A LA REFORME DE LA RESPONSABILITE DES GESTIONNAIRES PUBLICS

- Réaffirmer le rôle du comptable (notamment dans le domaine hospitalier) et revoir son positionnement pour passer d'une logique d'exhaustivité à une approche par enjeux à la fois de la régularité et de l'amélioration continue de la qualité comptable
- Définir les modalités d'accompagnement des comptables publics (notamment en termes de formation et d'outils nouveaux)
- Simplifier la procédure d'établissement des comptes annuels
- Alléger les contrôles en les recentrant sur les dépenses à risques et les créances à enjeux et centrer le recouvrement sur les actions lourdes
- Étendre le recours à l'intelligence artificielle, déjà utilisée pour sélectionner sur la base d'une analyse risque les dépenses de l'Etat à contrôler, aux dépenses de la sphère locale et hospitalière
- Renforcer le contrôle interne et la maîtrise des risques (définir une nouvelle analyse des risques et enjeux sur la globalité de nos métiers, développer des partenariats sur toute la chaîne de chacun des métiers)

Focus: 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)

Chantier 1-2 : SIMPLIFIER L'ORGANISATION DE LA CHAÎNE FINANCIÈRE ET COMPTABLE

- 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 le déploiement des Centres de Gestion Financière (CGF)
- Intégrer le traitement des soldes des militaires et des gendarmes dans une chaîne de paye faisant intervenir avant paiement un comptable de la DGFIP spécialisé de la solde (démarches auprès du MINARM et du ministère de l'Intérieur)

Chantier 1-3 : AMÉLIORER LA QUALITÉ COMPTABLE EN POURSUIVANT LA RÉNOVATION DES PROCÉDURES ET DES OUTILS COMPTABLES ET INFORMATIQUES

- Assurer le déploiement de la M57
- Poursuivre l'expérimentation du compte financier unique (CFU) avec l'objectif qu'il devienne à partir de 2024 le nouveau mode de présentation des comptes locaux
- Assurer la mise en œuvre définitive du régime pérenne de fiabilisation des comptes locaux (sur la base du bilan de l'expérimentation et des dispositifs alternatifs à celle-ci)
- Développer une offre de services en matière de paie et de sa dématérialisation (perfectionner les projets ENSAP et PAYSAGE et étendre le projet ENSAP à d'autres agents publics)
- Déterminer les évolutions « métiers » de CHORUS utiles aux gestionnaires et aux comptables et réussir la bascule technique vers CHORUS 2025
- Maintenir la qualité de production des comptes de l'État

- Acculturer la sphère publique à la comptabilité générale de l'État tout en favorisant son appropriation par les décideurs publics, notamment en recourant à la data visualisation

Objectif 2 : Consolider, moderniser et simplifier la gestion et le recouvrement des recettes publiques

La gestion des recettes publiques s'inscrit dans le cadre d'un renforcement de l'efficience de nos processus et de nos organisations mais aussi dans la perspective d'une amélioration constante des services rendus aux usagers, particuliers, professionnels ou institutionnels, aussi bien au sein des services des impôts des particuliers, de ceux des entreprises ou dans le cadre de la modernisation des missions foncières et cadastrales. L'amélioration de l'efficacité du recouvrement fiscal constitue un objectif majeur, de même que le recouvrement forcé des amendes.

Chantier 2-1 : REORGANISER LES MISSIONS DE LA GESTION FISCALE DES PARTICULIERS ET DES PROFESSIONNELS

- Définir les nouvelles missions des SIP tenant compte des nombreuses évolutions de la fiscalité des particuliers avec l'objectif du maintien d'un haut niveau de qualité de service aux usagers
- Redéfinir les compétences des SIE et préparer l'arrivée de la facturation électronique

Focus : Donner une feuille de route aux SIP tenant compte des nombreuses évolutions de la fiscalité des particuliers et garantissant un haut niveau de qualité de service aux usagers

Focus : Redéfinir les compétences des SIE notamment compte-tenu de la perspective de la facturation électronique

Chantier 2-2 : POURSUIVRE LA RENOVATION ET LA DEMATERIALISATION DES MISSIONS FONCIERES ET CADASTRALES

- Fiabiliser les bases de fiscalité directe locale en menant à terme des projets ambitieux de rénovation des outils :
 - o Gérer mes biens immobiliers (GMBI) et sa prolongation vers le paiement en ligne des taxes d'urbanisme
 - o Foncier innovant
 - o Systématiser la fiabilisation des bases dans des événements de vie ciblés (mutation...) / consolidation des échanges avec les collectivités locales
- Poursuivre les travaux sur la révision des valeurs locatives avec une phase de concertation à engager
- Poursuivre les travaux avec l'IGN sur le plan cadastral et faciliter la mission de délivrance de la documentation cadastrale
- Réduire les délais de publication au fichier immobilier en poursuivant les changements d'organisation, en modernisant nos outils informatiques (FIDJI), et en dématérialisant la chaîne des transactions immobilières

- Moderniser la mission de l'enregistrement en poursuivant l'ouverture des fonctionnalités d'E-enregistrement et en élargissant le périmètre de la dématérialisation dans le cadre d'un chantier conjoint avec la Chancellerie

Focus : Stabiliser les structures issues du NRP et assurer leur bon fonctionnement (clarification des missions, pilotage des services, accompagnement des usagers et des agents). Assurer le déploiement effectif des services relocalisés dans les meilleures conditions.

Chantier 2-3 : POURSUIVRE L'AMELIORATION ET L'UNIFICATION DU RECOUVREMENT

- Poursuivre l'unification du recouvrement fiscal autour de la DGFIP en sécurisant le transfert des impôts recouvrés par la DGDDI et le transfert de la liquidation des taxes d'urbanisme
- Déployer le nouvel outil de recouvrement forcé (ROC SP)
- Améliorer le recouvrement forcé des amendes (passage en revue des procédures, adaptation des outils informatiques, fiabilisation des données, modernisation et renforcement en effectifs des organisations recentrées sur les notions de front/back office)
- Poursuivre le chantier de modernisation des outils informatiques au-delà de la mise en place du portail commun du recouvrement fiscal et social « portailpro.gouv » (en lien avec l'ACOSS et la DGDDI)
- Poursuivre le rapprochement avec la sphère sociale en matière de recouvrement

Focus : Améliorer le recouvrement de la TVA tout en simplifiant les démarches des usagers professionnels et en réduisant leurs coûts, grâce à la mise en œuvre de la facturation électronique (pré-remplissage) / dans un premier temps, alimenter les fonctionnalités du portail Chorus Factures mis à disposition des entreprises

Objectif 3 : Renforcer le civisme fiscal et la lutte contre toutes les fraudes

Dans un environnement économique et fiscal mouvant et complexe, notamment marqué par la mise en œuvre de nouvelles règles en matière de fiscalité internationale, conforter le civisme fiscal et lutter contre toutes les formes de fraude sont des objectifs fondamentaux. Le renforcement des moyens humains et matériels doit s'accompagner d'une adaptation de l'organisation des services et d'une intensification de la coopération avec les administrations et organismes partenaires – y compris à l'international - ainsi qu'avec l'autorité judiciaire.

Chantier 3-1 : ENCOURAGER LE CIVISME FISCAL

- Inciter davantage à la régularisation
- Clarifier la frontière entre gestion et contrôle pour les activités de relance et de régularisation

- Encourager et promouvoir le dispositif de mobilisation du renseignement interne
- Valoriser et évaluer la « fraude évitée » (grâce à l'accompagnement en amont des contrôles, le juridique et l'IA) : lancer un benchmark international et prendre part aux réflexions internationales et européennes sur l'écart fiscal (« taxgap »)

Chantier 3-2 : REORGANISER LE CONTROLE FISCAL EN OPTIMISANT LES MOYENS, LES OUTILS ET LES STRUCTURES

- Renforcer les moyens d'investigation, notamment humains, afin de s'adapter à l'économie numérique et lancer un grand plan de formation sur ce sujet
- Rationaliser l'organisation de la mission de contrôle fiscal :
 - o Adapter l'organisation à la taille et aux enjeux des départements tout en veillant à rester dissuasif au niveau local sur le « bas de portefeuille » (TPE, particuliers)
 - o Conforter la mission de recherche au sein du réseau
- Rénover les outils du contrôle fiscal :
 - o Mettre en œuvre le projet PILAT
 - o Poursuivre la dématérialisation des procédures de contrôle fiscal
- Renforcer le ciblage de la fraude fiscale et la valorisation des requêtes (projet CFVR achevé en 2022) :
 - o Optimiser les travaux grâce à la mise en place du lac de données qui permettra de traiter des volumes inédits de données (facturation électronique à compter de juillet 2024)
 - o 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
 - o Renforcer les travaux de ciblage de la fraude du réseau national d'analyse de données mis en place en octobre 2020 et l'accompagnement des services de contrôle, notamment par une meilleure connaissance de la couverture du tissu fiscal
- Accroître la lutte contre la fraude déclarative
- Renforcer la sécurité des agents du contrôle

Focus : Mettre en œuvre la transformation numérique du métier juridique (chaîne de traitement entièrement dématérialisée, modules avancés au service des agents et des usagers, détection précoce des contentieux émergents et prédiction des issues juridictionnelles)

Chantier 3-3 : AMPLIFIER LA COOPERATION ET RENFORCER LES PARTENARIATS

- Enrichir et fluidifier les échanges d'information et de flux de données avec les partenaires
- Développer l'analyse de la fraude fiscale
- Poursuivre la coopération avec l'autorité judiciaire, en fluidifiant les liaisons (dématérialisation) et en accompagnant la montée en puissance du SEJF
- Renforcer les liens entre les administrations fiscale et sociale en matière de programmation et de contrôle
- Développer des partenariats dans le domaine de la coopération internationale
- S'appuyer sur le réseau des attachés fiscaux pour renforcer la coopération administrative et les échanges avec leurs pays de compétence

Chantier 3-4 : APPLIQUER LES NOUVELLES REGLES DE LA FISCALITE INTERNATIONALE

- Mettre en œuvre pour la France la réforme de la fiscalité internationale adoptée par l'OCDE qui vise à taxer les grandes entreprises multinationales là où elles réalisent leur activité et à imposer au plus grand nombre d'entre elles un seuil minimum d'imposition (15%)
- Assurer la fiabilité, la complétude et la sécurité des données échangées entre administrations
- Exploiter les données échangées dans le cadre du contrôle fiscal international

Focus : Contribuer aux travaux des instances internationales (OCDE) et européennes sur l'internationalisation de la fiscalité des travailleurs et des entreprises et la transparence fiscale (y compris en matière d'échange de données)

[SERVICES] OFFRIR DES SERVICES EFFICACES ET ADAPTES AUX ATTENTES DES USAGERS ET PARTENAIRES

Le respect de l'ordre public financier et fiscal ne peut être garanti sans prise en compte des besoins et des attentes de l'ensemble des interlocuteurs de la DGFIP, dont elle doit faciliter l'engagement. Dans le cadre de ses compétences, la DGFIP œuvrera à promouvoir la simplicité et la clarté des normes qu'elle doit faire appliquer afin de faciliter leur compréhension par les usagers. Elle s'attachera à assurer la lisibilité et l'accessibilité de son organisation pour faciliter les démarches des usagers et les interactions avec ses partenaires.

Vis-à-vis des usagers, l'amélioration de l'offre de services de la DGFIP aura pour objectif de leur faciliter le plus possible la vie en s'adaptant le mieux possible à leurs attentes et à leurs besoins.

L'appui au secteur public local sera consolidé notamment à travers la fiabilisation des bases de fiscalité directe locale et le déploiement d'outils informatiques rénovés permettant par exemple un échange de données massifié.

Vis-à-vis des autres administrations publiques, la DGFIP développera son offre de services, par exemple en matière de paye, d'éditique ou de services d'infrastructure de données souveraines.

Objectif 4 : Garantir aux usagers le meilleur accès aux informations et services de la DGFIP, adapté à leurs besoins

La DGFIP continuera à renforcer la qualité du service rendu à tous ses usagers en veillant tout d'abord à l'amélioration de l'information des usagers. Les services de contact multicanal feront l'objet d'une attention particulière, notamment pour accompagner la montée en puissance du numérique au sein de la société. Toutefois, il conviendra de garantir en parallèle l'accessibilité de ses services pour tous les publics selon leurs besoins, dans des lieux de proximité adaptés et de qualité, où la qualité de service et la satisfaction des usagers seront mesurées et prises en compte.

Chantier 4-1 : CLARIFIER ET ENRICHIR L'INFORMATION A DESTINATION DES USAGERS

- Veiller à la compréhension de la norme fiscale dès son processus d'élaboration notamment par la consultation préalable des services de gestion et des représentants des contribuables, chaque fois que cela est possible
- Faciliter l'accès aux normes en créant une base de rescrits et de documentation administrative
- Enrichir le contenu informatif du compte personnel des particuliers
- Moderniser l'espace des professionnels s'appuyant sur le portail pro
- Créer un espace personnel des entrepreneurs individuels
- Faciliter l'accès à l'information sur les démarches fiscales des Français résidant à l'étranger, notamment dans les zones d'implantation des attachés fiscaux

Chantier 4-2 : RENFORCER L'OFFRE MULTICANALE DE SERVICES

- Mieux informer l'utilisateur sur les possibilités de contact avec la DGFIP
- Améliorer l'offre de service en ligne notamment en étendant l'offre de service au sein de l'ENSU (intégration des factures locales et possibilité systématique de paiement des créances publiques en ligne)
- Exploiter les complémentarités entre le smartphone et le site Internet
- Moderniser le service de déclaration des revenus en ligne
- Améliorer le fonctionnement de l'ensemble des canaux de contact pour plus de disponibilité et de réactivité (téléphonie, messagerie, guichets)
- Généraliser les centres de contact pour les professionnels

Chantier 4-3 : ASSURER UN ACCUEIL ADAPTE AUX BESOINS DE TOUS LES USAGERS

- Stabiliser l'accueil des usagers selon l'organisation territoriale issue de la réforme du NRP
- Poursuivre l'engagement dans les France services en partenariat avec l'agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT)
- Poursuivre le partenariat avec les URSSAF pour l'accueil physique des indépendants (à horizon 2023/2024) et engager la réflexion sur l'intérêt du format pour d'autres catégories de professionnels
- Poursuivre la mise en œuvre des agendas d'accessibilité programmée (Ad'AP) afin de satisfaire à l'obligation de mise en accessibilité de ses bâtiments classés « Etablissements recevant du public – (ERP) »
- Mieux accompagner les publics en difficulté (illettrisme, « illettrisme », personnes âgées ou handicapées)

Chantier 4-4 : GARANTIR LA SATISFACTION DES USAGERS

- Réaménager les accueils des services pour améliorer leur ergonomie
- Renforcer la formation des agents d'accueil
- Renforcer le pilotage de la relation usager en disposant d'outils de suivi de l'activité plus performants, basés sur l'observation des usagers (expérience utilisateur), visant à prévenir les difficultés et à détecter les éléments à corriger
- 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+

Objectif 5 : Améliorer le service à destination des collectivités locales

L'offre de services de la DGFIP, appréciée et largement reconnue par les partenaires du secteur public local, sera consolidée en mettant l'accent sur les services de fiabilisation des bases de la fiscalité directe locale et modernisée en proposant de nouveaux outils numériques mieux adaptés aux besoins des utilisateurs qui ont vocation à favoriser les échanges de données dématérialisées.

Chantier 5-1 : CONSOLIDER ET ETENDRE LES OUTILS PROPOSES AU SECTEUR PUBLIC LOCAL

- Fiabiliser les bases de fiscalité directe locale en lien avec les collectivités (interface de signalement et d'échanges avec les collectivités)
- Etendre les possibilités de saisie directe, de simulation, et de transmission des décisions fiscales des collectivités dans un outil unique mis à leur disposition (sur la base de l'application créée pour la collecte de la taxe d'aménagement)
- Proposer une vision "tiers" dans GMBI pour permettre aux collectivités locales de visualiser et saisir les données
- Capitaliser sur l'expérience utilisateur en améliorant l'ergonomie d'HELIOS avec le projet HELIOS 2, qui permettra également de développer les capacités globales d'échange et de traitement de la donnée issue des comptes locaux, ainsi que les modalités de contrôle automatisé de la qualité des comptes
- Développer un logiciel comptable pour les collectivités d'outre-mer (SIICLOM)

Focus : Développer les services proposés aux collectivités locales grâce à la mise en place d'un site partagé permettant de faciliter les échanges de données fiscales, des simulations financières et le travail commun sur les bases et les taux

Objectif 6 : Etendre les services de la DGFIP aux autres partenaires

La DGFIP dispose de nombreuses données qu'elle se propose d'ouvrir, de façon sécurisée et maîtrisée techniquement et financièrement, à divers partenaires extérieurs. En tant qu'administration de référence en termes de données et de services informatiques, cette démarche permettra d'alléger les démarches des usagers grâce au principe du « Dites-le nous une fois », en fournissant à nos partenaires des données fiabilisées.

Chantier 6-1 : DEFINIR ET AFFINER LES OFFRES DE SERVICES AUX DIFFERENTS PARTENAIRES

- Dynamiser le service de paye « à façon » offert aux organismes publics nationaux
- Refondre le système d'information de liquidation et de paiement des pensions, en s'appuyant sur une démarche de mutualisation des outils informatiques avec la CNRACL
- Définir une offre de services à destination des organismes publics nationaux tout en conduisant une réflexion sur le rôle de leurs agents comptables

Chantier 6-2: FAIRE DE LA DGFIP UNE ADMINISTRATION REFERENTE EN MATIERE DE DONNEES ET DE SERVICES INFORMATIQUES

- Positionner la DGFIP comme fournisseur de services d'infrastructure data souveraine et lac des données pour l'ensemble des administrations, dans le cadre d'un modèle économique adapté
- 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 »
- Accroître, lorsque cela est possible, la publication de données, d'algorithmes et de codes sources en open data et s'appuyer sur l'écosystème des réutilisateurs pour développer de nouveaux cas d'usage
- Capitaliser sur le Cloud Nubo de la DGFIP, positionné par la direction interministérielle du numérique comme cloud souverain
- Assurer la montée en charge d'Imprimip, dans des conditions financières maîtrisées, dans la perspective de faire de la DGFIP l'opérateur de l'État en matière d'édition

[CONSEIL] RENFORCER L'ACCOMPAGNEMENT DES USAGERS ET DES DIFFERENTS PARTENAIRES EN DEVELOPPANT UNE OFFRE DE CONSEIL PLUS PERSONNALISEE

L'offre de conseil récemment développée par la DGFIP sera étendue, la culture de l'accompagnement des usagers et partenaires devant devenir la norme.

Pour mieux accompagner les usagers particuliers, il est nécessaire de disposer de davantage d'informations sur leur situation. La mise en place d'outils innovants offrira aux agents la possibilité de disposer a minima d'une « fiche usager » contenant les informations utiles au moment de la mise en relation. Pour développer la relation de confiance avec les usagers professionnels, les offres de partenariats seront développées, et le nombre d'entreprises accompagnées augmentera significativement.

Avec nos partenaires, la gamme de prestations fournies par les CDL pourra être élargie et étendue aux grandes collectivités et aux hôpitaux. L'intelligence artificielle permettra d'évaluer la situation financière des collectivités locales et des hôpitaux. Enfin, une prestation de conseil pourra être proposée aux ordonnateurs, afin d'encourager le maillage à l'échelle des EPCI et des GHT en promouvant les bonnes pratiques.

Enfin, les compétences de la DGFIP en matière fiscale, de gestion publique et de transformation numérique seront valorisées à travers des actions de coopération internationale.

Objectif 7 : Mieux accompagner les usagers particuliers

Afin d'assurer un service plus adapté à la situation personnelle de chaque usager, la DGFIP doit mieux prendre en compte certaines données utiles à la délivrance d'un service de qualité : l'historique des contacts récents avec l'administration ; les événements de vie de l'utilisateur ; et le rapprochement d'informations utiles à la réalisation d'une démarche, à l'accès à un droit, ou bien à la prévention d'un contentieux.

Chantier 7-1: MIEUX CONNAITRE LES USAGERS PARTICULIERS POUR MIEUX LES ACCOMPAGNER

- Mieux connaître les usagers en se dotant d'un outil de gestion de la relation usager permettant notamment de disposer d'une "fiche usager" relatant les principales informations utiles au moment de la mise en relation avec un agent (notamment l'historique des contacts récents)
- Mettre l'avis d'IR à la disposition des usagers plus rapidement afin de permettre des restitutions anticipées et des délais de paiement plus longs
- Continuer d'alléger les démarches des usagers en achevant le « Dites-le nous une fois » et en poursuivant la démarche de pré-remplissage
- Rechercher la structuration d'une mission pérenne en matière de versement d'aides, avec des outils adaptés, en convergence avec d'autres verseurs d'aides aux particuliers

Focus: Etre en état 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 (cf. action engagée avec le ministère de l'éducation nationale concernant l'octroi des bourses scolaires)

Objectif 8 : Soutenir les entreprises

La loi n°2018-727 du 10 août 2018 pour un Etat au service d'une société de confiance (loi ESSOC) s'est notamment traduite, au sein de la DGFIP, par l'instauration de dispositifs d'accompagnement et de conseils aux entreprises qui se développeront au cours des prochaines années en s'élargissant à un large panel d'entreprises. Par ailleurs, notamment dans le cadre des CODEFI, la DGFIP proposera des actions pour soutenir davantage les entreprises en difficulté.

Chantier 8-1 : PLACER LA RELATION DE CONFIANCE AU CŒUR DES RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES

- Augmenter le nombre d'entreprises accompagnées (grandes entreprises et PME) et renforcer le partenariat
- Développer une véritable culture de l'accompagnement (former et sensibiliser davantage les vérificateurs en encourageant leur proactivité, valoriser l'ensemble des résultats de la DGFIP)

Chantier 8-2 : SOUTENIR LES ENTREPRISES EN DIFFICULTE

- Renforcer le positionnement de la DGFIP en matière de soutien aux entreprises en difficulté avec des secrétaires permanents des CODEFI positionnés en point d'entrée unique des dispositifs de soutien aux entreprises en difficulté
- Rechercher la structuration d'une mission pérenne en matière de versement d'aides, avec des outils adaptés, en convergence avec d'autres verseurs d'aides aux entreprises

Objectif 9 : Valoriser l'expertise de la DGFIP auprès des différents partenaires

La gamme de prestations de conseil offerte aux collectivités locales et aux autres entités publiques sera globalement élargie afin de mieux prendre en compte leurs besoins et leur permettre de bénéficier plus largement du savoir-faire de la DGFIP. L'ambition sera également de développer et valoriser ses multiples compétences dans le cadre des actions de coopération internationale.

Chantier 9-1 : MIEUX UTILISER LE SAVOIR FAIRE DE LA DGFIP POUR SE METTRE AU SERVICE DES AUTRES PARTENAIRES PUBLICS ET PRIVÉS

- Promouvoir le rôle de référent de la DGFIP en matière de contrôle interne comptable en interministériel, aussi bien en matière d'outils que de bonnes pratiques
- Encourager la structuration des chaînes de dépense locale et hospitalière à l'échelle des EPCI et des GHT en promouvant les bonnes pratiques
- S'appuyer sur l'intelligence artificielle pour évaluer les risques financiers pesant sur les collectivités locales et les hôpitaux
- Cibler les besoins des ordonnateurs pour poursuivre l'amélioration de la qualité des réponses apportées et étendre la gamme de prestations fournies par les CDL (conseil financier ou fiscal)
- Mieux valoriser l'expertise en matière d'évaluation domaniale et recentrer les travaux sur les évaluations immobilières sensibles et à enjeux en développant une démarche de confiance avec les partenaires et en modernisant les outils (recours accru à l'intelligence artificielle)
- Améliorer la gestion des successions vacantes en définissant de nouvelles pratiques avec nos partenaires (huissiers, notaires, agences immobilières) et interlocuteurs (notamment bancaires) et en dématérialisant davantage les échanges

Focus : Suite à la mise en œuvre du nouveau réseau de proximité (NRP) assurer le bon fonctionnement des CDL et SGC (clarification des missions, mutualisation des pratiques et des méthodes de travail, pilotage des services)

Chantier 9-2 : DEVELOPPER ET VALORISER LES COMPETENCES DE LA DGFIP A TRAVERS LES ACTIONS DE COOPÉRATION INTERNATIONALE

- Valoriser à l'international le savoir-faire reconnu de la DGFIP en matière fiscale, de gestion publique et de transformation numérique à travers l'assistance technique apportée par nos experts aux pays partenaires, tout en contribuant à l'influence française dans le monde (modèles, valeurs, dialogue à haut niveau, francophonie)
- Renforcer les projets autour de la formation, en français comme en anglais, avec notamment la mise en place d'une marque « ENFiP à l'international » et d'une association des anciens élèves étrangers
- Faciliter la mobilité internationale dans les parcours des cadres
- Contribuer au rayonnement économique de la France à travers des actions de communication et d'accompagnement en matière d'investissements directs étrangers aux côtés des acteurs en charge de la promotion de l'attractivité du territoire.

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

[SI] RENFORCER LE SYSTEME D'INFORMATION ET PRENDRE LE VIRAGE DE LA DONNEE

Le système d'information joue un rôle fondamental dans l'exercice des missions de la DGFIP et dans le travail quotidien des agents. Pour servir ses objectifs stratégiques, le système d'information de la DGFIP doit être à l'état de l'art et réussir la transformation numérique, ce qui exige de faire évoluer le système d'information de la DGFIP selon les principes structurants suivants :

- Placer l'utilisateur au centre : l'amélioration du service rendu aux utilisateurs est prioritaire. Pour ce faire, dans la continuité du précédent COM, l'association des utilisateurs à l'évolution de leurs outils sera systématisée sous toutes ses formes (association directe aux projets, simplifications, enquêtes de satisfaction, visite de services témoins, information transparente au quotidien...);
- Mettre le système d'information au service des missions : cela passe par la réussite de nos projets numériques avec le renforcement du pilotage des grands projets, la mise en œuvre des bonnes pratiques de développement et l'emploi de nouvelles méthodes de développement agiles ;
- Garantir la maîtrise technique du système d'information : la dette technique sera résorbée, l'ensemble du système d'information (infrastructures et logiciels) sera mis à niveau régulièrement pour maintenir son évolutivité, sa disponibilité et son inviolabilité ;
- Renforcer l'organisation informatique, avec des équipes informatiques disposant en interne des compétences-clés pour maîtriser les projets informatiques, les choix techniques et les transformations à mener sur la période.

Les données de la DGFIP constituent un actif considérable, dont la valorisation doit se poursuivre, aussi bien en interne qu'en externe.

Pour porter des transformations majeures, l'agilité à l'échelle sera expérimentée et déployée, organisant l'articulation entre des chaînes de productions robustes et les projets de transformation.

Objectif 10 : Avoir un système d'information à l'état de l'art et centré sur l'utilisateur

L'outil informatique est un élément majeur pour le bon exercice des missions de la DGFIP. Afin de fournir des applications performantes et faciles d'usage, les utilisateurs seront mieux informés et associés pour identifier les améliorations, prioriser les travaux et imaginer de nouvelles fonctionnalités.

Disposer d'un système d'information performant, protégé et évolutif suppose de le maintenir à niveau techniquement de façon régulière.

Le nouveau contrat d'objectifs et de moyens porte de grandes ambitions en matière d'informatique avec des moyens budgétaires importants pour accomplir de nombreux projets. Pour répondre à cette ambition en gardant la maîtrise du système d'information, la DGFIP s'appuiera sur ses agents informaticiens, dont les compétences et l'engagement sont reconnus.

Chantier 10-1 : PLACER L'UTILISATEUR AU CENTRE DU SYSTEME D'INFORMATION

- Accroître l'accessibilité de nos applications, pour les usagers et les agents
- Mesurer la satisfaction des utilisateurs avec des objectifs et de la transparence dans les résultats
- Informer immédiatement les utilisateurs des incidents
- Informer les utilisateurs du plan d'évolution à court, moyen et long terme
- Assister l'utilisateur de façon réactive et préventive
- Accompagner les utilisateurs dans leur appropriation du numérique, de la sécurité et des opportunités apportées par les nouveaux outils et usages

Focus : 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)

Chantier 10-2 : DISPOSER D'UN SYSTEME D'INFORMATION PERFORMANT EN INTENSIFIANT LA RESORPTION DE LA DETTE TECHNIQUE

- Mesurer de façon transparente avec des indicateurs fonctionnels et financiers la dette technique pour la résorber dans le cadre d'un plan de priorisation
- Mener à bien les projets informatiques permettant la résorption de la dette technique dans des délais compatibles avec les contraintes des applications concernées
- Avoir un système d'information disponible, résilient, avec un engagement de service et une transparence sur la qualité de service offerte
- Protéger et surveiller le système d'information contre les menaces cyber
- Mettre à jour régulièrement les systèmes, les applications, les infrastructures (datacenters, réseaux, postes de travail...)
- Réussir la transition vers le cloud

Chantier 10-3 : S'APPUYER SUR LES FORCES INTERNES POUR OPTIMISER L'ORGANISATION INFORMATIQUE

- Disposer en interne des expertises et des compétences sur les technologies et les méthodologies qui nous permettent de maîtriser notre système d'information et nos projets
- Attirer et fidéliser les talents au sein de l'organisation informatique de la DGFIP
- Former nos agents pour les fidéliser et maintenir leurs compétences au meilleur niveau
- Associer nos cadres et nos agents informaticiens aux réflexions et aux évolutions de notre organisation

Objectif 11 : Réussir la transformation numérique

La réussite des projets informatiques est fondamentale pour la bonne réalisation d'un très grand nombre des objectifs assignés à nos missions et à nos métiers. A ce titre, l'association des utilisateurs permettra de mener nos projets avec agilité, et les expériences acquises d'un projet à l'autre permettront de mieux maîtriser nos délais.

En matière d'exploitation des données, au-delà de l'alimentation du lac de données, c'est l'ensemble des composants de la data-plateforme qui permettra d'en tirer le meilleur profit.

Chantier 11-1 : MENER A BIEN DANS LES DELAIS NOS PROJETS NUMÉRIQUES

- Mener nos projets avec agilité, lorsque cela est possible, c'est-à-dire en associant les utilisateurs, en livrant régulièrement de nouvelles fonctionnalités (« petits pas ») tout en prenant en compte dès le début les exigences à la cible : sécurité, performances... (c'est la démarche « devops »)
- Maîtriser la qualité et les délais de nos projets en capitalisant sur les expériences acquises d'un projet à l'autre et en appliquant les bonnes pratiques du développement (implication du métier, des utilisateurs, urbanisation...)
- Renforcer le pilotage de nos grands projets pour maîtriser l'externalisation, la qualité, les délais et les coûts.

Chantier 11-2 : EXPLOITER AU MAXIMUM NOS DONNEES AU PROFIT DES MISSIONS DE LA DGFIP

- Déployer la data-visualisation au bénéfice de l'exercice opérationnel des missions, y compris dans le réseau
- Valoriser la compétence numérique (lac de données, recours à l'intelligence artificielle...) de la DTNum à l'international

Focus : Alimenter le lac de données et déployer les outils de la data-plateforme pour exploiter pleinement les données, notamment via l'intelligence artificielle

[ECO] ETRE EXEMPLAIRE EN MATIERE D'ECORESPONSABILITE

Enjeu majeur des prochaines années, la réduction de nos émissions de gaz à effet de serre passera d'abord par la définition et la mise en œuvre d'un plan de transition (déclinaison du plan global de sobriété énergétique) et l'actualisation périodique du BEGES (bilan des émissions de gaz à effet de serre). Ils s'inscriront dans le cadre de la démarche écoresponsable globale nommée EcoFiP dans laquelle la DGFIP s'est engagée depuis 2020.

Dans le cadre de cette stratégie d'adaptation au changement climatique, l'effort portera d'abord sur la réduction de l'impact environnemental du patrimoine immobilier de la DGFIP en assurant notamment la rénovation énergétique des bâtiments et en veillant à ce que la dimension de transition écologique et d'adaptation au changement climatique soit prise en compte dans les projets immobiliers de la DGFIP. Par ailleurs, la limitation des déplacements professionnels sera recherchée dans le cadre d'un plan de mobilité.

Plus largement, le développement de la culture de l'éco responsabilité passera par une démarche d'achats responsables et l'engagement de la DGFIP pour modifier durablement les comportements, notamment via la diffusion des bonnes pratiques à l'ensemble des agents et la valorisation des initiatives locales en faveur des objectifs environnementaux.

Objectif 12 : Réduire les émissions de gaz à effet de serre grâce à une stratégie et une gouvernance adaptées

Pour atteindre ses objectifs environnementaux, la DGFIP poursuivra une stratégie globale en s'appuyant sur un plan de transition qui intégrera l'écoresponsabilité dans l'ensemble de son

action, aussi bien au niveau des métiers eux-mêmes, que des problématiques immobilières, informatiques et de mobilité.

Chantier 12-1 : DEFINIR ET METTRE EN ŒUVRE UN PLAN DE TRANSITION DOTE DE MOYENS DEDIES

- Décliner au niveau de la DGFIP un plan global de sobriété énergétique
- Assurer un suivi régulièrement actualisé du BEGES et un pilotage stratégique resserré de l'avancée des actions du plan de transition
- Prévoir des moyens financiers dédiés

Chantier 12-2 : ACCELERER LA REDUCTION DE LA CONSOMMATION ENERGETIQUE DES BATIMENTS ET DES INFRASTRUCTURES INFORMATIQUES

- Veiller à ce que la dimension de transition écologique et d'adaptation au changement climatique soit prise en compte dans l'ensemble des projets immobiliers
- Réduire l'impact environnemental du patrimoine immobilier par :
 - o la rénovation énergétique des bâtiments
 - o la réduction des consommations de fluides (eau, électricité, chauffage)
 - o la rationalisation de l'occupation des espaces de travail
- Améliorer les outils décisionnels et de pilotage afin de mieux connaître le parc immobilier
- Assurer un développement durable des infrastructures SI

Focus: Rationaliser l'occupation des espaces de travail
(ajustement des surfaces aux besoins, flex office, renforcement du télétravail, travail à distance, travail hybride, tiers lieux) dans un souci de sobriété des mètres carrés

Chantier 12-3 : LIMITER LES DEPLACEMENTS PROFESSIONNELS EN METTANT EN PLACE UN PLAN DE MOBILITE

- Trouver le bon équilibre entre le distanciel et le présentiel pour les réunions et formations
- Réduire et verdir le parc automobile
- Encourager les mobilités douces dans les déplacements domicile-travail (vélo, covoiturage etc.), prévoir une participation financière (pour vélos/véhicules électriques) au bénéfice des agents n'ayant pas accès à des transports en commun et faciliter le rechargement électrique des véhicules personnels sur le lieu de travail

Objectif 13: Faire évoluer les comportements collectifs et individuels

Afin de faire évoluer les comportements collectifs et individuels, la DGFIP prévoit de se doter d'une politique d'achats écoresponsable et d'associer les agents à cette démarche globale en mutualisant les bonnes pratiques dans l'exercice de leurs missions.

Chantier 13-1 : SE Doter d'une politique d'achats écoresponsable

- Accentuer la responsabilisation des achats (exemple : allonger la durée d'utilisation des postes de travail personnel pour réduire leur empreinte environnementale) et intégrer dans nos achats publics des objectifs environnementaux et/ou en faveur de la biodiversité
- Privilégier davantage les achats en local (y compris cantine) et bio

Chantier 13-2 : INTEGRER LES PRATIQUES ECORESPONSABLES DANS L'EXERCICE DES MISSIONS

- Réduire la consommation de papier (signature électronique, visa dématérialisé, échanges dématérialisés avec les contribuables...)
- Diffuser les bonnes pratiques à l'ensemble des agents (notamment en matière d'informatique) et proposer un plan large de formation aux agents (notamment des cadres) et de communication sur la démarche Ecofip
- Prendre en compte l'écoresponsabilité dans les objectifs des cadres dirigeants
- Mettre en place une forme d'intéressement collectif par les directions en fonction des résultats obtenus
- Renforcer le rôle de mutualisation des bonnes pratiques par les délégations et valoriser les missions des référents Ecofip

[RH] MIEUX ACCOMPAGNER LES AGENTS TOUT EN ATTIRANT DE NOUVEAUX TALENTS

Attirer de nouveaux talents et accompagner nos agents dans leur parcours professionnel et l'évolution des compétences et des missions de la DGFIP constitue un enjeu majeur. Celui-ci est d'autant plus prégnant dans un contexte de renouvellement important de nos effectifs, la DGFIP prévoyant de recruter près de 20 000 agents sur cinq ans, compte tenu des départs en retraite massifs qui vont se poursuivre à l'horizon 2027.

L'ambition est de proposer un accompagnement des agents renforcé et plus personnalisé, avec une attention particulière à la construction des parcours professionnels et à leur diversification, en encourageant les mobilités.

Pour cela, l'offre de formation doit être adaptée à l'évolution des métiers et au profil de chacun. La formation continue sera encouragée, plus accessible et personnalisée notamment grâce à des outils numériques favorisant la formation en ligne, permettant une meilleure adaptation des compétences des agents et un meilleur accompagnement des transitions professionnelles.

La DGFIP devra continuer à diversifier son recrutement en accueillant de nouveaux profils, provenant notamment d'autres administrations. Elle veillera également à renforcer son attractivité, en portant avec fierté la marque employeur « Finances publiques » grâce à une mobilisation active en termes de communication mais également en nouant des partenariats avec les écoles et universités.

Enfin, notre organisation devra intégrer les nouveaux outils et méthodes de travail, avec des modalités de travail moins pyramidales et mieux adaptées notamment pour un travail plus efficace à distance et une meilleure qualité de vie au travail.

Objectif 14 : Offrir un accompagnement dynamique, motivant et personnalisé aux agents et aux encadrants

Les agents et cadres de la DGFIP sont demandeurs d'une gestion plus individualisée de leur situation au regard de leur parcours et des enjeux de mobilité fonctionnelle et géographique associés. Un accompagnement personnalisé avec l'identification d'interlocuteurs dédiés tout au long de la carrière sera mis en place et généralisé à l'ensemble des agents sur la durée du contrat.

Les parcours de carrière devront être adaptés aux nouveaux enjeux et l'accompagnement des mobilités sera renforcé afin de permettre plus de fluidité sur le territoire et entre les services. Une attention particulière sera portée sur la valorisation de la mobilité et de l'expertise professionnelle dans les parcours mais également à la reconnaissance de l'engagement professionnel de chacun.

Face à l'évolution des métiers et au renouvellement des équipes, l'accent sera mis sur l'évolution des compétences des agents qui constitue un enjeu d'épanouissement personnel mais aussi d'enrichissement pour le collectif de travail. L'ambition est de permettre à chaque agent d'être pleinement acteur de ses apprentissages, en s'appuyant sur les novations pédagogiques permises par le numérique.

Chantier 14-1 : AMELIORER L'ACCOMPAGNEMENT DES CARRIERES ET DES MOBILITES ET VALORISER LES PARCOURS

- Mettre en œuvre des modalités de mobilité plus souples et plus contractualisées avec les agents afin que la mobilité et la promotion ne s'opposent pas et ne défavorisent pas certains agents
-
- Mieux accompagner les agents dans leur parcours de carrière personnel et projet de mobilité fonctionnelle :
 - o Développer une offre de services RH plus personnalisée en étendant l'accompagnement individualisé par un conseiller mobilité-carrière à l'ensemble des agents
 - o Instaurer des revues de cadres pour les agents de catégories A et B
 - o Développer l'information des agents sur les perspectives d'accès aux postes pour les mouvements de mutation et sur les vacances à venir pour les recrutements au choix, afin de donner de la visibilité aux agents dans leurs choix de mobilité
 - o Expérimenter des « contrats de carrière », par lesquels des agents qui acceptent de répondre à des besoins spécifiques de l'administration (en termes géographiques, fonctionnels) peuvent bénéficier de contreparties (priorités dans l'accès à certains postes par exemple)
- Mieux accompagner les mobilités géographiques des agents sur le territoire
 - o Expérimenter des dispositifs d'accompagnement personnalisé en cas de mobilité géographique suite à mobilité professionnelle, en commençant par l'encadrement supérieur (aide à la recherche de logement, d'emploi pour le conjoint, scolarité des enfants)
 - o Offrir aux agents, dans le cadre d'une réorganisation, la possibilité de bénéficier de prestations spécifiques d'accompagnement sous la forme d'un bouquet de services (aide à la recherche d'emploi pour le conjoint, formalités administratives liées au déménagement, scolarité des enfants, etc.)
- Construire et organiser de nouveaux parcours de carrière prenant mieux en compte les aspirations des agents et valorisant la mobilité
 - o Valoriser davantage dans les parcours la mobilité professionnelle et la prise de risques
 - Prendre en compte dans les parcours de carrière et les promotions professionnelles la mobilité fonctionnelle ou géographique et la prise de risque
 - Permettre aux agents qui ont accepté de prendre un poste identifié et qui l'ont occupé un certain temps, de bénéficier d'une priorité spéciale d'affectation pour une mobilité future sur les départements souhaités, fondée sur un engagement réciproque

- Revoir les parcours professionnels pour l'encadrement, suite à la mise en extinction du corps des AFIP et à la mise en place d'une sélection au tour extérieur Administrateur de l'Etat
- Mettre en place et en visibilité les parcours professionnels liés aux emplois fonctionnels pour l'encadrement supérieur
- Valoriser l'expertise et l'expérience professionnelle en développant des voies de promotions spécifiques pour des filières d'expertise, reposant notamment sur l'augmentation des emplois fonctionnels et l'accès à certains grades
- Reconnaître l'engagement professionnel :
 - Reconnaître l'engagement professionnel des agents dans la mise en œuvre des orientations stratégiques de la DGFIP en mettant en place, le cas échéant au terme d'une négociation collective avec les organisations syndicales représentatives de la DGFIP, des mesures indemnitaires, collectives ou individuelles
 - Mettre en place pour l'encadrement supérieur des parts variables indemnitaires en fonction de l'engagement professionnel, et des résultats, sur la base d'indicateurs métiers et managériaux

Chantier 14-2 : DEPLOYER UNE OFFRE DE FORMATION PERSONNALISEE ET ADAPTEE A L'EVOLUTION DES METIERS EN S'APPUYANT DAVANTAGE SUR LE NUMERIQUE

- Adapter le contenu de la formation initiale, pour les contrôleurs puis les inspecteurs stagiaires, en s'appuyant sur le numérique et les possibilités offertes par les formations en autonomie
- Concentrer la formation initiale à l'ENFIP sur l'acquisition des savoirs et compétences métiers socle et structurer, en lien avec les métiers, des parcours d'approfondissement professionnels complémentaires, notamment pour les métiers plus techniques
- Encourager et rénover la formation continue en s'appuyant davantage sur le numérique :
 - Offrir un catalogue de formation continue disponible sur tout support à tout moment
 - Poursuivre la montée en compétences des agents sur les compétences numériques
 - Accompagner les reconversions professionnelles au plus près des agents
- Développer le tutorat pour la transmission des savoirs et compétences, et le valoriser
- Mettre en place des outils de suivi des compétences permettant d'identifier les compétences acquises par chaque agent et d'individualiser les parcours de formation

Objectif 15 : Attirer de nouveaux talents et de nouvelles compétences répondant aux besoins

La DGFIP est l'un des premiers recruteurs de l'Etat. Sur la période 2023-2027, elle est appelée à recruter près de 20 000 nouveaux agents. Elle est confrontée aux tensions du marché de l'emploi et se trouve en concurrence directe avec les autres recruteurs publics ou privés.

En s'appuyant sur la marque employeur ministérielle, la DGFIP développera son attractivité en valorisant les atouts de sa marque directionnelle mais également en assurant une présence forte au contact des futurs candidats à travers la mise en place d'un site dédié, de la présence sur les réseaux sociaux mais également sur l'ensemble du territoire en participant à des salons et forums.

Ouverte sur l'extérieur et attentive à l'évolution des attentes des nouvelles générations, la DGFiP valorisera la diversité de ses modes d'accès : le concours, le contrat mais aussi l'apprentissage. Elle offrira également à des milliers de jeunes un premier contact avec le monde professionnel via les stages et le volontariat service civique.

Chantier 15-1 : RENFORCER L'ATTRACTIVITE DE LA DGFiP

- Susciter toujours plus de candidatures à nos concours (45 000 inscriptions en 2021) et nos offres de postes afin d'attirer de nouveaux profils et de maintenir le niveau de sélectivité requis face à nos besoins en compétences :
 - o Simplifier et moderniser nos concours : simplification du parcours d'inscription des candidats en offrant une interface enrichie de nouvelles fonctionnalités, réexamen des épreuves aux concours, dématérialisation des épreuves
 - o Diffuser nos offres de postes au niveau interministériel par la mise en ligne sur Place de l'Emploi Public et sur les réseaux de recrutement professionnel
 - o Proposer des perspectives aux jeunes apprentis et stagiaires, vacataires et services civiques qui ont découvert notre direction et mettre en place un accompagnement personnalisé à leur attention notamment pour la préparation aux concours

Focus : Développer en cohérence avec la marque ministérielle, la marque employeur DGFiP en renforçant la communication directionnelle notamment sur les réseaux sociaux, en mettant en place un site « Finances publiques » mettant en visibilité et valorisant les métiers et missions de la DGFiP et orientant les candidats vers nos offres d'emplois, en capitalisant sur le développement des partenariats avec les écoles et universités

- Promouvoir comme atout en termes d'attractivité la politique de mixité et de diversité de la DGFiP : développer le réseau des « Femmes de la DGFiP », garantir la parité dans les comités de sélection, assurer des nominations et des promotions équilibrées, valoriser la politique d'accueil et d'intégration de personnes en situation de handicap
- Valoriser au sein de la DGFiP la mission internationale (communication sur les actions de la DRI et les missions à l'étranger) pour développer une culture de l'international et contribuer à développer son image
- Proposer des dispositifs innovants permettant de pallier le déficit d'attractivité de certains territoires ou emplois : extension du dispositif de prime d'attractivité et de fidélisation par exemple

Chantier 15-2 : RECRUTER ET FIDELISER DE NOUVEAUX TALENTS

- Mieux connaître les besoins en effectifs, en nombre et en compétences en mettant en place les outils de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) à 5 ans pour mieux calibrer les recrutements
- Réussir à recruter 20 000 agents sur la durée du contrat dont 14 000 lauréats de concours externes et plus de 1 500 recrutements pour les systèmes d'information
- Recruter de nouveaux profils en diversifiant les modes de recrutements (contractuels, accueil de fonctionnaires en détachement, apprentis, stagiaires, volontaires du service civique) et en favorisant l'accès de la DGFiP à toutes et à tous (dispositif « prépas talents du service public »)

- Proposer à chaque nouvel arrivant à la DGFIP un parcours d'intégration qui facilite ses premiers pas dans son nouvel environnement professionnel
- Proposer des parcours de carrière aux contractuels : accompagner pour la préparation aux concours, offrir à certains profils des perspectives de CDIation, de revalorisation de la rémunération

Objectif 16 : Développer un environnement de travail adapté aux nouveaux modes de fonctionnement des équipes

Près de 4 agents sur 10 télétravaillent chaque semaine. Offrir à l'ensemble des agents une organisation du travail ainsi qu'un environnement numérique intégré leur permettant d'interagir avec leurs collègues constitue un élément majeur de la qualité de vie au travail.

Ceci oblige à repenser les conditions de travail sous plusieurs angles : le management, la gestion des situations individuelles, les conditions matérielles, et à veiller à fournir à l'ensemble des agents des moyens numériques leur permettant d'assurer le service dans de bonnes conditions à la fois en autonomie et en interaction avec le reste de l'équipe.

Les nouvelles formes de travail réinterrogent enfin l'organisation même des bureaux. La DGFIP innovera en la matière en expérimentant de nouveaux formats permettant de mieux prendre en compte la nécessité de faciliter les échanges lorsque l'équipe se retrouve au bureau.

Chantier 16-1 : OFFRIR DES CONDITIONS DE TRAVAIL EN ADEQUATION AVEC LES BESOINS ACTUELS ET FUTURS DES AGENTS ET SERVICES

- Développer des modalités de travail plus participatives favorisant les échanges au sein des équipes et des interactions fluides avec l'encadrement
- Garantir à chaque agent un accompagnement humain individualisé sur l'ensemble du territoire (service RH local, correspondant handicap local, acteurs locaux de prévention, plateforme d'écoute et de soutien)
- Mettre en place des financements dédiés pour l'amélioration de la qualité de vie au travail, intégrant le télétravail et les enjeux de développement durable

Chantier 16-2 : DEPLOYER DES OUTILS ET METHODES DE TRAVAIL INNOVANTS DANS UN ENVIRONNEMENT ADAPTE

- Développer des outils pour accompagner les nouveaux modes de travail (télétravail, travail à distance dans des tiers lieux) :
 - o Déployer à l'ensemble des agents une suite bureautique collaborative proposant diverses fonctionnalités innovantes dans un parcours utilisateur fluide, accessible depuis leur page d'accueil, avec une authentification unique. Cette suite permettra dans une vision intégrée un agenda en ligne, la messagerie instantanée, la coédition, la visioconférence ou encore un accès aux communautés professionnelles et autres espaces collaboratifs
 - o Offrir à chaque télétravailleur les moyens de la continuité de service (téléphone portable notamment)
- Proposer, à l'issue d'une négociation collective avec les organisations syndicales représentatives, un cadre actualisé du protocole télétravail en déclinaison de l'accord-cadre ministériel de juillet 2022, prenant en compte les nouvelles modalités d'organisation du travail et d'équipement avec un Fonds DGFIP dédié à cet effet.

[CHANGEMENT] RENFORCER LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ET DU CHANGEMENT

La recherche de la meilleure performance du service public doit être une préoccupation constante. Clés de voûte du suivi de l'activité des services et des transformations, les indicateurs de performance seront rénovés et réorientés vers la mesure de l'efficacité, de l'efficience et de la satisfaction des usagers et partenaires. Pour pouvoir rendre compte des résultats atteints et démontrer que les moyens ont été utilisés de façon optimale, le contrôle de gestion sera renforcé et professionnalisé (en termes d'effectifs et d'outils) et la data visualisation sera étendue (aussi bien en centrale que dans le réseau) pour construire des tableaux de bord adaptés à chaque niveau stratégique et opérationnel. Ils seront mis à la disposition des responsables de tous niveaux pour le pilotage quotidien des missions.

Afin d'accompagner au mieux la mise en place de la responsabilité des gestionnaires publics, la DGFIP devra développer au maximum sa capacité d'analyse et d'alerte, en renforçant ses fonctions d'audit et de contrôle interne. Celles-ci seront également mises au service du pilotage stratégique, dans le cadre d'un renforcement des fonctions d'anticipation et de prospective, incluant le recours accru aux comparaisons internationales.

Pour garantir la bonne réussite des projets, une implication de tous les niveaux de l'encadrement et des agents est indispensable. Elle exige de disposer d'outils adéquats de pilotage du changement, permettant notamment de partager les orientations stratégiques et d'accompagner l'encadrement en matière de conduite du changement.

Enfin, les perspectives ouvertes par l'innovation numérique et technologique doivent être mises à profit de façon systématique dans les projets de transformation.

Objectif 17 : Ancrer la recherche de la performance dans le pilotage de la DGFIP

Pour garantir la recherche permanente de la plus grande efficacité, de l'efficience et de la satisfaction des usagers et partenaires dans les missions de la DGFIP, le contrôle de gestion, l'audit et la maîtrise des risques doivent être profondément renforcés. Les effectifs et les outils du contrôle de gestion seront consolidés et professionnalisés et des tableaux de bord seront mis à disposition des responsables de tous niveaux pour le pilotage quotidien des missions. Les fonctions d'analyse, d'alerte, de pilotage stratégique et de prospective seront consolidées et développées.

Chantier 17-1 : MESURER L'EFFICIENCE DES MISSIONS DE LA DGFIP

- Doter davantage la DGFIP d'indicateurs mesurant l'efficacité et l'efficience de ses missions, ainsi que la satisfaction des usagers et partenaires, s'appuyant sur des données mesurables dans la durée et fiables
- Leur associer des objectifs à la fois ambitieux et crédibles, et objectiver les progrès réalisés
- Intégrer ces indicateurs nativement dans la conception des applications afin de limiter les saisies complémentaires

Focus : Sans remettre en cause l'existence d'un réseau territorial dans chaque département, mutualiser certaines missions reposant sur un très faible nombre d'experts dans des petites directions pour renforcer leur efficacité (supra-départementalisation ou régionalisation pour certaines missions) en fonction de la nécessaire taille critique

Chantier 17-2 : PLACER LE PILOTAGE PAR LA PERFORMANCE AU CŒUR DES METHODES DE TRAVAIL

- Construire des tableaux de bord adaptés à chaque niveau stratégique et opérationnel et en faire pour chaque métier des outils de gestion du quotidien
- Développer les outils de data visualisation et généraliser leur utilisation dans les applications pertinentes
- Renforcer les fonctions de contrôle de gestion en centrale et dans le réseau, mieux les faire connaître et les associer aux processus de prise de décision
- Poursuivre les expérimentations sur l'introduction d'une comptabilité analytique
- Former l'ensemble de l'encadrement à l'exploitation des travaux du contrôle de gestion pour diffuser le pilotage par la performance.

Focus : Consolider un réseau de contrôle de gestion à tous les niveaux et dans tous les métiers, capables d'objectiver la situation des structures et les conditions d'accomplissement des missions. Organiser le travail en commun et le doter d'outils d'analyse performants exploitant des données harmonisées.

Chantier 17-3 : RENFORCER LA CAPACITE D'AUDIT, D'ALERTE ET D'ANTICIPATION

- Reconstituer les forces d'audit dans le réseau dans le cadre notamment de la mise en œuvre de la réforme des gestionnaires publics
- Intégrer l'approche par les enjeux dans les missions de l'audit et du contrôle interne
- Renforcer la capacité des missions d'audit à traiter des données de masse
- Renforcer la capacité d'analyse et d'alerte ainsi que d'identification et de traitement des signaux faibles
- Recourir davantage aux comparaisons internationales dans l'analyse des résultats et la conception du changement
- Développer la fonction prospective

Objectif 18 : Accompagner davantage les transformations

L'accompagnement du changement et des transformations est crucial pour garantir la bonne réussite des projets grâce à la plus grande association et mobilisation des équipes. Ceci exige une implication de tous les niveaux dans le pilotage du changement avec des outils adéquats, un souci constant de partage des informations, des pratiques et des postures ainsi que par des modes d'implications renouvelés.

En outre, les perspectives ouvertes par l'innovation numérique et technologique doivent être mises à profit de façon systématique dans les projets de transformation.

Il convient en parallèle de veiller à ce que l'ensemble des innovations qu'elles soient numériques, techniques ou managériales soient accessibles et compréhensibles pour les agents et cadres.

Chantier 18-1 : INVESTIR DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT

- Partager les orientations stratégiques avec les agents afin de mieux faire connaître et comprendre les transformations, et favoriser l'adhésion au changement
- Renforcer le pilotage du changement en administration centrale
- Proposer, dans le cadre des transformations, un accompagnement des collectifs de travail adaptés (médiation de projet, coaching collectif, retours d'expériences, etc.)
- Aider les cadres à mettre en œuvre les réformes notamment en recourant au modèle managérial de la DGFIP
- Accompagner les managers aux nouveaux modes de travail en leur proposant des outils individuels (coaching, 360 degrés, plateforme d'écoute) ou collectifs (ateliers participatifs, séminaires, formations) pour progresser dans leurs pratiques managériales
- Renforcer l'implication des cadres dans les réformes (part d'intéressement variable, conséquences de la réforme de la haute fonction publique, développement personnel, accueil de stagiaires INSP, etc.)

Chantier 18-2 : S'APPUYER SUR LE NUMERIQUE ET L'INNOVATION

- Faire du numérique une clé de la transformation de la DGFIP, en s'appuyant sur l'expertise de la DTNUM pour piloter, coordonner les actions, apporter une expertise et fournir les outils et plateformes technologiques nécessaires (exemple : développer des boîtes à outils pour être capable de répondre dans des délais très courts à des demandes urgentes)
- Mettre en place un dispositif de veille technologique (explorer les innovations technologiques et méthodologiques pour identifier celles qui peuvent apporter des bénéfices à la DGFIP)
- Renforcer l'accompagnement des agents dans leur appropriation du numérique afin notamment d'amplifier la démarche d'innovation de la DGFIP, en s'appuyant sur les outils et communautés mis en place à cet effet, pour que chacun devienne acteur de la transformation.