



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*



FINANCES PUBLIQUES

L'Essentiel du COM ²³₂₇ <

Une stratégie pour construire la DGFIP de 2027

Le cadre d'objectifs et de moyens (COM) dessine la DGFIP de demain. Au terme d'une démarche participative, ce document fixe 18 objectifs ambitieux qui s'inscrivent à la fois dans la poursuite de chantiers en cours et dans le lancement de chantiers innovants.

Une trajectoire favorable en crédits et en emplois, inédite depuis la création de la DGFIP, est associée à ces ambitions.

Le COM reflète les valeurs qui sont chères à notre administration et qui doivent continuer de guider nos missions.

Nous portons des valeurs citoyennes et de probité, en délivrant le meilleur conseil et un service adapté aux usagers et partenaires, tout en allant au devant de leurs besoins et en garantissant l'égalité de tous devant l'impôt.

Ce sont également des valeurs sociales qui nous animent, non seulement à travers la valorisation de l'engagement et du parcours professionnel de chacun, mais aussi par notre contribution aux enjeux sociétaux tels que l'égalité des chances ou l'écoresponsabilité.

Retrouvez dans cet Essentiel les chantiers phares qui marqueront la période 2023-2027.



Des missions régaliennes consolidées



Des services efficaces et adaptés aux attentes



Une offre de conseil enrichie



Un accompagnement plus personnalisé des agents



Un système informatique renforcé et transformé



Une administration écoresponsable



Un pilotage approfondi de la performance et du changement

Consolider les missions régaliennes

La DGFIP a l'ambition d'assurer pleinement sa mission première régalienne : garantir la perception des recettes publiques et la bonne marche des circuits de la dépense publique, pour rendre possible le bon fonctionnement de l'État, des collectivités publiques et de tous les services publics.

> OBJECTIF 1

Rénover le cadre de la gestion publique

La réforme de la responsabilité des gestionnaires publics est l'occasion de moderniser les procédures mises en œuvre par les comptables publics et de créer de nouvelles structures plus intégrées :

- ▶ Alléger les contrôles et les recentrer sur les dépenses à risques et les créances à enjeux ;
- ▶ 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.



INDICATEUR : **Nombre de services facturiers dans le secteur local et hospitalier**



100 en 2027



INDICATEUR : **Nombre de centres de gestion financière**



80 centres de gestion financière en 2027

> OBJECTIF 2

Moderniser et consolider la gestion fiscale

La gestion de l'impôt continuera à s'adapter aux évolutions de la fiscalité, en exploitant les nouveaux outils, pour un meilleur service.

- ▶ Le rôle des services des impôts des particuliers sera redéfini.
- ▶ Les compétences des services des impôts des entreprises seront enrichies.



LE SERVICE DES IMPÔTS DES PARTICULIERS DE DEMAIN

Après les nombreuses réformes intervenues récemment en matière de fiscalité des particuliers, les SIP seront recentrés sur leur cœur de métier : l'accueil généraliste et multicanal des usagers, le contrôle de la qualité des informations traitées et l'accompagnement des contribuables. Les organisations seront décloisonnées et les outils adaptés et modernisés seront mis à disposition des services.



LES NOUVELLES COMPÉTENCES DU SERVICE DES IMPÔTS DES ENTREPRISES

La généralisation progressive des centres de contact des professionnels permettra aux SIE de se recentrer sur des tâches d'instruction plus expertes. Dans le même temps, les évolutions métier dans la sphère du contrôle fiscal et les évolutions du métier envisagées à l'occasion de la mise en place de la facturation électronique conduiront à confier aux SIE des tâches de première vérification et d'accompagnement des entreprises.

OBJECTIF 2

Pour continuer à transformer les missions foncières et cadastrales :

- La dématérialisation sera accrue et la réorganisation des services poursuivie.

Pour améliorer l'efficacité du recouvrement :

- Les outils et les procédures seront modernisés ;
- L'unification du recouvrement des impôts à la DGFIP sera poursuivie ;
- Pour les amendes, les procédures seront simplifiées, les structures réorganisées, et les moyens renforcés.



INDICATEUR : Délai moyen de mise à jour du fichier immobilier



75 jours d'ici 2027

Aucun service ne devra dépasser 130 jours de délai à cette échéance.



INDICATEUR : Évolution du montant des amendes et condamnations pécuniaires recouvrées



+20 % en 2027

OBJECTIF 3

Renforcer la lutte contre la fraude fiscale

La lutte contre la fraude doit s'adapter à un environnement économique et fiscal mouvant et complexe, ainsi qu'aux nouvelles règles de fiscalité internationale.

- Le civisme fiscal sera encouragé et le droit rendu plus accessible.
- Le recours aux outils les plus perfectionnés permettra notamment d'accroître le ciblage des contrôles.
- Les missions de contrôle fiscal seront renforcées, en adaptant l'organisation des services, avec des agents plus nombreux et mieux formés aux sujets à forts enjeux.
- La coopération avec les administrations et organismes partenaires sera intensifiée, y compris à l'international et avec l'autorité judiciaire.



INDICATEUR : Part de la programmation des particuliers ciblée par le datamining et l'IA



50 % en 2027



LA FEUILLE DE ROUTE « LUTTE CONTRE TOUTES LES FRAUDES AUX FINANCES PUBLIQUES »

Ce plan d'action gouvernemental mobilise, au-delà de la DGFIP, toutes les administrations qui luttent contre la fraude. Outre le renforcement de leurs moyens, il prévoit par exemple la création d'une sanction administrative en cas de fraude aux aides publiques, la pénalisation de l'incitation à la fraude fiscale, la poursuite de la régularisation en matière fiscale, la création de nouveaux outils pour lutter contre la fraude fiscale internationale, le renforcement des échanges d'informations entre administrations.

Offrir des services efficaces et adaptés aux attentes

Administration de services, la DGFIP a montré qu'elle savait s'adapter en permanence aux besoins de ses interlocuteurs, qu'il s'agisse des usagers, des collectivités locales ou de ses autres partenaires. Elle continuera à améliorer et développer son offre de services pour répondre au mieux à leurs besoins.

> OBJECTIF 4

Améliorer l'accueil et la qualité de service

Pour faciliter l'accomplissement de leurs démarches par les usagers, il faut s'adapter à leurs attentes et simplifier leurs parcours.

- L'information fournie sera clarifiée et enrichie.
- L'offre de services sera accessible par tous les canaux de contact possibles.
- L'accueil physique sera adapté aux besoins de tous dans des accueils renouvelés.
- L'activité d'accueil sera mieux organisée, mieux programmée et mieux évaluée.



INDICATEUR : **Indice de qualité de service (IQS)**



INDICATEUR : **Taux de directions dotées d'au moins un accueil renouvelé au standard d'ergonomie**



des directions dotées d'au moins un accueil renouvelé et au moins 200 accueils au standard, hors antennes NRP.

> OBJECTIFS 5 et 6

Moderniser et consolider la gestion fiscale et comptable

L'appui fourni par la DGFIP au secteur public local sera à la hauteur des attentes des collectivités locales. En parallèle, l'offre de services aux autres partenaires sera développée, en particulier en matière de données.

- La fiabilisation des bases de fiscalité directe locale sera poursuivie.
- Un nouveau portail de la gestion locale sera mis en place et permettra l'échange d'informations fiscales, financières et comptables.
- L'offre de services de la DGFIP en matière de paye, de pensions, de successions vacantes ou de services bancaires sera redéfinie.
- Les données de la DGFIP seront davantage ouvertes à ses partenaires.



LE NOUVEAU RÉSEAU DE PROXIMITÉ (NRP)

Le déploiement du nouveau réseau de proximité de la DGFIP, qui s'achève en 2023, s'est traduit par la constitution de services chargés de la comptabilité des collectivités territoriales, les services de gestion comptable, et par la création de la fonction de conseiller aux décideurs locaux. Il a conduit à une réduction de moitié du nombre de postes comptables. En parallèle, de nouveaux services ont été créés (centres de contact). Avec les France Services et les permanences en mairie, le NRP a permis à la DGFIP d'accroître de 50 % le nombre de communes où elle est présente. Sur la période 2023-2027, les organisations issues du NRP seront stabilisées et consolidées.

Développer et enrichir l'offre de conseil

Au-delà du service, la DGFIP a récemment développé une offre de conseil qui lui permet d'aller au-devant des besoins des usagers et partenaires. Elle sera étendue afin que la culture de l'accompagnement devienne la norme.

> OBJECTIFS 7 et 8

Mieux accompagner particuliers et entreprises

Un accompagnement optimisé exige de mieux connaître les particuliers et les entreprises, de développer le lien de confiance, d'alléger leurs démarches et de leur apporter l'aide attendue.

- ▶ De nouveaux outils de gestion de la relation usager permettront par exemple aux usagers d'être mis en contact avec des agents disposant déjà des informations utiles.
- ▶ La relation de confiance structurera encore davantage les relations avec les entreprises, notamment les PME, qui bénéficieront de dispositifs d'accompagnement et de conseil élargis.
- ▶ Le rôle et les outils de la DGFIP pour verser des aides aux particuliers et entreprises en difficulté seront organisés et consolidés.



INDICATEUR : **Nombre de PME bénéficiant d'un accompagnement fiscal**



8 500 en 2027

> OBJECTIF 9

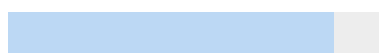
Mieux conseiller les partenaires publics et privés

La gamme des prestations de conseil offerte par la DGFIP sera élargie afin de répondre aux besoins des collectivités locales et autres entités publiques ou privées.

- ▶ La qualité des réponses apportées par les conseillers aux décideurs locaux et les comptables aux ordonnateurs locaux et hospitaliers sera améliorée par un meilleur ciblage de leurs attentes.
- ▶ La DGFIP sera référente en matière de contrôle interne comptable, dans le contexte de réforme de la responsabilité des gestionnaires publics, en fournissant outils et bonnes pratiques.
- ▶ L'expertise domaniale sera mieux valorisée, par un recentrage sur les évaluations immobilières sensibles et à enjeux.



INDICATEUR : **Taux de satisfaction relatif aux prestations délivrées par les SGC, les CDL et les trésoreries hospitalières aux collectivités locales et établissements de santé**



85 %

Mieux accompagner les agents tout en attirant de nouveaux profils

Dans le contexte d'évolution des métiers et de renouvellement important des effectifs, il faudra répondre à l'attente des agents pour un accompagnement plus personnalisé dans le déroulement de leur carrière et l'évolution de leur rémunération. Parallèlement, il faudra renforcer notre attractivité et faire évoluer nos outils et méthodes de travail.

> OBJECTIF 10

Accompagner les agents et valoriser leur engagement

Pour répondre aux souhaits des agents et des encadrants, un accompagnement dynamique, motivant et personnalisé leur sera proposé.

- L'accompagnement de la mobilité des agents sera renforcé et personnalisé, notamment lors des promotions.
- La mobilité et la prise de risques seront valorisées.
- Les carrières et les rémunérations de l'encadrement supérieur seront plus individualisées.

> OBJECTIFS 11 et 12

Renforcer l'attractivité et adapter les conditions de travail

Pour que la DGFIP puisse accueillir et fidéliser les profils et compétences dont elle a besoin, son attractivité sera renforcée.

- Les concours seront modernisés, les offres de postes mieux diffusées.
- La diversification des modes de recrutement sera poursuivie, notamment grâce à l'accueil de contractuels et de fonctionnaires en détachement.
- La recherche de la mixité et de la diversité sera un objectif permanent.

Face aux nouveaux modes de fonctionnement des équipes, notamment au télétravail, l'environnement de travail devra être adapté.

- Les organisations de travail seront optimisées en partageant les bonnes pratiques et en développant les échanges au sein des collectifs de travail.
- De nouveaux outils informatiques collaboratifs seront développés.
- Les espaces de travail innovants se multiplieront.



INDICATEUR : Nombre de candidats par poste ouvert

5,3 candidats

par concours en 2027 et 15 candidats par contrat



LE RENFORCEMENT DE LA SÉCURITÉ DES AGENTS

La sécurité des agents au contact des usagers est une priorité absolue. Des plans d'action sont en cours de mise en place, prévoyant des actions de formation et de sensibilisation, mais aussi des moyens (véhicules, téléphones d'urgence, rénovation d'accueils). La remontée rapide et exhaustive des incidents garantira leur prise en charge immédiate et la DGFIP continuera à appliquer une tolérance zéro et à accompagner les agents dans le dépôt de plainte.

Un SI renforcé, une transformation numérique réussie

Les agents comme les usagers manifestent une très forte attente quant à la performance et la solidité de notre système d'information : leur amélioration est une priorité.
En parallèle, la transformation numérique des missions devra se poursuivre, notamment par une meilleure exploitation de nos données.

> OBJECTIF 13

Bâtir une nouvelle gouvernance du SI

Pour garantir un SI solide et performant :

- ▶ Le pilotage des chantiers et projets informatiques sera renouvelé ;
- ▶ Une stratégie informatique pluriannuelle sera bâtie, mieux articulée avec les métiers ;
- ▶ Les utilisateurs seront mieux associés aux évolutions des applications et leur satisfaction mesurée ;
- ▶ Les équipes informatiques seront renforcées avec le recrutement de nouvelles compétences et l'amélioration de la formation des agents.



INDICATEUR : **Progression du taux de disponibilité des applications (usagers et agents)**



Diviser par deux

la durée d'indisponibilité par rapport à 2022 (2027)

> OBJECTIF 14

Consolider le système d'information tout en réussissant la transition numérique

Le SI doit être capable de fournir aux utilisateurs (usagers et agents) le service qu'ils attendent, et de relever en parallèle les défis de l'administration numérique.

- ▶ La dette technique sera mieux mesurée, afin de prioriser les chantiers de consolidation du SI, tout en veillant à la problématique de la cybersécurité.
- ▶ La transition des applications vers le cloud sera accélérée.
- ▶ Les projets numériques seront menés à bien dans les délais, notamment en utilisant la méthode agile.
- ▶ Les données de la DGFIP seront valorisées au bénéfice de l'exercice opérationnel des missions, grâce, par exemple, au datamining ou à la datavisualisation.



INDICATEUR : **Taux de conformité à la cible technologique de la DGFIP**



78 %
en 2027

Être exemplaire en matière d'écoresponsabilité

Administration en prise avec la société et consciente des défis de son temps, la DGFIP, avec ses agents, poursuivra son engagement pour faire progresser l'écoresponsabilité.

> OBJECTIFS 15 et 16

Garantir l'écoresponsabilité

La DGFIP amplifiera son action pour la transition écologique et la baisse de son empreinte carbone.

- ▶ L'écoresponsabilité sera prise en compte dans l'ensemble de l'action de la DGFIP en appliquant les mesures de son plan de transition.
- ▶ Tous les agents seront formés aux enjeux climatiques.
- ▶ La sobriété énergétique sera intégrée systématiquement dans les projets immobiliers et en matière d'infrastructures informatiques.
- ▶ Des plans de mobilité seront mis en place pour réduire l'impact des déplacements.
- ▶ La DGFIP se dotera d'une politique d'achats écoresponsable.



INDICATEUR : **Part des agents formés aux enjeux de la transition écologique**



100 % en 2027



LE PARC IMMOBILIER

La nouvelle dynamique immobilière, fixée par la circulaire de la Première ministre du 8 février 2023, offrira aux agents un meilleur cadre de travail, plus ergonomique et adapté aux nouvelles formes de travail (télétravail, tiers-lieux, mode projet ou agile). Répondant aux besoins des services dans un contexte de moindre occupation, elle aura un effet direct sur les consommations d'énergie.



INDICATEUR : **Part des directions (DR/DDFiP et directions à compétence nationale ou spéciale) ayant mis en place un plan de mobilité**



100 %
des directions
en 2027

Renforcer le pilotage de la performance et du changement

L'ampleur de l'ambition de transformation exige de placer la performance et l'accompagnement du changement au centre de la gouvernance de la DGFIP.

> OBJECTIFS 17 et 18

Renforcer le pilotage de la performance et du changement

L'ampleur de l'ambition de transformation portée par la DGFIP exige qu'elle se dote des outils adéquats pour piloter le changement et rendre compte des progrès réalisés.

- ▶ Chaque structure sera dotée d'indicateurs pour analyser son efficacité et son efficience, ainsi que la satisfaction de ses usagers et partenaires.
- ▶ L'encadrement disposera de tableaux de bord performants pour mieux s'appuyer sur le contrôle de gestion dans la prise de décision.
- ▶ Le rôle des contrôleurs de gestion dans l'aide à la prise de décision sera renforcé.
- ▶ La capacité d'audit, d'alerte, d'anticipation et de résilience sera renforcée.
- ▶ Les orientations stratégiques et les transformations seront mieux partagées avec les agents pour favoriser l'adhésion au changement.
- ▶ Les cadres seront mieux formés à piloter le changement.
- ▶ Le numérique et l'innovation seront essentiels dans la transformation de la DGFIP.



INDICATEUR : Doter chaque structure métier d'au moins un indicateur mesurant l'efficience des services



2023

état des lieux et plan d'action



2025

au moins un indicateur d'efficience par principal type de structure métier



2027

au moins un indicateur d'efficience par structure métier et au moins 30 indicateurs au total



INDICATEUR : Taux d'engagement des agents



+15 points
d'ici 2027



Retrouvez toutes les informations et les publications du COM sur :

Ulysse > La DGFIP > Cadre d'objectifs et de moyens



FINANCES PUBLIQUES