



**RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



FINANCES PUBLIQUES

# Les Finances publiques,

au cœur de l'État,  
au service de tous,  
partout sur le territoire

**RAPPORT  
D'ACTIVITÉ  
2023**





# Sommaire

---

- 4 Rencontre : Amélie Verdier,  
directrice générale des Finances publiques
- 7 Les Finances publiques, parties  
prenantes d'un écosystème solidaire
- 9 Nos métiers, au cœur de l'État
- 27 Notre engagement : au service de tous
- 47 Nos agents, partout sur le territoire

# Rencontre

---

**Amélie  
Verdier**

directrice générale  
des Finances publiques

---

**Amélie Verdier a pris ses fonctions de directrice générale des Finances publiques en mars dernier, après avoir été directrice du Budget, puis directrice générale de l'Agence régionale de santé Île-de-France. Elle nous livre sa vision et sa méthode pour la maison DGFIP.**



## Quelles seront vos grandes orientations pour la direction générale des Finances publiques (DGFIP) ?

À ma prise de fonctions, je me suis plongée dans le « cadre d'objectifs et de moyens », la feuille de route adoptée l'année dernière pour la période 2023-2027. Ses orientations stratégiques sont claires et ont l'immense mérite de couvrir tous les métiers de la DGFIP. Je vais bien sûr dégager des priorités au sein de cette feuille de route, notamment pour insister encore plus sur l'impact du numérique sur tous nos métiers, mais j'adhère aux grandes orientations de fond qui ont été finalisées sous l'égide de mon prédécesseur à l'issue notamment du grand « remue-méninges » qui a associé de très nombreux agents. L'enjeu maintenant, c'est la mise en œuvre et le « comment » dans un environnement à la fois contraint et mouvant.

Je confirme notre mission centrale : assurer et développer la confiance de nos usagers et partenaires dans le service rendu par la DGFIP. Il s'agit de répondre aux usagers en nous adaptant à leurs besoins et en nous rendant accessibles physiquement, par courriel ou téléphone, nous assurer de l'efficacité des contrôles, tenir notre rôle de comptable tout en développant notre rôle de conseil. Conformément à notre feuille de route, nous conserverons

un accueil multicanal tout en continuant de nous adapter. Par exemple, même si la DGFIP a un très bon taux de satisfaction de la part des usagers, nous pouvons encore nous améliorer sur le téléphone, dont le taux de décroché n'atteint pas encore les 85 % attendus par le Gouvernement. Bien sûr, nous ferons de notre mieux avec nos caractéristiques, qui font que nous sommes particulièrement sollicités au moment de la campagne de déclaration des revenus et au moment de l'envoi des avis d'imposition. Il n'est pas toujours simple d'ajuster la réponse... La matière est technique, ce qui nécessite de détailler l'attente de chaque usager et de bien cibler la réponse.

Une autre posture très forte de cette feuille de route, et que nous allons continuer de développer, c'est notre rôle de conseil. Dernièrement, dans le cadre de la réforme de notre implantation territoriale, nous avons regroupé des trésoreries, c'est-à-dire de petits services, avec peu d'agents et parfois des problèmes de taille critique, au sein des services de gestion comptable. Nous avons, en parallèle, ouvert des permanences dans les France services et dans les mairies, et développé aussi un rôle nouveau de conseil aux décideurs locaux. La DGFIP est donc encore plus présente dans tous les territoires. Je souhaite aujourd'hui que nous approfondissions ce rôle de conseil vis-à-vis des autorités sanitaires et médico-sociales, car la DGFIP tient aussi les comptes

des hôpitaux publics et des EHPAD. Nous sommes tout à fait légitimes à proposer une offre de service à ce secteur qui en a besoin. Ceci posé, ce rôle de conseil doit être proportionné aux enjeux et à nos moyens.

## Quelle sera votre méthode de travail ?

La DGFIP, c'est à la fois une administration centrale de conception et un réseau territorial dense, interconnecté avec des équipes locales de haut niveau qui doivent aussi contribuer à la stratégie. Notre réseau est composé de directions territoriales et nationales qui sont opérationnelles et qui détiennent de véritables expertises. Ainsi, je me vois comme la cheffe d'orchestre de l'ensemble des directions et services qui contribuent à la qualité de service à tous nos publics, particuliers, entreprises, services de l'État, collectivités locales, opérateurs, structures sanitaires et médico-sociales publiques. Je veillerai à ce que les instructions nationales soient toujours le résultat d'échanges avec le réseau et à ce qu'elles ne se multiplient pas, ainsi qu'à promouvoir les initiatives locales, y compris sous forme d'expérimentations qui pourront être généralisées en cas de succès. Adopter une approche bienveillante et être à l'écoute de toute la DGFIP, cela me semble crucial dans la situation actuelle : notre administration, c'est d'abord et avant tout un collectif de travail composé de 95 000 agents, et je veux m'assurer de consulter avant de prendre des décisions, de travailler en partenariat sur les projets, de les tester ensemble et de les ajuster si nécessaire.

Je me vois comme la cheffe d'orchestre de l'ensemble des directions et services.

## Quelle est votre vision sur le rôle de la DGFIP à l'ère numérique ?

Tous les métiers de la DGFIP sont partiellement numérisés, et les systèmes d'information sont sans conteste notre principal outil de travail dans la plupart des métiers. Il nous faut maintenant passer à une étape nouvelle dans la réflexion sur l'exercice de nos métiers dans ce contexte, pour tirer le meilleur parti des avancées technologiques, y compris de l'intelligence artificielle.

Mon expérience interministérielle m'a convaincue de la nécessité de mieux faire profiter le reste de l'administration et nos partenaires de l'expertise et des savoir-faire de la DGFIP. Notre administration a une très forte culture de la protection des données et du secret fiscal, nous pouvons nous en féliciter car c'est une attente fondamentale de nos concitoyens et la condition de la confiance. Je suis certaine que cette protection peut être conciliée avec un développement du partage et d'une meilleure exploitation de nos données, dans un cadre sécurisé.

Il y a des choses que nous faisons déjà : nous pouvons, sous des conditions juridiquement définies, ouvrir à certains acteurs publics, par exemple des collectivités locales, par le biais des API (outils d'échange informatique entre différents systèmes), des données relatives au revenu fiscal de référence des personnes, dans un cadre qui permet de ne fournir que la donnée nécessaire et non pas des informations confidentielles. Cet exemple montre que nous pouvons être proactifs pour proposer certains services. Comme vous le savez, l'une des problématiques rencontrées en France est le non-recours aux droits, c'est-à-dire que des personnes n'ont pas accès à des prestations auxquelles elles peuvent juridiquement prétendre. Grâce à sa capacité d'adaptation, notre administration a la possibilité de répondre aux besoins actuels de la société. Avec notre culture de la qualité de la donnée, nous avons un rôle central à jouer.

**Grâce à sa capacité d'adaptation, notre administration a la possibilité de répondre aux besoins actuels de la société.**

## Quelle est selon vous la force principale de cette grande administration ?

Tout d'abord, je suis impressionnée par son niveau d'excellence opérationnelle. La direction est reconnue pour ses facultés d'adaptation et sa capacité à porter régulièrement de nouveaux projets, et cela, en plus des tâches de gestion quotidienne qu'elle assure. On a pu le constater, lors de la mise en place du fonds de solidarité et depuis, face à toutes les crises au cours desquelles nous avons été sollicités, qu'il s'agisse de faire face aux prix élevés de l'énergie, ou à des catastrophes naturelles comme les inondations vécues récemment dans le Pas-de-Calais : la DGFIP a été capable de mettre au point des mécanismes de soutien et de payer très vite aux usagers, tout en conservant les réflexes de détection des schémas de fraude.

Depuis mes premiers jours au ministère, je sais à quel point la principale force de cette belle administration réside dans l'engagement et le professionnalisme des femmes et des hommes qui la composent. Je le vois dans mes nouvelles fonctions à travers les rencontres avec les agents, lors des nombreuses visites que je peux et veux effectuer sur le terrain. Elles permettent à chacun d'exprimer ses idées mais aussi ses critiques constructives qui font avancer la direction et qui témoignent de l'attachement des équipes à cette maison.

Au-delà de cette capacité de réaction, les usagers sentent très bien que les agents ont la préoccupation d'apporter des réponses et des solutions, d'où l'excellent taux de satisfaction qu'ils nous décernent. Je l'ai constaté moi-même en me rendant sur place : tant qu'un agent de la DGFIP n'a pas résolu le problème soulevé par l'usager, il continuera de l'accompagner. Cette culture du service rendu est très forte. Toutes les avancées de la DGFIP, la déclaration pré-remplie, le prélèvement à la source... ont été nourries des retours des usagers, de la manière dont on peut leur simplifier la vie sur une matière fiscale qui, ne le cachons pas, peut être complexe. Nous avons mis en place la déclaration automatique. En 2024, nous rendons possible la déclaration de ses revenus sur smartphone pour les déclarations les plus simples, et nous étendrons cette possibilité qui rencontre un vrai succès. Depuis longtemps, la relation avec les usagers est une priorité pour la DGFIP. Cet objectif nous anime, il ne faut jamais considérer qu'il est définitivement atteint.

Je trouve l'engagement des agents pour répondre aux besoins des citoyennes et des citoyens remarquable. Pour l'avenir, je compte miser sur cette intelligence collective et j'ai une totale confiance dans notre volonté de toujours progresser dans cette voie.

# Les Finances publiques, parties prenantes d'un écosystème solidaire

Au cœur d'un vaste écosystème d'entités variées, les Finances publiques coordonnent les flux financiers visant à financer les services publics et soutenir la vie économique du pays, tout en veillant au respect des règles budgétaires. L'ensemble de ces interactions entre les Finances publiques et ses partenaires contribuent au bon fonctionnement de l'appareil financier de l'État.

## Citoyens

Recouvrer l'impôt, assurer le versement d'aides et le financement de tous les services publics

## Partenaires institutionnels

Fluidifier les démarches des usagers auprès des administrations grâce à l'échange des données et faciliter les contrôles

## Collectivités locales

Tenir leurs comptes, les accompagner dans les réformes budgétaires et leur apporter un conseil fiscal et financier

## Entreprises

Les assister dans leurs formalités, proposer un accompagnement fiscal et assurer les versements de l'État en leur faveur

## Partenaires internationaux

Lutter contre la fraude à l'échelle internationale et créer des synergies avec les administrations fiscales étrangères



A young man with glasses is smiling on the left, and a woman is writing in a notebook on the right. A large white circle with a red dashed border is centered over the image, containing the text "Nos métiers, au cœur de l'État".

**Nos métiers,  
au cœur de l'État**

# La lutte contre la fraude : garantir la juste répartition des charges publiques entre les citoyens

La juste répartition des charges publiques entre les citoyens est un droit fondamental de la Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen. La lutte contre la fraude fiscale représente donc un enjeu majeur pour préserver le pacte républicain.

## Organisation du contrôle fiscal

La mission de contrôle fiscal compte plus de 10 000 agents répartis sur tout le territoire. Elle s'exerce au niveau international, national, interrégional et départemental, selon l'importance économique de la personne physique ou morale contrôlée. Cette mission regroupe également les activités de recherche d'informations et de programmation des contrôles.

### Des directions spécialisées au niveau national et interrégional

À l'échelon national, trois grandes directions assurent des **opérations d'enquête et de contrôle fiscal**.

La direction nationale d'enquêtes fiscales (DNEF) déploie des brigades spécialisées pour lutter contre les réseaux frauduleux, avec une compétence particulière dans les secteurs à risques tels que la TVA intracommunautaire, les carrousels TVA, les cryptomonnaies ou les actifs numériques.

La direction nationale des vérifications de situations fiscales (DNVSF) traite les dossiers complexes et significatifs de personnes physiques, que ce soit en termes d'enjeux financiers ou de notoriété.

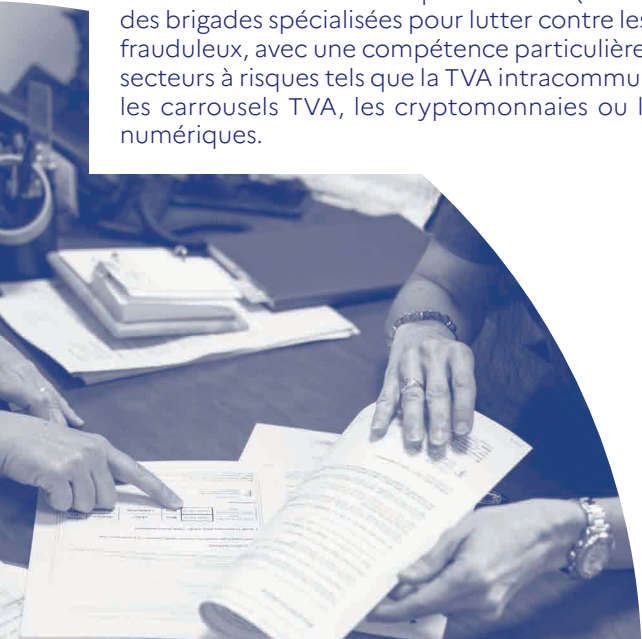
Enfin, la direction des vérifications nationales et internationales (DVNI) a pour mission le contrôle fiscal des grandes entreprises, qu'elles soient nationales ou internationales, ainsi que de leurs filiales.

À l'échelon interrégional, les directions spécialisées de contrôle fiscal (DIRCOFI) assurent le contrôle fiscal des entreprises de taille moyenne.

### Être dissuasif jusqu'à l'échelon local

Au sein de chaque direction départementale ou régionale des Finances publiques, des brigades contrôlent les **entreprises** dont le chiffre d'affaires est inférieur à 1,5 million d'euros pour les ventes et à 0,5 million d'euros pour les services. À ce même échelon, les Pôles de contrôle et d'expertise (PCE) instruisent les demandes de remboursement des crédits de TVA et réalisent les contrôles sur pièces des professionnels.

Le contrôle fiscal des **particuliers** est quant à lui principalement exercé par les pôles de contrôles revenus/patrimoine (PCRP), qui examinent la cohérence entre les déclarations de revenus et de patrimoine. Les services des impôts des particuliers (SIP) peuvent également mener certains contrôles sur pièces.



## Continuer de s'adapter aux enjeux

De nouvelles structures ont vu le jour dans le cadre de la relocalisation des services des Finances publiques dans les territoires. À titre d'exemple, cinq pôles nationaux de contrôle à distance (PNCD) ont été déployés (Chateaudun, Béthune, Besançon, Belfort, et Dieppe.). Les PNCD sont dédiés à l'exploitation en masse de données, permettant de déboucher sur des **contrôles et relances des particuliers**, dans le but d'inciter ces derniers à régulariser leurs déclarations. Les deux nouveaux PNCD localisés à Belfort et à Dieppe ont ouvert le 1<sup>er</sup> septembre 2023.

Des travaux ont également été lancés en fin d'année afin de mettre en place, à partir de 2024, le premier pôle national de contrôle à distance des professionnels.

## Programmation des contrôles et analyse : le datamining dans le contrôle fiscal

Initié en 2013 afin de développer des modèles statistiques de ciblage de la fraude en croisant des informations en provenance de nos diverses bases de données, le projet « ciblage de la fraude et valorisation des requêtes » (CFVR) a été achevé en 2022. Un service est ainsi dédié à l'analyse des téraoctets de données mis à disposition, afin de définir les listes qui alimentent la **programmation du contrôle fiscal**.

En 2023, la part des contrôles ciblés par l'intelligence artificielle s'élève à 56 %, soit une hausse de 7 % par rapport à 2022.

À l'origine majoritairement portés sur le contrôle des entreprises, les travaux de datamining connaissent depuis 2023 une progression du **ciblage de la fraude patrimoniale des particuliers**.

L'objectif du recours au datamining est de porter d'ici 2027 à 50 % la part des contrôles fiscaux des particuliers, soit la même proportion que pour les entreprises.

Contrôle fiscal :

**15,2**  
milliards d'euros  
de droits et pénalités prononcés en  
2023 dont 10,6 Md€ recouverts  
(en 2022, 14,6 Md€ prononcés  
dont 10,6 Md€ recouverts)



# « Une véritable feuille de route qui mobilise l'ensemble des acteurs dans ce domaine »

Dans le cadre du plan de lutte contre la fraude, présenté au printemps 2023, la direction générale des Finances publiques inscrit son action dans une démarche de renforcement des moyens humains et matériels accompagnée par l'adaptation de l'organisation des services, la rénovation des outils du contrôle fiscal et l'intensification de la coopération avec les administrations et organismes partenaires.

Ce plan de lutte contre la fraude constitue une véritable feuille de route qui mobilise l'ensemble des acteurs dans ce domaine : Finances publiques, direction générale des Douanes et des Droits indirects (DGDDI), service d'enquêtes judiciaires des finances (SEJF), Tracfin et organismes de sécurité sociale.

L'un des principaux volets du plan concerne le renforcement des moyens. Les effectifs du contrôle fiscal vont significativement augmenter d'ici 2027. Les effectifs de la police fiscale seront, quant à eux, multipliés par deux. Pour le renseignement économique et financier, 100 millions d'euros supplémentaires seront investis d'ici 2027 et une cellule dédiée est créée pour la recherche et la prévention des fraudes fiscales les

plus complexes et graves, y compris la dissimulation dans des paradis fiscaux ou optimisation abusive.

L'accent sera également porté sur le contrôle fiscal des **hauts patrimoines** et des **grandes entreprises** avec pour objectif l'augmentation des contrôles des particuliers, et notamment des plus gros patrimoines, de 25 % d'ici 2027.

## Une cellule nationale centralisée

Pour faire face à l'augmentation et à l'évolution permanente des tentatives de **fraudes déclaratives à l'impôt sur les revenus**, une cellule nationale a été mise en place en décembre 2023 afin d'établir la stratégie nationale de lutte contre



# +25 %

contrôle fiscal des particuliers,  
notamment des plus gros patrimoines  
(d'ici 2027)

Reposi-tagge

ce type de fraudes. Elle assure la mise en œuvre coordonnée et opérationnelle avec l'ensemble des acteurs concernés.

En matière d'outils, la réponse pénale contre les fraudes fiscales les plus graves est durcie. Par exemple, une peine complémentaire de **travaux d'intérêt général (TIG)** pourra dorénavant être envisagée à l'encontre des personnes reconnues coupables, même sans avoir été condamnées à une peine de prison. Un **délit d'incitation à la fraude** est créé pour punir la mise à disposition de schémas de fraude ainsi qu'une **sanction d'indignité fiscale**, privant temporairement les personnes condamnées du droit de percevoir des réductions d'impôt et crédits d'impôt.

## Le Conseil d'évaluation des fraudes

La première session du Conseil d'évaluation des fraudes (CEF) s'est tenu le 10 octobre 2023. Elle a réuni une trentaine de participants, issus d'horizons professionnels multiples (directeurs d'administrations, parlementaires, experts internationaux, représentants du monde académique et d'autorités indépendantes), pour **évaluer le montant des fraudes** fiscales, sociales, douanières et aux aides publiques notamment écologiques, en vue de mieux connaître et comprendre ce phénomène et d'agir plus efficacement contre toutes les fraudes aux finances publiques. La création du CEF poursuit trois objectifs : **définir une méthode**

harmonisée et partagée d'évaluation pour connaître le montant de la fraude ; **appréhender les nouvelles pratiques** et les phénomènes émergents de la fraude, notamment liés au développement du numérique ; **améliorer les leviers de lutte** contre la fraude.

## Échanges d'informations avec les autres administrations françaises

En renforçant la collaboration avec d'autres administrations, l'autorité judiciaire et ses partenaires internationaux, les Finances publiques s'engagent activement dans une démarche de **mutualisation des informations** afin de cibler précisément les différentes fraudes.

Plusieurs dispositifs sont en cours de déploiement afin d'élargir l'accès des Finances publiques aux bases de données sociales. Depuis mai 2023, les directions nationales spécialisées peuvent solliciter un accès au portail « partenaire CAF », permettant de disposer d'informations telles que les **numéros d'allocataire** ou la **nature des prestations familiales** versées.

Une expérimentation de l'ouverture de l'accès au répertoire national commun des données de la protection sociale (RNCPS) à un panel restreint de services a également été lancée par la signature d'une convention juridique avec la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV).

Des travaux sont également menés en matière de transmission des résultats à la Caisse nationale des allocations familiales (CNAF) des contrôles sur les particuliers susceptibles d'avoir une incidence sur le montant des aides sociales.

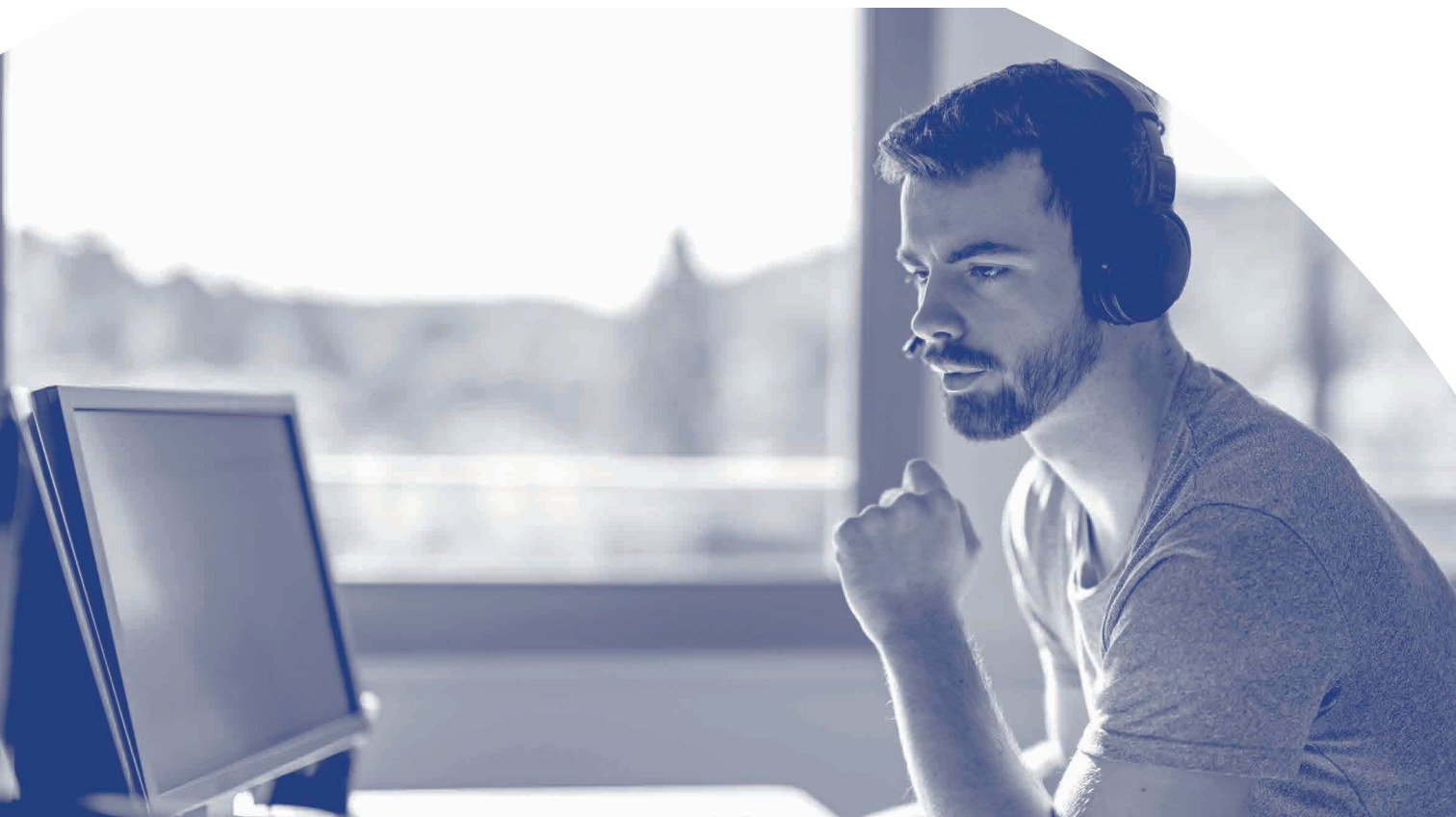
---

# 2023

Accès à « Mon compte  
partenaire » CAF

---

En matière d'échanges de données entre les Finances publiques et la direction générale des Douanes et indirects (DGDDI), les nouvelles modalités de gestion de la TVA à l'importation, comme les nouvelles modalités déclaratives prévues pour le e-commerce, ont participé à l'accélération des échanges entre les deux administrations. À titre d'exemple, de nouveaux dispositifs ont été mis en place pour transmettre les **données de dédouanement** ou les données des contrôles douaniers pour le contrôle de la TVA à l'importation de la DGDDI vers les Finances publiques.



## Mesures mises en place pour assurer la sécurité des agents

Une large concertation a été engagée suite à l'assassinat, survenu le 21 novembre 2022, d'un agent des Finances publiques dans l'exercice de ses fonctions. De ces travaux ont émergé un plan d'action global présenté le 27 septembre 2023, visant à renforcer la sécurité de l'ensemble des agents et particulièrement ceux qui exercent leurs missions à l'extérieur de nos locaux ou au contact des usagers.

En matière de contrôle fiscal, de nombreux **moyens matériels** ont été déployés dès 2023, avec 84 véhicules de service supplémentaires livrés aux services concernés afin de ne pas exposer les agents dans leurs véhicules personnels.

---

# 2024

Déploiement de l'application  
Sign@lFiP

---

En 2024, des smartphones avec « bouton d'alerte » seront expérimentés. Les agents susceptibles de participer à des opérations particulièrement exposées seront également dotés d'un gilet pare-balles.

De plus, la loi de finances pour 2024 fixe de nouvelles dispositions en matière de choix du **lieu des opérations de contrôle** et d'**anonymisation des agents**.

Le lieu de l'opération de contrôle peut désormais être modifié si des éléments laissent présager une menace ou des risques d'atteintes à l'intégrité physique de l'agent vérificateur.

La procédure d'anonymisation des agents est simplifiée : en cas de risque pour l'intégrité physique de l'agent ou celle de ses proches, le directeur départemental ou régional des Finances publiques peut déléguer la signature des autorisations d'anonymisation à n'importe quel cadre de la direction.

Dans la continuité du plan d'action, une nouvelle application de **déclaration et de suivi des signalements** « Sign@lFiP », a été développée en 2023 et déployée en début d'année 2024. Ce nouvel outil facilite la détection, le signalement et le suivi de toutes les incivilités et agressions.

Enfin, l'offre de formation a été enrichie et revisitée. Un **nouveau parcours de formation** dédié à la sécurité intègre, par exemple, une e-formation de prévention et de gestion des incivilités, ainsi qu'une formation élaborée conjointement avec la Police nationale relative à la désescalade des situations conflictuelles.

# La bonne gestion fiscale : une mission vitale pour la nation

En garantissant la perception des recettes publiques, la direction générale des Finances publiques rend possibles l'accomplissement du service public et la conduite des politiques publiques. Cet objectif est atteint tout en proposant des démarches de plus en plus simplifiées et adaptées aux contribuables.

## Le prélèvement à la source fête ses 5 ans

### La campagne de communication « Dites-le nous aussi »

La réforme du prélèvement à la source permet de mettre fin au décalage d'un an entre la perception des revenus et le paiement de l'impôt. Pourtant, il est apparu qu'une partie des usagers n'allait pas au bout de la démarche pour profiter pleinement d'un taux de prélèvement actualisé et éviter une régularisation trop importante au mois de septembre.

Une grande campagne de communication a été reconduite en 2023 pour que chaque contribuable adopte le bon réflexe et intègre cette démarche dans son quotidien : « Naissance, mariage, promotion, retraite... : maintenant que vous l'avez annoncé à vos proches, vous pouvez nous le dire aussi ».

Cette campagne a été récompensée par un Effie Or. Les prix Effie récompensent les annonceurs et leur agence pour l'efficacité de leur campagne de communication.

La réforme du prélèvement à la source, vaste défi collectif, mis en œuvre depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, avait pour double objectif de simplifier les démarches des usagers et d'améliorer le recouvrement de l'impôt.

Le bilan de la réforme cinq ans après est un réel succès. Les employeurs ont été au rendez-vous, ce qui se traduit par un très bon niveau de civisme fiscal. Quant aux citoyens, ils se sont globalement appropriés la réforme, puisque près de **3,6 millions d'actions ont été effectuées sur [impots.gouv.fr](https://impots.gouv.fr)** en 2023 dans l'espace « Gérer mon prélèvement à la source », soit 1 million de plus qu'en 2019. Le recouvrement de l'impôt sur le revenu, dont le taux s'élève à 99,6 %, est effectivement plus réactif et anticipé, permettant de ce fait une relation plus apaisée avec les contribuables.

L'impôt s'adapte désormais à la situation réelle des Français. Cette contemporanéité est renforcée par un mécanisme de **restitution des crédits d'impôts** en début d'année, qui a bénéficié en 2023 à plus de 9 millions de foyers fiscaux. Depuis 2022, pour aller plus loin, le service « CESU Avance immédiate » de l'Urssaf permet aux usagers de bénéficier d'un crédit d'impôt immédiat pour les dépenses de service à la personne.

Le prélèvement à la source est aussi vecteur de justice sociale notamment à travers le plan interministériel pour l'égalité entre les femmes et les hommes du 8 mars 2023 qui prévoit pour les couples mariés ou pacsés l'application par défaut **d'un taux individualisé** à partir de l'année 2025. Ce dispositif vise une répartition de la charge plus favorable au membre du couple qui connaît les revenus les plus faibles, le plus souvent la femme.

« Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la suppression de taxe d'habitation et le maintien d'une imposition des résidences secondaires. »

**Le service « Gérer mes biens immobiliers » s'est enrichi en 2023 d'une nouvelle fonctionnalité relative à la déclaration d'occupation des biens. Pourquoi cette nouvelle démarche ?**

Cette nouvelle démarche s'inscrit dans le cadre de la suppression de la taxe d'habitation (TH) et le maintien d'une imposition à la TH des résidences secondaires et des locaux vacants. Cette réforme a nécessité une modernisation en profondeur des modalités de gestion de ces impositions car l'identification de ces biens reposait sur de lourds travaux de mise à jour effectués par nos services. Son maintien eût été disproportionné au regard des enjeux puisque le nombre d'avis de TH était de 30 millions alors que la THS en représente 4 millions.

C'est dans ce cadre qu'a été mise en place une obligation déclarative dont les modalités reposent sur une association des propriétaires dans la détermination de la situation d'occupation de leurs biens immobiliers via un processus dématérialisé dans l'outil GMBI. Ce dernier offre au propriétaire une vision d'ensemble de ses propriétés bâties et la possibilité de mettre à jour, à tout moment, sa situation d'occupation et, en cas d'occupation par un tiers, d'indiquer l'identité du ou des occupants. Ainsi, grâce à Gérer mes biens immobiliers (GMBI) nous pouvons disposer de données actualisées sur le statut d'occupation des biens pour servir de base à notre processus de taxation.

**Quel bilan en tirez-vous aujourd'hui ?**


En termes de bilan chiffré, nous avons eu plus de 82 % de propriétaires qui ont effectué leur déclaration.

---

**OLIVIER  
TOUVENIN**

Chef du service  
de la gestion fiscale

---



Néanmoins, ce résultat a été obtenu après une campagne marquée par de trop nombreuses difficultés, surtout pour une Direction dont la qualité de service rendu aux usagers constitue l'un des piliers : difficultés pour les usagers à comprendre l'objectif de la déclaration, communication sans doute insuffisante ou à tout le moins perfectible. Cela a créé de l'inquiétude et une charge de travail pour nos services, auxquelles les agents ont fait face avec le professionnalisme et le sens de l'engagement qu'on leur connaît. Nos canaux de contacts ont ainsi été saturés par moment, les travaux des services pénalisés et la qualité de service s'en est fortement ressentie.

**Qu'est-il prévu pour 2024 et les années à venir ?**

Nous nous sommes livrés à un retour d'expérience approfondi en y associant le réseau dans toutes ses composantes. Nous avons, sur cette base, bâti un plan d'actions conséquent tant pour la démarche des usagers, en améliorant par exemple la lisibilité de leur parcours en ligne, que pour les agents, en faisant évoluer les applicatifs pour faciliter leur travail. Nous avons aussi revu notre dispositif de communication et intégré davantage la démarche GMBI au parcours déclaratif à l'impôt sur le revenu. Tout ceci afin d'améliorer la qualité de nos bases fiscales et de pouvoir taxer correctement.

Enfin, il ne faut surtout pas oublier le volet « GMBI-déclaration foncière et taxes d'urbanisme », même s'il n'a pas fait l'objet d'articles de presse : c'est un volet essentiel de la modernisation de la sphère foncière et un sujet sur lequel nous sommes très attendus des agents des services fonciers en termes d'amélioration de l'outil. Cela fait partie intégrante de notre plan d'actions.

## Poursuivre la transformation des missions aux côtés de nos partenaires

### Le cadastre, état civil de la propriété

Le cadastre fait figure d'état civil de la propriété servant de fondement au calcul des impôts fonciers. En d'autres termes, il a pour objectif principal de **recenser et de cartographier l'ensemble des propriétés** du territoire et de garantir la transparence et la sécurité des transactions immobilières en fournissant des informations précises sur les limites et la nature des parcelles.

Le cadastre compte 4 000 agents dont 900 géomètres qui réalisent des travaux techniques et juridiques dans le but d'évaluer les immeubles et mettre à jour le plan cadastral. La mission connaît une profonde transformation depuis plusieurs années, mettant l'accent sur la **numérisation** pour assurer un service de qualité aux usagers et aux partenaires. À titre d'exemple, grâce à l'intelligence artificielle et aux photographies aériennes de l'IGN, plus de 120 000 piscines taxables ont été détectées. Face au succès de l'expérimentation, le dispositif est généralisé à l'ensemble du territoire.

### La publicité foncière : une mission fiscale, comptable et civile d'utilité publique

La mission de publicité foncière et d'enregistrement poursuit plusieurs objectifs : garantir la sécurité des transactions immobilières en les portant à la connaissance de tous et en rendant opposable le droit en la matière, réceptionner les actes et déclarations, les analyser et enfin, percevoir les taxes dues. L'enjeu est d'assurer la **transparence des transactions et l'opposabilité du droit**, tout en facilitant l'accès à l'information pour les citoyens et les professionnels de l'immobilier. Aujourd'hui, le délai moyen de mise à jour du fichier immobilier est de 70 jours, conformément aux objectifs fixés. En s'appuyant sur les outils numériques, les procédures d'enregistrement des actes sont de plus en plus rapides et accessibles, ce qui simplifie



les démarches administratives pour les usagers. Le projet e-enregistrement, offrant aux usagers et aux partenaires un service en ligne simple et rapide a permis la **dématérialisation de 54 % des déclarations de dons** en 2023.

### Partenariat renouvelé et approfondi avec les notaires

Les Finances publiques et les notaires partagent d'étroites relations en matière de transactions immobilières et fiscales. Pour alléger les tâches et dématérialiser les procédures, les échanges avec les offices notariaux transitent par l'application **télé@actes**. Pour aller plus loin et permettre aux notaires de collecter automatiquement les informations nécessaires à la rédaction des actes, déclarations et contrats qui leur sont confiés au titre de l'exercice de leur mission d'autorité publique, un dispositif d'**accès direct au fichier immobilier** (ANF) a été développé. Disponible 7 jours sur 7, il permet aux offices notariaux de recevoir **une réponse immédiate à leurs demandes de renseignements**, contre un délai réglementaire maximum de 10 jours dans le cadre d'une demande papier. Le déploiement de ce système s'est achevé en 2023. À ce jour, 80 % des demandes de renseignement sont traitées par ANF.

36 000

successions gérées

+ de  
130 000

visites sur le portail  
des successions vacantes

146 M€

de dettes réglées

## Moderniser et simplifier le recouvrement des recettes publiques

L'unification du recouvrement des impôts comprend notamment le transfert du recouvrement des taxes douanières aux Finances publiques, l'amélioration et l'unification du recouvrement de l'ensemble des créances publiques et le rapprochement avec la sphère sociale.

### Le transfert du recouvrement des taxes douanières

L'unification du recouvrement des taxes douanières par les Finances publiques, menée depuis 2019, a pour but de proposer un fonctionnement plus simple pour les redevables et plus efficient pour l'administration. Elle répond de manière concrète à quatre ambitions : rationaliser les réseaux publics du recouvrement, simplifier les modalités de détermination et de paiement des taxes, offrir un interlocuteur fiscal unique aux contribuables et dématérialiser totalement les procédures. Ce chantier s'est poursuivi en 2023 avec le transfert du recouvrement des amendes douanières prononcées par une juridiction.

### Conventions et collaborations avec nos partenaires

En matière de recouvrement des amendes, une convention de partenariat existe avec le parquet et la Police nationale pour permettre la **saisie sécurisée des sommes d'espèces** des personnes gardées à vue et redevables d'amendes forfaitaires ou pénales. Cet accord permet non seulement d'enrichir l'action en recouvrement des amendes pénales, mais elle contribue aussi à l'efficacité des sanctions prononcées. Un partenariat existe également avec la SNCF et d'autres transporteurs publics, comme Tisséo (agglomération toulousaine), pour renforcer le dispositif de **lutte contre la fraude dans les transports publics** et améliorer le recouvrement des amendes forfaitaires majorées (AFM).

L'année 2023 a aussi été l'occasion de dresser un premier bilan de la coopération entre la direction générale des Finances publiques et l'Urssaf-Caisse nationale en matière de recouvrement. Déjà très active sur les sujets d'accompagnement des entreprises en difficulté et de lutte contre la fraude, la coopération entre les Finances publiques et l'Urssaf s'est enrichie d'une synergie de nos réseaux s'agissant du recouvrement des créances fiscales et sociales. Cela s'est traduit par une **forte progression des demandes d'informations**, plus de 5 000 en 2023, mais aussi par la montée en puissance du dispositif d'**accueil conjoint d'un débiteur commun**.

### La bonne gestion des successions vacantes

Les Finances publiques assurent, sous l'autorité et le contrôle du juge judiciaire, la gestion des successions abandonnées. Une succession est dite vacante lorsque personne ne la réclame et qu'il n'existe pas d'héritier connu, ou lorsque tous les héritiers connus ont renoncé à la succession. Cette mission fondamentale s'inscrit dans les valeurs de justice et d'équité fiscales. La direction est engagée dans de nombreux chantiers de modernisation, dématérialisation et simplification pour

améliorer l'efficacité et la transparence du système tout en allégeant la charge des services pour leur permettre de se concentrer sur les tâches à haute valeur ajoutée. Les efforts portent notamment sur l'accélération des procédures de liquidation, la réduction des délais de traitement, ou encore l'amélioration de la recherche des héritiers. Le portail des successions vacantes, accessible pour les usagers authentifiés, permet d'effectuer les démarches en ligne et de suivre l'évolution de leur traitement.

# Au cœur de la conception des politiques publiques

La direction de la législation fiscale (DLF) est chargée de la conception et de la mise en œuvre de la politique fiscale du Gouvernement. Elle assure cette mission sur les plans national, européen et international. Cette direction rattachée aux Finances publiques met l'outil fiscal au service de la poursuite des objectifs de politique publique définis par le Gouvernement.

La DLF occupe une place singulière au sein de l'État, la fiscalité étant très sollicitée, non seulement pour procurer des recettes, mais aussi pour conduire des politiques publiques. Redistribution et solidarité, attractivité du territoire et compétitivité des entreprises, juste taxation des entreprises multinationales, décarbonation de l'économie, réponses à l'impact des crises sanitaires et énergétique, etc., rares sont les domaines de l'action publique auxquels ne sont pas associées des dispositions fiscales et pour lesquels la DLF n'est pas invitée à formuler des propositions. L'année 2023 n'a pas fait exception.

En matière de fiscalité des entreprises, il faut mentionner l'étape historique franchie avec l'introduction dans notre droit de

la taxation minimum au taux de 15 % des bénéfices des entreprises multinationales, aboutissement d'un chantier poussé par la France dès l'origine. Le principe est simple : quel que soit le pays dans lequel une entreprise multinationale déclare ses bénéfices, ces derniers seront in fine taxés à un taux minimal identique de 15 %.

La DLF a par ailleurs œuvré au renforcement de la compétitivité des entreprises, en élaborant un outil destiné à encourager l'investissement dans les technologies stratégiques pour la transition vers une économie décarbonée. Le crédit d'impôt en faveur des investissements dans l'industrie verte (C3IV) permettra de soutenir la production de batteries, de panneaux solaires, de turbines éoliennes et de pompes

à chaleur. Il devrait permettre de générer environ 23 milliards d'euros d'investissements et la création de 40 000 emplois d'ici 2030.

La DLF a également travaillé à renforcer les incitations fiscales à la transition écologique : renforcement du barème de la taxe sur les émissions de CO<sub>2</sub> des véhicules de tourisme, de la taxe annuelle sur les émissions de CO<sub>2</sub> et de la taxe sur la masse en ordre de marche.

Enfin, en matière de fiscalité locale et d'aménagement du territoire, on peut mentionner le nouveau zonage des avantages fiscaux bénéficiant aux territoires ruraux en difficulté, dénommé « France Ruralités Revitalisation ».



# La tenue de la comptabilité : Nouveau regard sur une mission historique

Si la gestion comptable et financière de l'État, des collectivités locales et des hôpitaux publics est moins connue du grand public que le recouvrement des impôts ou que la lutte contre la fraude, elle fait pourtant partie des grandes missions régaliennes des Finances publiques. Cette mission comptable ne cesse de se rénover. Le comptable public reste l'acteur essentiel de la mission. Sa fonction s'inscrit dans de nouvelles structures et tire les bénéfices de l'usage de l'intelligence artificielle

## Définitions et enjeux

### Une tenue des comptes répartie sur l'ensemble du territoire

Les Finances publiques assurent la tenue des comptes de l'État et plus précisément elles réalisent l'enregistrement comptable de l'ensemble des opérations budgétaires et financières.

La tenue des comptes repose sur une organisation à la fois déconcentrée et pyramidale. **Déconcentrée**, car les structures comptables comme les services des impôts des particuliers ou des entreprises, services de la publicité foncière, services de l'enregistrement, services de gestion comptable et trésoreries, trésoreries amendes, etc., sont réparties sur l'ensemble du territoire. **Pyramidale**, car à la tête de chacune de ces structures, un comptable public local transfère ses opérations à un service comptable de niveau supérieur (direction départementale ou régionale), afin qu'elles soient ensuite agrégées au niveau national.

Les opérations de recettes et de dépenses effectuées à l'échelon central par les ministères sont quant à elles comptabilisées par des services comptables particuliers également rattachés aux Finances publiques : les Services de contrôle budgétaire et comptable ministériel (SCBCM).

L'ensemble des opérations des comptables de l'État, retracé dans le **compte général de l'État** annexé au projet de loi de règlement, fait l'objet d'un **avis de la Cour des comptes** dans le cadre de la certification des comptes de l'État.

---

# 877

milliards d'euros

Dépenses de l'État payées  
par les Finances publiques en 2023

---





## La mission de contrôle des dépenses dévolue aux comptables publics

Au sein de chaque direction locale des Finances publiques, un service « dépense » est chargé du **contrôle des dépenses** de l'État avant leur mise en paiement. Afin de toujours en améliorer l'efficacité, trois modes de contrôles dits « sélectifs » coexistent. Le **contrôle hiérarchisé de la dépense** réserve un contrôle préalable à la mise en paiement aux seules dépenses dont les risques et enjeux financiers sont les plus importants. Le **contrôle allégé en partenariat** permet au comptable public de contrôler après la mise en paiement et par sondage certaines dépenses. Enfin, le **traitement automatisé d'analyse prédictive** s'appuie sur l'intelligence artificielle (IA), qui s'enrichit régulièrement de l'historique des précédents contrôles, pour optimiser la sélectivité des suivants.

Pour ce qui concerne les seules dépenses de l'État, en 2023, **plus de 10,8 millions de paiements ont fait l'objet d'un contrôle sélectif**. Sur cet échantillon, des anomalies ont été détectées sur plus de 261 000 demandes de paiement. Le traitement automatisé d'analyse prédictive a fortement contribué à l'amélioration de la détection des anomalies. Le **taux d'anomalies détectées** sur les demandes soumises au contrôle par l'IA est **5,2 fois supérieur** à sa valeur antérieure au déploiement de cette technologie. Dans le secteur public local et hospitalier, le nouveau régime de responsabilité des gestionnaires publics a conduit, en 2023, à rénover les contrôles sélectifs des dépenses, afin de les concentrer sur les risques et enjeux financiers. Les techniques d'apprentissage automatique de l'IA ont été testées, de même que l'analyse des pièces justificatives des dépenses.

---

277  
milliards d'euros

---

Dépenses du secteur public local payées par les Finances publiques en 2023

## Simplification du paiement des dépenses de l'État

### L'ancrage des centres de gestion financière

La volonté d'assurer une plus grande fluidité au traitement des dépenses de l'État a conduit à l'expérimentation des centres de gestion financières (CGF). Leur rôle ? Regrouper l'ensemble des attributions qui étaient précédemment dévolues à un centre de service partagé, placé auprès d'un ordonnateur, et à un service facturier rattaché à une direction des Finances publiques. Avec un **interlocuteur unique** pour tous les actes de gestion des dépenses, de l'engagement juridique jusqu'à la mise en paiement, les services prescripteurs et les fournisseurs voient une amélioration des relations. Par ailleurs, en supprimant les contrôles redondants entre l'ordonnateur et le comptable public, la chaîne de dépense se fluidifie et gagne en efficacité. Au 31 janvier 2023, 30 CGF ont été mis en place et leur déploiement doit désormais se poursuivre dans d'autres ministères, comme par exemple aux ministères de l'Agriculture et de la Transition écologique.

## Innover en matière de tenue des comptes locaux

### L'expérimentation du compte financier unique (CFU)

Le compte financier unique (CFU) se substitue aux traditionnels compte administratif de l'ordonnateur et compte de gestion du comptable public. Il est donc vecteur de simplification, mais il contribue également, en rapprochant les données budgétaires des données comptables, à améliorer l'information financière des assemblées délibérantes.

La loi de finances pour 2019 permet à des collectivités d'expérimenter un CFU, pour une durée maximale de trois exercices budgétaires.

Une nouvelle période de recensement de candidats à l'expérimentation s'est ouverte entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 30 juin 2023 et a permis d'établir une liste consolidée de **4 878 collectivités expérimentatrices**, doublant ainsi le panel de candidats et démontrant l'intérêt manifeste des collectivités pour ce nouveau format de comptes. L'expérimentation a débuté avec les comptes de l'exercice 2021 et s'achèvera en 2024 avec les comptes de l'exercice 2023.

Fin 2023, le Gouvernement a remis au Parlement le bilan de cette expérimentation et a déposé un amendement en vue de la généralisation du CFU. La loi de finances pour 2024 **généralise le CFU au plus tard en 2027** au titre de l'exercice 2026. Les collectivités concernées devront satisfaire au **prérequis** de l'adoption de l'instruction budgétaire et comptable M57 (ou M4 pour les services publics industriels et commerciaux) et dématérialiser leurs documents budgétaires. La généralisation du CFU est également un objectif stratégique inscrit dans la feuille de route de la direction de 2023 à 2027.

---

# 4 878

collectivités expérimentatrices  
du compte financier unique

---

### La comptabilité des collectivités, comment ça marche ?

Les services de gestion comptable (SGC) et les trésoreries tiennent la comptabilité des collectivités locales, qui décrit les résultats budgétaires et comptes annuels, ainsi que leur situation patrimoniale et de trésorerie. Chaque comptable public remet à l'ordonnateur local, avant le 1<sup>er</sup> juin de l'année qui suit la clôture de chaque exercice, un compte de gestion, ou un compte financier unique (CFU) pour les collectivités participant à l'expérimentation, retraçant toutes les opérations comptables et budgétaires effectuées par l'ordonnateur. Le compte de gestion, ou le CFU, comporte un bilan de la collectivité synthétisant son actif et son passif, une balance comptable de tous les comptes utilisés et un compte de résultat.

« On imagine que nous sommes là uniquement pour récupérer de l'argent. Or, dans mon service, c'est l'inverse ! »



### Quel est votre parcours ?

J'ai rejoint les Finances publiques en 2022, dans le cadre d'un détachement, après avoir eu mille vies professionnelles, de l'éducation nationale aux services financiers territoriaux, en passant par la recherche dans l'agroalimentaire.

Je travaillais dans la fonction publique territoriale à Grenoble. Étant Lorraine d'origine, j'ai souhaité retrouver cette région. Lorsque l'opportunité s'est présentée d'intégrer les Finances publiques, que je connaissais pour travailler en collaboration avec ses agents dans le cadre de mes missions de directrice des finances en collectivité, je me suis lancée dans ce nouveau défi.

### Quelles sont les missions d'une division « opérations de l'État » ?

Mon équipe et moi gérons, dans le périmètre du département, la comptabilité et les dépenses de l'État, la rémunération de certains fonctionnaires, les services bancaires des régies, les recettes non fiscales, ou encore la certification des fonds européens.

On imagine que nous sommes là uniquement pour récupérer de l'argent. Or, dans mon service, c'est l'inverse ! Nous effectuons essentiellement de la dépense, pour le bien commun. C'est une mission fondamentale et très variée.

---

## CAROLE

Cheffe de division « Opérations de l'État »

---

### Au quotidien, en quoi consiste votre métier ?

Je pilote cinq services qui fonctionnent grâce à l'implication de 70 agents. J'aime beaucoup le rôle de manager. C'est un fil conducteur pour moi. Ce qui m'anime c'est de fédérer des individus aux profils variés. La diversité permet l'enrichissement et, en tant que manager, cela nous permet de progresser.

Aux Finances publiques, nous travaillons pour les autres. Par exemple, sans mon service, le personnel civil des Armées ne serait pas payé, les bourses des étudiants de la Champagne-Ardenne ne seraient pas versées, et de nombreux acteurs du territoire ne recevraient pas leurs subventions. Nous faisons en sorte que toutes les actions de l'État qui sont menées localement puissent être portées financièrement. Nous participons ainsi à maintenir le maillage territorial, de la petite commune à un centre urbain.

En intégrant la fonction publique, j'ai pris conscience de cette force et cette notion d'intérêt général qui est le cœur de notre action. Je suis très heureuse de contribuer à le faire vivre dans la Marne ou ailleurs, car cette mission peut s'exercer absolument partout en France.

Interview

ACCUEIL





**Notre engagement :  
au service de tous**

# À destination des citoyens : La proximité et la qualité de service

L'amélioration de la satisfaction des usagers constitue une ambition essentielle des Finances publiques. Notre action s'inscrit toujours dans l'objectif de répondre avec réactivité et professionnalisme aux besoins des usagers.

La qualité du service rendu  
aux usagers est une priorité  
de notre action

## Une qualité de service reconnue

Les résultats très positifs du baromètre des usagers des Finances publiques, réalisé par l'institut Ipsos en novembre, témoignent de la très bonne image des Finances publiques.

Chez les particuliers, le taux de satisfaction global suite à un contact avec nos services s'élève à 84 % (87 % suite à un accueil guichet, 85,5 % au téléphone et 83,5 % via la messagerie sécurisée ou courriel).

Chez les professionnels, le taux de satisfaction s'élève à 87 % et à 91 % pour les tiers de confiance (experts comptables, etc.).

La simplification des démarches et la clarté des réponses fournies demeurent l'attente prioritaire des usagers, des entreprises et des collectivités.

## Être à l'écoute des usagers : une exigence du programme Services Publics +

La **prise en compte de l'avis des usagers** est un axe fort du programme Services Publics+. À côté des dispositifs d'enquête de satisfaction déjà mis en place par les Finances publiques, l'avis des usagers doit aussi être pris en compte en les associant aux actions d'amélioration des services avec lesquels ils sont en contact direct. Pour parvenir à cet objectif, des **comités expérimentateurs** ont notamment été mis en place et positivement accueillis. Temps d'échange entre agents et usagers, leur objectif est d'**améliorer les conditions d'accueil** en étant à l'écoute des préoccupations des usagers du service public.

---

15

comités des usagers organisés  
en 2023

---



« Améliorer la qualité de l'accueil constitue une priorité de notre plan de direction. »



**À quels besoins des usagers répondaient l'organisation de deux comités sur le même site ?**

Aux Abymes, le service des impôts des particuliers (SIP) assure l'accueil et la gestion de 75 % des usagers du département et reçoit en moyenne 150 usagers par jour. L'attente de ces derniers est très forte en termes d'accueil physique. Améliorer la qualité de l'accueil constitue donc une priorité de notre plan de direction. Aussi, nous avons réuni notre premier comité des usagers en septembre 2023. Ils ont ainsi pu exprimer leurs critiques et attentes devant la direction, les cadres et les agents du SIP. Un second comité a ensuite été organisé en fin d'année afin d'exposer le résultat de nos échanges aux usagers.

Ces comités se sont également révélés être des moteurs pour les équipes. Ils ont renforcé la mobilisation collective pour faciliter les démarches, améliorer les prises de rendez-vous et la gestion des flux de ce service important.

---

**JEAN-YVES  
LE GALL**

Directeur régional  
des Finances publiques  
de Guadeloupe

---

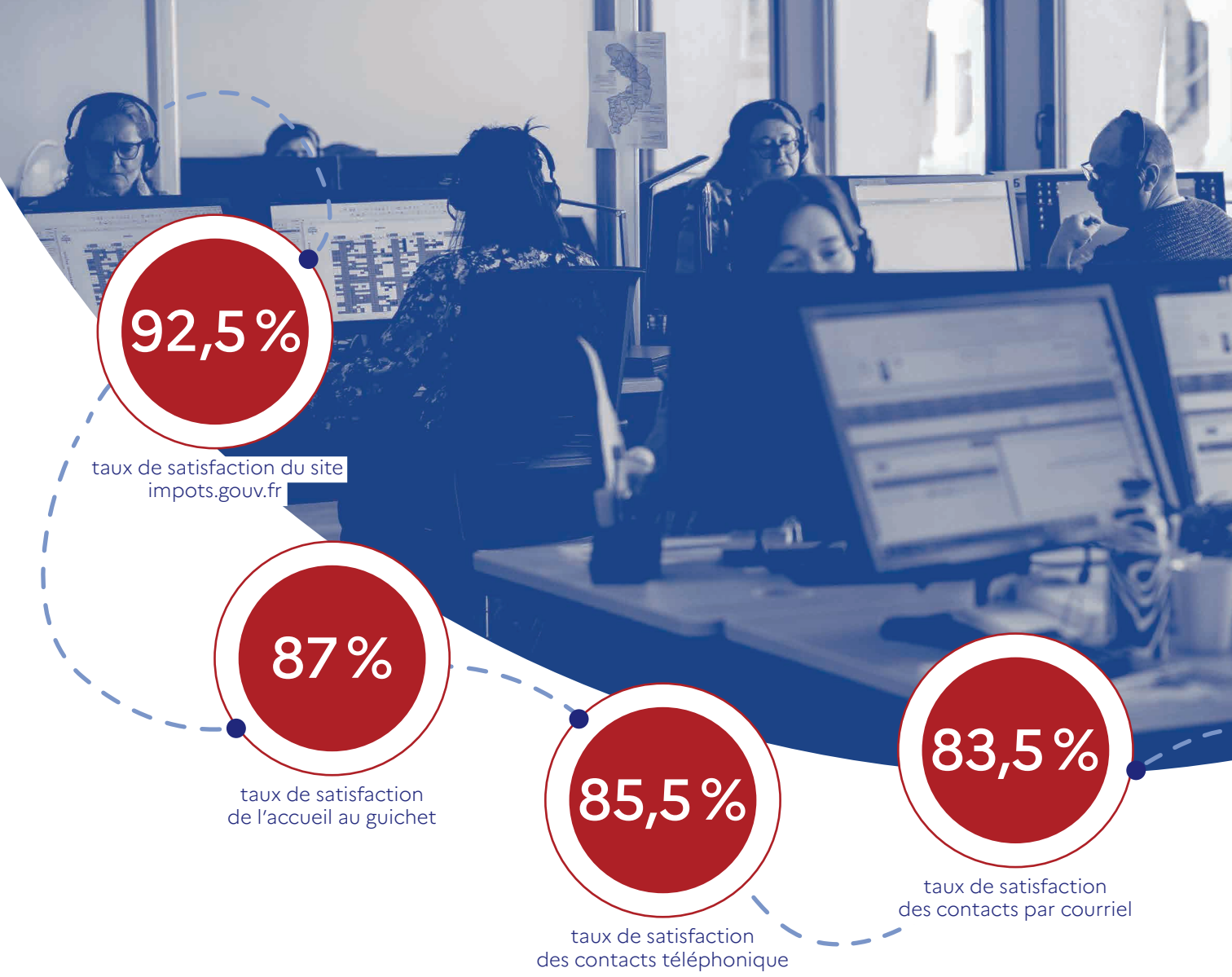
**Quel bilan tirez-vous de cette expérience ?**

Nous avons tenu compte des critiques et des propositions des usagers pour mieux construire notre plan d'action. Le premier comité nous a permis de déterminer quelles étaient les actions à mener en priorité. Nous avons ainsi repensé l'organisation de la file d'attente et revu la communication autour de nos actions, particulièrement concernant les partenariats France services et les moyens de paiement.

Le second comité a été l'occasion de présenter aux usagers les actions menées à court et moyen terme ainsi que de récolter leurs premiers retours. C'est un élément essentiel pour la reconnaissance du travail effectué par les équipes d'accueil et leur association dans le projet. Un dialogue transparent avec les usagers nous a également permis de déceler de nouveaux points d'amélioration à l'image de l'accueil téléphonique.

Ces comités d'usagers ont été l'occasion d'échanger et de mieux se comprendre. Bien qu'il reste encore beaucoup à faire, il est toujours important d'être à l'écoute des usagers afin d'offrir un service de meilleure qualité.

Interview



92,5%

taux de satisfaction du site  
impots.gouv.fr

87%

taux de satisfaction  
de l'accueil au guichet

85,5%

taux de satisfaction  
des contacts téléphonique

83,5%

taux de satisfaction  
des contacts par courriel

## Garantir un meilleur accès des usagers à l'information par une offre multicanale

Les modalités de contact des usagers avec les Finances publiques sont élargies par la **mobilisation de l'ensemble des canaux de contact**, quel qu'en soit le support (téléphonie, messagerie, guichets).

La direction propose ainsi des échanges par courriels grâce à la messagerie sécurisée accessible sur [impots.gouv.fr](https://impots.gouv.fr), des renseignements par téléphone sur des horaires étendus, ainsi qu'une offre de rendez-vous à distance.

Durant la campagne des avis 2023, 80% des directions ont mis en place des permanences tout public en dehors des services des Finances publiques. Les permanences tout public se sont principalement tenues au sein du réseau des espaces France services et des maisons de services au public (MSAP) mais aussi très souvent dans les mairies. Par ailleurs, les usagers qui ne disposent pas d'équipement

informatique personnel, ou qui sont peu à l'aise avec le numérique, ont la possibilité de se rendre dans un service des impôts des particuliers (SIP) afin d'accomplir leurs **démarches en ligne**, soit en autonomie sur un ordinateur en libre-service, soit en recevant l'assistance nécessaire. Ainsi, 87% de nos directions locales proposent ce service dans au moins un SIP du département.

« Le cœur de notre métier c'est l'accompagnement, le service à l'utilisateur. »

### En quoi consiste votre métier ?

Je suis au service des impôts des particuliers, plus particulièrement en charge de l'assiette c'est-à-dire d'établir le montant de l'impôt qui est dû par chacun. Je traite également les réclamations contentieuses et le contrôle fiscal. C'est une mission très importante, contribuant à garantir la justice fiscale et à fiabiliser les données de l'administration. En tant que contrôleur, j'encadre une équipe d'agents auprès desquels j'assure un soutien technique et je pilote le cadencement des travaux. Il faut savoir choisir les priorités et déterminer sur quels travaux on souhaite se focaliser.

Mon quotidien est varié, car à côté de cela, je donne des formations en interne et j'anime des stages. Cela enrichit considérablement ma vision et m'apporte un autre regard sur mon métier. Ce n'est pas tout. J'ai par exemple l'occasion aussi de faire de l'animation radio pendant la campagne de déclarations de revenus pour répondre aux auditeurs sur les nouveautés, les difficultés qu'ils rencontrent, les démarches à faire. Le cœur de notre métier c'est l'accompagnement, le service à l'utilisateur.

---

**JULIEN**

Contrôleur  
des Finances Publiques

---

### Comment va évoluer votre métier demain ?

Le taux de satisfaction des usagers est une priorité aux Finances publiques. Beaucoup de transformations ont déjà été mises en place pour offrir aux usagers des services efficaces et au niveau de leurs attentes. Nos accueils ont été renouvelés, des box ont été installés pour pouvoir recevoir les usagers qui ont des questions sur leurs dossiers, des postes informatiques en libre service ont été mis à disposition pour les personnes éloignées du numérique. Nos agents et nos volontaires en service civique les accompagnent dans leurs démarches.

Le défi est de continuer à nous améliorer sur tous les types de canaux de contacts : au guichet mais aussi par téléphone ou par messagerie. Le « SIP de demain » devra aller encore plus loin en proposant un accueil élargi, de nouveaux outils et des formations renouvelées. C'est ce que nous préparons en ce moment.

# Auprès des collectivités locales : le conseil et le dialogue de proximité

Les Finances publiques jouent un rôle incontournable auprès des collectivités locales, tant en matière de conseil financier que dans l'accompagnement des réformes. Au fil des réorganisations que connaît l'administration, la proximité avec les collectivités et le travail en partenariat ont toujours été un objectif.

## Une nouvelle organisation des services pour accompagner les collectivités

### Service de gestion comptable et conseiller aux décideurs locaux : deux fonctions complémentaires

Le développement du conseil de proximité aux élus locaux constitue un enjeu fort de l'implantation des services des Finances publiques. Cette mission se traduit par la création de la fonction de conseiller aux décideurs locaux (CDL) et par la mise en place des services de gestion comptable (SGC) qui ont vocation à se substituer aux trésoreries de taille réduite en mutualisant les activités de gestion relatives aux collectivités locales.

Les compétences du CDL s'exercent au sein d'une aire géographique délimitée regroupant des établissements de coopération intercommunale (EPCI) ainsi que leurs communes membres. Son périmètre de conseil est vaste et permet aux collectivités de bénéficier de prestations

personnalisées : conseil à l'élaboration du budget, conseil en matière de contrôle sélectif des dépenses et d'optimisation du recouvrement (dont la promotion des moyens de paiement dématérialisés), conseil financier et fiscal (analyses financières), conseil économique et patrimonial (par exemple, conseil en matière de projet d'investissement), accompagnement dans les réformes. Le service de gestion comptable (SGC) est le comptable de la collectivité. À ce titre, il est compétent pour toutes les tâches de gestion comptable et financière des collectivités et peut donc être sollicité directement par ces dernières. Les SGC ont vocation à se substituer aux trésoreries de taille réduite en mutualisant les activités de gestion relatives aux collectivités locales.

CDL et SGC travaillent en lien étroit afin de proposer l'offre de conseil la plus pertinente aux élus.

917

conseillers aux décideurs locaux en activité au 31 décembre 2023 (cible : 993 en 2024)

90,64 %

taux de satisfaction des élus en 2023

529

services de gestion comptable au 31 décembre 2023 (cible : 531 en 2025)

« Le conseiller aux décideurs locaux est désormais un point d'entrée privilégié. »



**Comment s'est déroulée la prise de contact avec votre conseiller aux décideurs locaux (CDL) ?**

La prise de contact s'est faite naturellement, par l'intermédiaire de notre comptable public, nos services respectifs travaillant déjà en étroite collaboration. Elle a très vite abouti à la signature, en début d'année, d'un engagement partenarial entre la Ville et les Finances publiques.

Notre CDL nous a tout d'abord proposé une présentation rétrospective très complète de la situation financière de la Ville. Ensuite, des rendez-vous réguliers ont été programmés, ainsi que des contacts par courriel ou téléphone. Le conseiller aux décideurs locaux est désormais un point d'entrée privilégié pour nos rapports avec la direction départementale des Finances publiques, même s'il nous arrive de consulter le comptable public pour des sujets plus pointus.

**Quels sont les sujets traités avec votre CDL ?**

Très concrètement, nous avons reçu un accompagnement pour la mise en œuvre du changement de nomenclature comptable M57, la création d'une régie funéraire autonome sous la forme d'un service public industriel et commercial (SPIC) ou encore la régularisation de la gestion de l'exploitation de nos vignes. Le regard du CDL, croisé avec les données de nos services, a permis d'élaborer une prospective financière sur trois ans et de mettre en place un suivi de nos ratios financiers.

**Quels bénéfices avez-vous pu tirer de cet accompagnement ?**

C'est un vrai « plus » d'avoir un interlocuteur unique, pour les services bien sûr, mais aussi pour les élus qui se sentent rassurés.

Nous avons géré la mise en place d'un nouveau service aux habitants, le service de pompes funèbres municipal, et l'accompagnement dans le montage technique de ce dossier a été très précieux.

Je veux également souligner que l'équipe municipale a fait le choix de désigner deux élus délégués en charge des finances, l'une adjointe en charge du budget, l'autre conseiller délégué au contrôle de gestion, lesquels trouvent un appui et des conseils précieux dans le cadre de leurs délégations et du nouveau dispositif mis en place.

---

**SÉVERINE  
FÉLIX-BORON**

Maire de Saint-Fargeau-Ponthierry  
(Seine-et-Marne)

---

Interview

## Fiabiliser les bases fiscales des collectivités

### Piscines non déclarées : le dispositif de contrôle généralisé

L'exploitation de photos aériennes réalisées par l'Institut géographique national (IGN) à l'aide d'algorithmes a permis de multiplier par quatre le nombre de piscines détectées en 2023. Les photos sont comparées avec le cadastre par une **intelligence artificielle** capable de distinguer des formes. Chaque détection est systématiquement validée par un agent des Finances publiques.

Ainsi, 140 000 propriétaires ont été invités à régulariser leur situation, représentant un montant de **40 M€ de recettes** de taxe foncière au bénéfice des communes et intercommunalités. En effet, la base d'imposition de la taxe foncière dépend de la valeur de la propriété, et la construction d'une piscine accroît la valeur de celle-ci. Cette méthode de détection des piscines est **généralisée** sur l'ensemble du territoire depuis 2023 et a vocation à s'étendre aux autres constructions non déclarées.

## Réforme de la responsabilité des gestionnaires publics

### Un soutien apporté à l'ensemble des acteurs locaux

Pour assurer la mise en œuvre opérationnelle du nouveau régime de responsabilité des gestionnaires publics (RGP), les procédures et les métiers ont fait l'objet de **simplifications et d'évolutions** : les contrôles sélectifs des dépenses ont été allégés, la politique d'apurement des restes à recouvrer a été réexaminée et le visa des comptes par les directions des Finances publiques locales supprimé.

En matière de contrôle hiérarchisé des dépenses plus précisément, les contrôles ont été ajustés afin d'être davantage concentrés sur les risques et enjeux financiers et mieux adaptés à la diversité des situations locales. Une entrée simplifiée dans le dispositif du contrôle allégé en partenariat a été expérimentée dans trois départements.

Pour **accompagner le changement de culture et de pratiques**, et répondre au mieux aux questions des agents territoriaux, les Finances publiques ont mené une intense campagne de communication autour de la réforme en 2023. Des webinaires ont été organisés avec des fédérations hospitalières, les associations d'élus locaux et de fonctionnaires territoriaux, ou encore le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT). Pour ce qui concerne plus particulièrement le renforcement de la maîtrise des risques, un livret à destination des collectivités de petite taille et des secrétaires de mairie a été élaboré en lien avec le CNFPT.

140 000

piscines taxables détectées en 2023 (20 000 en 2022)

40

millions d'euros de recettes de taxe foncière supplémentaires



## Qu'est-ce que le nouveau régime de responsabilité des gestionnaires publics ?

Le nouveau régime de responsabilité financière des gestionnaires publics (RGP), tel que défini par l'ordonnance n° 2022-408 du 23 mars 2022, est entré en vigueur le 1er janvier 2023. Il met en place un régime unifié,

applicable à l'ensemble des agents publics, qu'ils soient ordonnateurs ou comptables. Le grand principe de séparation de l'ordonnateur et du comptable est réaffirmé par la réforme, qui vise à fluidifier l'action publique et à limiter l'intervention du juge financier aux cas les plus graves.

## Informer et innover

### Collectivites-locales.gouv.fr

Le site administré conjointement par les Finances publiques et la direction générale des Collectivités locales a accueilli plus de **5,3 millions de visiteurs** en 2023. Au-delà des actualités réglementaires et statistiques, le site fournit aux acteurs locaux des outils concrets dans des domaines variés : descriptif des mises à jour annuelles des instructions budgétaires et comptables, modalités de souscription au service de paiement en ligne PayFip, modèles d'actes de constitution de régies d'avances et de recettes, modèles de délibérations en matière de fiscalité locale, etc.

### Hackathon 2023 des Finances publiques

Dans le cadre du mois de l'innovation publique, la direction générale des Finances publiques a organisé, en partenariat avec l'université Paris Sciences&Lettres (PSL), son **hackathon 2023 sur le thème de l'attractivité des territoires**. Pour répondre aux défis proposés, les participants ont exploité les données ouvertes des Finances publiques, dont le fichier de recensement des éléments d'imposition (REI) qui détaille l'ensemble des données de fiscalité directe locale par taxe et par collectivité bénéficiaire. L'École 42 est sortie vainqueur de cette 3<sup>e</sup> édition en développant un comparateur des collectivités à destination des entreprises, permettant de mesurer l'attractivité fiscale des territoires.

---

# 5,3 millions

visites en 2023

---



# Notre positionnement vis-à-vis des entreprises : Simplifications et accompagnement

Les Finances publiques accompagnent les entreprises tout au long de leur vie économique. En plus de faciliter leurs démarches courantes, nous intervenons en période de crise, lorsque des aides gouvernementales sont mises en place. Il s'agit également de leur apporter conseil et expertise dans leurs obligations fiscales.

## Soutenir et accompagner les entreprises

D'année en année, les Finances publiques voient leur rôle de soutien aux entreprises se renforcer, notamment au niveau territorial. Cette mission repose sur trois grands axes : la détection précoce des fragilités financières des entreprises, l'orientation et le conseil pour les entreprises présentant effectivement une fragilité et la mise à disposition d'une palette de solutions permettant de consolider la situation des entreprises.


C'est dans ce cadre que les Finances publiques sont parties prenantes, aux côtés de leurs partenaires, des instances de soutien aux entreprises en difficulté. Ainsi, le directeur départemental des finances publiques assure à la fois la présidence des commissions des chefs de services financiers (CCSF) ainsi que la vice-présidence des comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI). Ces instances ont pour objectif de proposer et mettre en œuvre des solutions industrielles, sociales, financières et

fiscales pour assurer le **redressement des TPE et des PME en difficulté**, le **maintien de leurs emplois** et leur contribution au **développement économique**.

En juillet 2023, la DGFIP a organisé la première réunion du comité national d'accompagnement et de soutien aux entreprises en difficulté (CDASED). Cette nouvelle instance, qui succède au comité départemental de sortie de crise, coordonne l'action des services de l'État (préfecture, direction régionale des Finances publiques...), de la Banque de France, des tribunaux de commerce, des professionnels du droit et du chiffre, des chambres consulaires, des organisations représentatives des grands secteurs économiques. Ce comité, **décliné au niveau local** tous les trimestres, vise une meilleure détection et un accompagnement accru des entreprises en difficulté tout en assurant une veille de la conjoncture économique locale.

Dans chaque département, un conseiller aux entreprises en difficulté, au sein des directions des Finances publiques, est l'interlocuteur de référence destiné à accueillir, conseiller et orienter les entreprises en situation de fragilité vers l'interlocuteur ou le dispositif d'aide adéquats. Le conseiller aux entreprises en difficulté est également le contact privilégié en cas de déploiement d'un dispositif de crise. À titre d'exemple, les conseillers du Pas-de-Calais ont joué un rôle important de soutien et de conseil auprès des entreprises sinistrées par les inondations de novembre 2023.





Les **aides** peuvent être mises en place pour soulager la trésorerie de l'entreprise, financer ses investissements et renforcer son fonds de roulement, obtenir une médiation ou encore bénéficier d'une procédure auprès d'un tribunal de commerce. Le soutien aux entreprises passe aussi par la mise en place de **dispositifs ponctuels pour faire face à l'actualité**. C'est le cas pour l'amortisseur électricité mis en place en 2023 et reconduit en 2024, qui s'ajoute aux mesures déjà mises en œuvre pour accompagner les entreprises et les collectivités locales face aux hausses des prix de l'électricité.

## Simplifier la vie des entreprises

### Des démarches qui s'accomplissent désormais en ligne

Le programme de simplification de la vie des entreprises a été lancé en 2019 dans le cadre de la loi Pacte et s'est poursuivi tout au long de l'année 2023.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023, les entreprises doivent obligatoirement accomplir leurs formalités administratives via le **guichet unique formalites.entreprises.gouv.fr**. Cela s'applique à toutes les entreprises, quelle que soit leur forme juridique (entreprise individuelle, société, etc.), leur domaine d'activité (artisanal, agricole, commercial, libéral), y compris les micro-entreprises, et concerne l'ensemble des formalités accomplies auprès des organismes avec lesquels elles sont habituellement en contact (Finances publiques, Insee, organismes sociaux...).

S'agissant du Portail Pro, [portailpro.gouv.fr](http://portailpro.gouv.fr), celui-ci compte 857 000 espaces professionnels au 31 décembre 2023. Pour rappel, ce portail, ouvert en 2022, a été co-construit par les Finances publiques, l'Urssaf et les douanes et offre un accès unique pour les déclarations et paiements des entreprises pour leurs démarches sociales, douanières et fiscales.

### Un accueil commun pour les questions fiscales et sociales


Le partenariat historique avec l'Urssaf a permis d'aboutir à la mise en place d'un accueil commun des **travailleurs indépendants** en avril 2023.

L'objectif est de faciliter leurs démarches en proposant un point de contact unique pour répondre aux questions fiscales et sociales qu'ils seraient amenés à se poser dans le cadre de leurs activités.

### Facturation électronique : poursuite des travaux et report de la généralisation pour des raisons techniques

En 2023, la généralisation de la facturation électronique pour les 4 millions d'entreprises concernées a été reportée après des échanges entre l'administration et les parties prenantes du projet (entreprises, éditeurs de logiciel), pour donner le temps nécessaire à la réussite de cette réforme structurante et garantir aux entreprises une transition sereine vers ce nouveau dispositif.

La **communauté des relais de communication** de la facturation électronique s'est réunie à plusieurs reprises en 2023, rassemblant des relais issus du numérique, de fédérations d'entreprises, d'associations, d'entreprises ou encore d'administrations. Cette communauté de relais, mise en place par les Finances publiques et l'Agence pour l'informatique financière de l'État (AIFE) en 2022, a pour objectif de réussir le passage à la facturation électronique grâce à la mobilisation collective.



## Les services d'accompagnement fiscaux au cœur de la relation de confiance avec les entreprises

Instaurée dans le prolongement de la loi pour un État au service d'une société de confiance (ESSOC) de 2018, une série de dispositifs, portés par des services dédiés des Finances publiques, permettent de renforcer la sécurité juridique des entreprises, autour de la notion de droit à l'erreur et des possibilités de régularisation pour le contribuable de bonne foi, dans le but de promouvoir la confiance dans leurs relations avec l'administration fiscale. L'objectif est double : tout d'abord, assister les entreprises dans leurs démarches fiscales et leur apporter la sécurité nécessaire face à une législation complexe, et aussi accroître le civisme fiscal des entreprises.

Parmi les dispositifs proposés, le service partenaire des entreprises (SPE) traite des principales questions fiscales à enjeux ou à risques des grandes entreprises et des entreprises de taille intermédiaire (ETI). Fin 2023, le service était intervenu auprès de 76 groupes, ce qui représente une aide apportée à plus de 4 200 entreprises.

Pour les petites et moyennes entreprises (PME), un service d'accompagnement fiscal personnalisé est disponible pour répondre aux problématiques fiscales spécifiques rencontrées par celles-ci, et sécuriser les opérations économiques présentant pour elles des enjeux importants et des risques élevés. Selon les situations, l'accompagnement peut donner lieu à une aide ponctuelle ou alors s'inscrire dans la durée.

---

# 49

départements dotés d'un service  
d'accompagnement fiscal  
des PME

---

Le service d'accompagnement fiscal des PME est installé dans les directions régionales des Finances publiques. En 2023, ce dispositif s'est également élargi à 49 départements afin de le rendre plus accessible aux entreprises partout sur le territoire. La direction s'est fixée l'objectif d'accompagner 8 500 PME d'ici 2027. Une attention particulière est également portée aux rescrits qui représentent un fort enjeu en termes de sécurité juridique, puisque cette prise de position de l'administration permet de délivrer aux usagers une information juridique fiable et opposable contribuant ainsi à améliorer la compréhension et la lisibilité de la norme fiscale. En 2023, plus de 100 rescrits ont été délivrés aux petites et moyennes entreprises et près de 70 aux grandes entreprises. Par ailleurs, 84 rescrits sont également disponibles en consultation publique sur le site [bofip.impots.gouv.fr](https://bofip.impots.gouv.fr).

«Je peux gérer mon entreprise plus sereinement et j'ai des éléments concrets à partager avec mon expert-comptable.»



**Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise ? Pourquoi avoir fait appel à l'accompagnement fiscal ?**

La société Facilis permet aux petites entreprises de bénéficier des mêmes avantages que les grands comités d'entreprise : billetterie à tarifs réduits, chèques cadeaux, cartes restaurant, chèques vacances. Facilis propose également un lieu de séminaire pour les entreprises. C'est une entreprise alsacienne qui s'adresse aux structures de la région Grand Est.

J'ai fait appel à l'accompagnement fiscal pour m'aider dans les problématiques de TVA, notamment liées à la billetterie (cinéma, parcs, sorties culturelles, etc.) et à la location d'un lieu de séminaire.

Notre interlocutrice était disponible et réactive par courriel, téléphone ou en rendez-vous physique. À l'issue de nos échanges, j'ai reçu un document récapitulant l'ensemble des préconisations.

**Comment avez-vous eu connaissance du service d'accompagnement fiscal des PME proposé par les Finances publiques ? Comment les choses se sont-elles organisées ?**

J'ai eu connaissance du service grâce au Réseau Entreprendre Alsace, dont je suis membre, qui avait organisé une présentation de ce service rattaché à la direction régionale des Finances publiques. J'ai ensuite pu simplement prendre rendez-vous avec notre interlocutrice des Finances publiques, qui s'est déplacée dans nos bureaux et qui a pris note de toutes mes problématiques lors d'un premier entretien.

Le service d'accompagnement fiscal des PME a pris le temps d'étudier mes questions. J'ai été recontactée par téléphone lorsqu'il était nécessaire d'apporter des informations complémentaires puis, lors d'un autre rendez-vous chez Facilis, on m'a exposé avec détails les réponses aux différentes problématiques abordées.

**Recommanderiez-vous ce service ?**

Je recommande vivement ce service gratuit aux dirigeants d'entreprises qui souhaitent être accompagnés par des experts en matière fiscale, et qui souhaitent notamment fiabiliser la TVA applicable à certaines de leurs opérations. En effet, suite à cet accompagnement, je peux gérer mon entreprise plus sereinement et j'ai des éléments concrets à partager avec mon expert-comptable. Je me sens plus en sécurité dans mes décisions.

---

**ÈVE  
PAUVERT**  
Fondatrice de Facilis

---

Interview

# Notre action à l'international : la coopération et l'entraide

Les Finances publiques jouent un rôle essentiel à l'international en participant activement à la coopération et à la lutte contre la fraude fiscale. Par notre expertise et nos échanges avec les administrations étrangères, nous contribuons à valoriser l'équité et la transparence fiscale à l'échelle mondiale.

## S'engager avec nos homologues internationaux

### Une année marquée par les rencontres internationales

Tout au long de l'année, les rencontres avec nos homologues internationaux ont permis d'échanger sur les grands enjeux fiscaux du moment et de dégager des pistes de travail communes. Que ce soit à Rome au Forum de l'OCDE de la task force sur les fraudes fiscales et les autres fraudes financières (TFTC), ou encore à Lisbonne au Forum mondial de l'OCDE sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales, la direction générale des Finances publiques ainsi que ses partenaires internationaux ont manifesté la volonté de **renforcer la transparence fiscale** et de **lutter contre la criminalité fiscale ou financière**.

Ces rencontres ont été l'occasion de dégager des domaines prioritaires d'action et d'harmonisation comme par exemple la préparation de la mise en œuvre opérationnelle de la **taxation des multinationales** partout dans le monde, le renforcement du **partage mutuel de connaissances** entre administrations fiscales ou encore la digitalisation et la **cyber-sécurité**.

Ces échanges ont permis aux Finances publiques de se comparer aux autres administrations fiscales étrangères, mais aussi de constater qu'elles se situent parmi les administrations les plus avancées, tant en termes d'innovation numérique que de service aux usagers ou encore de civisme fiscal, thèmes sur lesquels **notre expérience est recherchée et appréciée**.

### Des outils pour lutter contre la fraude à l'échelle internationale

Dans un contexte d'augmentation de l'évasion fiscale à l'échelle internationale, l'échange automatique d'informations (EAI) avec les autres pays représente également un enjeu crucial en termes de lutte contre la fraude. Actuellement, plus de 100 pays participent à ce dispositif qui concerne plus **100 millions de comptes à l'étranger** pour un total de 10 milliards d'euros d'actifs.

Enfin, en matière d'assistance administrative internationale, la direction générale des Finances publiques a continué d'**améliorer ses délais de réponse** aux demandes dans un contexte de croissance du volume des échanges.

La France a adressé 8 219 demandes à ses partenaires étrangers en 2023, soit une hausse de 12,05 % par rapport à l'année 2022. Elle a également été destinataire de 2 623 demandes de ses partenaires étrangers, soit une hausse de 2,42 % par rapport à 2022.



« Les attachés fiscaux sont les diplomates fiscaux des pays dans lesquels ils interviennent. »



#### Comment devient-on attaché fiscal ?

Je ne pense pas qu'il y ait de profil type pour candidater à ces fonctions. Une bonne connaissance des Finances publiques me semble toutefois nécessaire – j'ai occupé des postes très variés allant par exemple de la trésorerie mixte, à l'administration centrale et aux services informatiques – ainsi qu'une forte curiosité intellectuelle pour travailler sur l'ensemble de nos sujets, sans oublier la pratique de l'anglais et éventuellement de la langue du pays d'implantation.

#### Quelles sont les missions d'un attaché fiscal ?

Les attachés fiscaux sont les représentants des Finances publiques sur leur zone de compétence, des « diplomates fiscaux » qui ont pour première vocation de tisser des liens avec les administrations locales et de développer les échanges entre les services opérationnels des pays dans lesquels ils interviennent. Ils assurent également une veille sur les législations et pratiques fiscales des administrations étrangères et répondent aux demandes qui leurs sont adressées par les services et les corps de contrôle.

Outre les missions traditionnelles relevant de la sphère du contrôle fiscal, notamment les assistances administratives internationales ou AAI, nous traitons de sujets s'étendant du recouvrement aux difficultés rencontrées dans l'application des conventions fiscales, on pourrait même nous renommer « attachés des finances publiques ».

Enfin, et c'est une mission qui se développe fortement dans le cadre de la campagne « Choose France », nous faisons partie intégrante de l'écosystème « attractivité » à l'étranger, avec les services économiques de la DG Trésor et Business France, pour promouvoir les dispositifs fiscaux offerts par notre pays.

#### À quoi ressemble la journée-type d'un attaché fiscal ?

Aucune journée ne se ressemble, notamment du fait des déplacements pour aller rencontrer les administrations partenaires, ainsi que les ambassades et consulats.

Une grande partie du temps est consacrée à la veille presse et législative pour identifier les sujets sur lesquels travaillent nos homologues et les impacts des changements de législation, au traitement des AAI, ainsi qu'à répondre aux demandes d'études comparatives internationales qui nous sont adressées.

---

### THIBAUD MANSON

Attaché fiscal pour l'Allemagne, l'Autriche et la Suisse

---

Interview

# Soutenir nos agents : services et innovations numériques au service de nos missions

La solidité du système d'information conditionne à la fois la qualité du service public rendu à l'utilisateur ainsi que la performance du travail quotidien des agents. L'ambition est de parvenir à garantir un système d'information maîtrisé, résilient et performant tout en accomplissant les objectifs liés à la transition numérique.

800

applications

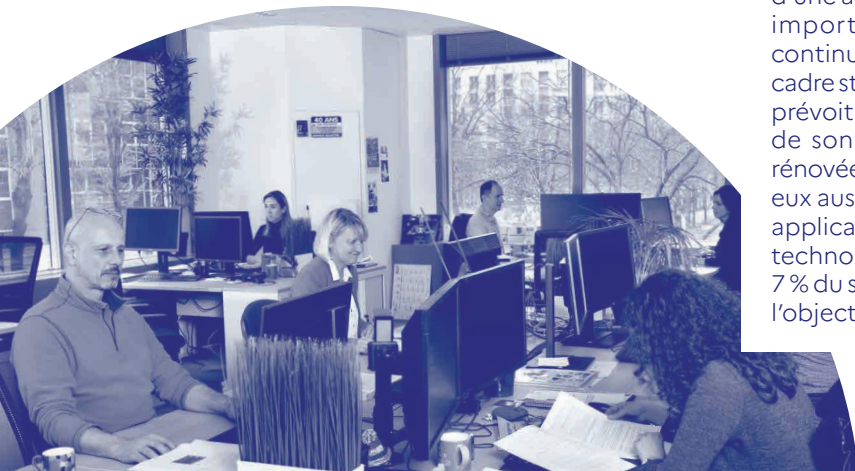
5 000

informaticiens localisés  
sur tout le territoire

## Les services informatiques et numériques en perpétuelle évolution

Le service des systèmes d'information des Finances publiques présente deux atouts majeurs. Il dispose tout d'abord d'une grande **capacité de couverture de l'ensemble des fonctions des Finances publiques** tout en étant essentiellement constitué d'équipes composées d'agents publics opérant à la conception, au développement, à la maintenance et à l'exploitation. La réussite de la mise en place du fonds de solidarité lors de la crise est un exemple de cette maîtrise interne. S'ajoute ensuite un **haut niveau de sécurité** reconnu par l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), et ce malgré l'intensification des attaques.

Principal enjeu du service des systèmes d'information depuis maintenant plusieurs années, la **résorption de la dette technique et fonctionnelle**. Elle fait l'objet d'une attention toute particulière et d'investissements importants à travers notamment l'augmentation continue du budget alloué depuis plusieurs années. Le cadre stratégique fixé par les Finances publiques en 2023 prévoit de doter la direction d'une vision pluriannuelle de son informatique, ainsi que d'une gouvernance renouvelée. Les méthodes et les outils à disposition doivent eux aussi tenir compte des évolutions. Par exemple, les applications progressent activement vers l'usage des technologies Cloud de nouvelle génération. En 2023, 7% du système d'information avait basculé sur le cloud, l'objectif étant fixé à 30% pour 2027.



A man with a beard, wearing a light-colored hoodie, is leaning over a desk and looking intently at a computer monitor. The monitor displays a 3D model of a mechanical part. The background is a blurred office environment with other desks and equipment. The overall color palette is dominated by blues and greys, with a red accent box for the title.

## Des agents au service d'autres agents

Les innovations développées par les Finances publiques ont toujours pour but soit l'amélioration du service à destination des usagers soit l'amélioration des conditions de travail des agents.

Les Finances publiques développent des **assistants digitaux**, logiciels d'automatisation des actions ayant vocation à répondre aux besoins d'**allègement des tâches lourdes et répétitives**. Ne faisant pas appel à l'expertise humaine, c'est-à-dire ne mobilisant ni les connaissances métier ni les facultés de raisonnement d'un agent, les assistants sont présents dans des domaines variés : contrôles de déontologie ou imputations comptables de virements du relevé Banque de France, ou encore recensement du patrimoine d'un défunt dans le cadre des successions vacantes par exemple.

L'utilisation du lac de données et des outils d'intelligence artificielle permettent également de **gagner en productivité** sur de nombreuses missions. C'est le cas par exemple des analyses prédictives menées par les datascientists dans le cadre de la lutte contre la fraude ou pour détecter les signaux faibles d'entreprises ou de collectivités locales en difficulté. Ces dispositifs alimentent aussi des chantiers comme la détection des piscines non déclarées ou le projet « LLaMandement » qui a permis, en 2023, de flécher directement aux services compétents de la direction 94 % des 5 367 amendements parlementaires du projet de loi de finances 2024, en seulement 10 minutes.

# « Accélérer la transformation numérique des Finances publiques »

Créée le 1<sup>er</sup> janvier 2021, la délégation à la transformation numérique (DTNum) a pour mission d'accélérer la transformation numérique des Finances publiques. En 2023, la direction générale multiplie les cas de réutilisation de ses données et améliore l'environnement de travail numérique de ses agents.

## La valorisation des données des Finances publiques

Valoriser les données des Finances publiques, cela consiste à les mettre à la disposition d'autres projets des Finances publiques, de partenaires et même du grand public en les publiant sur des sites ouverts. Citoyens, entreprises, startups ou chercheurs, chacun peut s'en saisir.

Pour ce qui concerne l'ouverture des données aux partenaires, l'objectif est d'automatiser, de dématérialiser et d'optimiser les démarches en ligne des fournisseurs de service à destination des usagers. Cela s'effectue au travers d'interfaces de programmation d'application, appelées « API », qui sont des solutions informatiques permettant à des applications de communiquer entre elles et de s'échanger mutuellement des données.

On recense 11 API créées par les Finances publiques, dont 4 en accès public sur le site [api.gouv.fr](https://api.gouv.fr). Par exemple, l'API « Impôt particulier » permet l'échange d'informations fiscales entre les Finances publiques et une autre entité publique (administration, ministère, organisme public, collectivité) ou une entreprise.

**La mise à disposition de ces données rend également possible des usages d'intelligence artificielle**, ainsi que la construction de tableaux de bord, appelée « datavisualisation », pour accompagner la prise de décision.

## L'accessibilité et l'expérience utilisateur au cœur de la transformation numérique

Les services en ligne des Finances publiques doivent être accessibles de façon équivalente à tout citoyen. Chaque projet de la DTNum respecte donc la dernière version du référentiel général d'amélioration de l'accessibilité (RGAA), afin de n'exclure ni agent, ni usager,

11

API créées  
par les Finances publiques



notamment ceux en situation de handicap.

Les travaux de la DTNum s'inscrivent également dans une démarche « UX » (expérience utilisateur) permettant de cerner au mieux les besoins des utilisateurs finaux tout en anticipant les éventuelles difficultés d'utilisation d'un outil numérique, afin de garantir à l'utilisateur la meilleure expérience.

### La création d'un conseil scientifique du numérique

La direction générale des Finances publiques a constitué le 28 juin 2023 son conseil scientifique du numérique (CSN) composé de personnalités extérieures qualifiées. Il est consulté sur les choix technologiques des Finances publiques et a pour mission d'orienter les chantiers informatiques à la lumière des avancées technologiques les plus récentes. Il est notamment amené à se prononcer sur des cas de réutilisation des données des Finances publiques, en intégrant des

aspects sociologiques et juridiques.

### Associer les agents aux innovations numériques

Afin d'encourager et de valoriser les innovations numériques des agents des Finances publiques, la DTNum a conçu la plateforme « Prox'Innov ». À travers leur regard neuf, une nouvelle démarche ou un nouvel outil, les agents peuvent ainsi porter des initiatives numériques tant dans le domaine managérial, qu'organisationnel ou technologique.

La Fabrique numérique est un laboratoire d'expérimentation rattaché à la DTNum et dédié aux agents des Finances publiques qui souhaitent développer de nouveaux services publics numériques. L'objectif de la Fabrique est d'identifier des profils d'« intrapreneurs » (entrepreneurs internes) qui apporteront leur regard et initieront un projet innovant en vue d'améliorer la qualité du service rendu.

### Un outil collaboratif à destination de tous les agents : la plateforme Novae

Déployée courant 2023 afin d'améliorer l'environnement de travail numérique des agents dans un contexte d'accélération du recours aux nouveaux modes de travail comme le travail à distance (télétravail, tiers-lieux, nomadisme), la plateforme Novae a pour objectif de centraliser en un même endroit l'ensemble des **outils collaboratifs**. Depuis Novae, tous les agents des Finances publiques accèdent également à des communautés de travail et des communautés d'intérêt pour travailler en équipe, échanger autour de thématiques, partager et coéditer des documents. Le projet NOVAE a remporté le prix BercyInnov 2023 dans la catégorie « Faciliter la vie au travail ».

Repositage





**Nos agents,  
partout  
sur le territoire**

# Notre réseau de proximité : où sommes-nous et où serons-nous demain ?

La direction générale des Finances publiques a quasiment achevé la réforme de l'implantation de ses services, visant à rééquilibrer son maillage territorial et ainsi mieux répondre aux besoins de ses publics.

## La stabilisation du nouveau réseau de proximité

L'année 2023 a vu la finalisation et la stabilisation du nouveau réseau de proximité (NRP) des Finances publiques. La démarche comprenait trois objectifs. Le premier objectif visait à renforcer le maillage territorial. Étalée dans le temps, cette réorganisation d'ampleur permet désormais à **3 020 communes** de disposer d'un accueil des Finances publiques sur leur territoire, ce qui représente 50 % de communes en plus par rapport à 2019. Le deuxième objectif était celui de réorganiser le réseau comptable et offrir un **conseil personnalisé aux élus**, en créant notamment le métier de conseiller aux décideurs locaux. Toujours dans le cadre de la réforme, les Finances publiques proposent également de nouveaux services de proximité à ses clients institutionnels. Ainsi, dans le cadre d'un **marché passé avec La Banque postale**, les régies du secteur public local et les agences comptables de la sphère publique peuvent déposer ou retirer des espèces dans l'un des 3 500 bureaux de poste proposant cette prestation. Enfin, le troisième objectif qui est venu s'ajouter à la démarche était celui de relocaliser certains services des Finances publiques dans les petites et moyennes villes.

En 2023, 17 nouveaux services ont été créés dans 15 communes. Au cours de la période 2021-2023, plus de 1 800 emplois ont fait l'objet d'une implantation à ce titre. Par exemple, 4 nouveaux services d'appui à la publicité foncière ont ouvert, le 1<sup>er</sup> septembre 2023, à Aurillac, à Mont-de-Marsan, au Puy-en-Velay et à Autun.

## Des points de contact ancrés dans la vie des usagers

Les **2 692 France services** labellisés au 31 décembre 2023, et les **15 000 buralistes agréés** sont venus renforcer ces dispositifs.

### Les Finances publiques dans les France services

Lancé en 2019, le réseau France services a poursuivi en 2023 l'élargissement de son maillage territorial : **96 nouveaux espaces France services** ont été labellisés, parmi lesquels 54 en zone rurale, 21 dans un quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV), 7 sous la forme itinérante de bus, 6 au sein d'une sous-préfecture. Ainsi, plus de neuf Français sur dix se trouvaient à moins de 20 minutes d'un point d'accueil France Services au 31 décembre 2023.

### Le partenariat avec les buralistes

Autre dispositif pleinement reconnu par les usagers, le paiement de proximité permet aux usagers de régler dans les bureaux de tabac les factures relevant du secteur public local (cantine, crèche, hôpitaux, amendes) ainsi que leurs impôts par carte bancaire ou par espèces dans la limite de 300 €. Couvrant quelque 7 600 communes, ce dispositif a permis **l'encaissement de plus de 550 millions d'euros depuis sa création**. Plus de la moitié des règlements concernent des produits locaux, plus de 40 % contribuent au paiement d'amendes et environ 3 % sont imputés sur des dettes fiscales.



« En cinq ans, j'ai bénéficié d'une promotion, d'une mobilité fonctionnelle et d'une mobilité géographique. »



**Comment avez-vous rejoint les Finances publiques ?**

Je viens de l'administration pénitentiaire. J'ai été séduit par les missions que l'on peut exercer aux Finances publiques et par le meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle proposé, car ma vie de famille devenait difficilement compatible avec mon poste à la pénitentiaire.

J'ai donc passé et obtenu le concours de catégorie C en 2018. J'ai d'abord travaillé dans service des impôts des particuliers, où j'ai fait de l'accueil et me suis spécialisé sur l'impôt sur le revenu. Après cela, j'ai pu passer le concours interne de contrôleur des Finances publiques.

---

**ABDOULAYE**  
Contrôleur  
des Finances publiques

---

**Vous avez pu bénéficier d'une mobilité géographique de la région parisienne vers la région Occitanie. Êtes-vous satisfait de ce changement ?**

En 2022, j'ai tenté ma chance. J'ai bénéficié des relocalisations de services en postulant au centre de contact de Cahors. Le cadre est très différent de la région parisienne et c'est de ça dont mon épouse et moi rêvions.

Toute l'équipe du centre de contact de Cahors a bénéficié d'une formation socle sur les fondamentaux de la fiscalité des professionnels ainsi que sur les différents applicatifs. Je ne me suis donc jamais senti seul dans cette démarche. Nos formateurs étaient tous très impliqués et avaient à cœur de partager leurs connaissances. J'apprends beaucoup dans ce service et je sais pouvoir compter, au quotidien, sur l'entraide de toute l'équipe.

En cinq ans, j'ai donc bénéficié d'une promotion, d'une mobilité fonctionnelle et d'une mobilité géographique. Il faut bien le dire, toutes les administrations n'offrent pas cette opportunité de changer de vie, ni ce niveau d'accompagnement.

Interview

« Compte tenu des champs d'expertise des services des Finances publiques, les sujets communs ne manquent pas. »

**Pouvez-vous nous parler des relations établies entre vos services et ceux de la direction régionale des Finances publiques ?**

Ce sont à la fois des relations étroites, confiantes et éprouvées. Compte tenu des champs d'expertise des services des Finances publiques, les sujets communs ne manquent pas.

Des actions communes sont ainsi menées en vue de l'amélioration de la qualité des comptes locaux et de la prévention des difficultés budgétaires et financières des collectivités. Les services de la préfecture et des sous-préfectures sont ainsi en lien avec les conseillers aux décideurs locaux ou le pôle en charge de la fiscalité directe locale par exemple. Nous travaillons aussi dans le département du Loiret à un approfondissement de la coopération en matière de contrôle budgétaire.

Une action partenariale existe également, en lien avec la commissaire aux restructurations et la prévention des difficultés des entreprises, la direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS), le conseiller départemental aux entreprises en difficulté au sein de la direction régionale des Finances publiques, la Banque de France et les sous-préfets d'arrondissement, en matière de détection, de prévention et de traitement des difficultés des acteurs économiques. Plus une difficulté est détectée de manière précoce, plus la probabilité de trouver une solution est forte. Or, dans notre département, les entreprises utilisent encore trop peu les dispositifs de prévention à

leur disposition. Ensemble, nous allons passer à la vitesse supérieure pour inciter les chefs d'entreprise à nous saisir dès les premiers signes de fragilité.

Les équipes des Finances publiques se sont aussi mobilisées à nos côtés lors de la mise en place en sous-préfecture de permanences « agricoles », en lien avec la direction départementale des territoires, pour apporter aux agriculteurs une réponse coordonnée à toutes leurs difficultés.

Nous travaillons également de concert sur la mise en œuvre de la politique immobilière de l'État et la rédaction d'un schéma directeur de l'immobilier régional ambitieux. Avec le responsable de la politique immobilière de l'État (RPIE), placé auprès de la direction régionale des Finances publiques, les préfets et les directeurs de service, nous interrogeons nos organisations et nos modalités de travail pour optimiser nos implantations.

La région-Centre Val de Loire a également expérimenté pour le ministère de l'Intérieur un centre de gestion financière. Il est désormais pérennisé. De nouvelles procédures et méthodes de travail ont été mises en place. Elles s'inscrivent dans le cadre de la réforme de la responsabilité des gestionnaires publics.

Enfin, nos services coopèrent au sein du comité opérationnel départemental de lutte anti-fraude (CODAF) pour traquer les fraudeurs et maintenir la sécurité économique.

---

**SOPHIE  
BROCAS**

Préfète de la région  
Centre-Val de Loire

---



**Comment s'opère dans votre département la coopération des services de l'État pour aller au-devant des usagers du service public, en particulier de ceux qui vivent dans les zones les moins densément peuplées ?**

Le département du Loiret compte 22 France services. En moyenne, chaque mois près de 8 800 demandes y sont effectuées sur l'ensemble des thématiques. Le taux de finalisation des démarches est supérieur à l'objectif national et le taux de satisfaction des usagers en témoigne (94,5 % en 2023). La direction régionale des Finances publiques est un acteur central de ce dispositif. En proposant des formations aux équipes des France services, par exemple sur la déclaration de revenus, en organisant des permanences sur certains sites, les Finances publiques s'imposent comme un partenaire de premier plan. Les services travaillent sur une offre de rendez-vous par visio pour compléter les services proposés.

**Comment les élus locaux perçoivent-ils le travail de conseil accompli par les services des Finances publiques ? Quelles sont les prestations les plus appréciées ?**

La fonction de conseil n'est pas nouvelle au sein des Finances publiques. La mise en place des conseillers aux décideurs locaux en a renforcé la visibilité. Les élus locaux apprécient que ces cadres soient spécialisés sur cette fonction, gage d'une plus grande professionnalisation et de prestations sur mesure correspondant à leurs besoins. Sont notamment recherchés des prestations en matière d'analyse financière, de soutenabilité des projets d'investissement ou des simulations sur l'évolution des recettes fiscales. La création de ces conseillers a rassuré les élus qui se sentent parfois démunis face aux défis qu'ils ont à relever.

« Les Finances publiques s'imposent comme un partenaire de premier plan. »

Interview

# Portrait

## Qui sont les agents des Finances publiques ?

Les agents des Finances publiques s'investissent pleinement dans l'ensemble des chantiers de la direction et sont les premiers acteurs du changement. Ils démontrent au quotidien leur professionnalisme et leur sens aigu du service public, comme ce fût le cas par exemple au cours des crises récentes. Mais qui sont-ils précisément ?



95 000

agents titulaires et contractuels

48 ans

moyenne d'âge

57 %

de femmes

43 %

d'hommes

Si le concours reste la voie privilégiée d'accès aux métiers des Finances publiques, les modes de recrutement tendent à se diversifier et le recrutement par voie contractuelle s'intensifie.

3 100

lauréats des concours

300

agents en détachement

1 400

agents contractuels

800

apprentis

1 900

stagiaires

50 %

de télétravailleurs

70 %

de participation aux dernières élections  
professionnelles



## Promouvoir mixité et diversité, qui enrichissent le collectif de travail

La politique active menée par les Finances publiques en matière de diversité vise à lutter contre les discriminations ainsi qu'à favoriser la cohésion sociale et l'égalité des chances pour l'accès aux emplois publics. Elle comprend notamment l'égalité professionnelle et l'insertion des personnes en situation de handicap.

### Le réseau « femmes de la DGFIP » fête son 1<sup>er</sup> anniversaire

Lancé officiellement le 8 mars 2022, le réseau « Femmes de la DGFIP », qui compte aujourd'hui plus de 1 700 adhérentes et adhérents (11 % d'hommes), a soufflé sa première bougie en 2023. Pour célébrer son premier anniversaire, le réseau a organisé le 10 février un séminaire permettant de réunir pour la première fois plus de 350 de ses membres. Les ministres Bruno Le Maire et Gabriel Attal ont ouvert le séminaire, apportant tout leur soutien à cette initiative qui offre un espace de partage, d'échange et d'entraide entre les femmes et les hommes des Finances publiques, de tous grades, **engagés collectivement en faveur de la mixité et de l'égalité professionnelle.**



**DuoDay**  
2023




### Insertion professionnelle des personnes en situation de handicap : recrutement et succès du DuoDay

L'insertion des personnes en situation de handicap dans la vie professionnelle constitue un objectif prioritaire de la politique de l'État, qui se traduit concrètement au sein de la direction générale des Finances publiques.

Dans ce cadre, la direction a mis en place un **plan pluriannuel de recrutement de personnes en situation de handicap** par la voie contractuelle. Ainsi, 135 personnes ont bénéficié de ce recrutement en 2023.

Lors de la semaine européenne de l'emploi des personnes handicapées (SEEPH), à l'occasion de la 6<sup>e</sup> édition du DuoDay, plus de 350 agents se sont portés volontaires sur tout le territoire pour former un duo en partageant leur quotidien professionnel avec une personne en situation de handicap. Les 175 duos formés ont permis aux Finances publiques de se placer en **première position** des organisations participant à l'opération en 2023.



## Offrir un accompagnement motivant et personnalisé aux agents et aux encadrants

Des lignes directrices de gestion relatives à la mobilité et à la promotion des agents sont fixées par la direction générale pour la période 2019-2024. L'objectif est de donner un cap et de la visibilité aux agents, mais également de constituer une base pour le dialogue social.

### Des outils variés et évolutifs pour accompagner la mobilité et les carrières

Plusieurs dispositifs ont été mis en place pour accompagner matériellement les agents dans leur mobilité, mais aussi dans leur transition professionnelle. Par exemple, pour favoriser l'arrivée et fidéliser les agents dans des services souffrant d'un manque de candidatures, une **prime d'attractivité** a été expérimentée dans 37 directions.

Dans un contexte de transformations profondes, les cadres peuvent compter sur **les conseillers mobilité-carrière**, spécialistes de l'orientation professionnelle, pour les guider dans leur parcours et de la conduite de leur carrière.

Autre temps fort, l'évaluation professionnelle a été entièrement renouvelée en 2023 afin de mieux **valoriser les parcours**, reconnaître davantage l'implication professionnelle de chacun au quotidien et la **volonté de progression** de l'ensemble des agents.

### La formation, facteur d'efficacité collective et de cohésion

Un plan national de formation, décliné dans tous les départements, recense annuellement les actions de formation souhaitées pour **s'adapter aux besoins et aux transformations de l'administration**. Formation professionnelle, préparation concours, parcours de spécialisation métier, l'offre proposée est large et accessible en ligne pour s'adapter aux nouvelles organisations du travail. Les agents peuvent être partie prenante de ces dispositifs en devenant animateurs de formation, correcteurs de copies, ou encore jury de concours. En 2023, près de 270 000 agents ont été formés, formation initiale et formation continue confondues.

### L'accompagnement des cadres, une priorité réaffirmée

L'application Arche a été conçue et développée par le service des ressources humaines des Finances publiques pour les managers et les professionnels de l'accompagnement. Elle propose un

outil d'autodiagnostic managérial, mais aussi un panel de dispositifs d'accompagnement comme du coaching individuel et collectif, des séminaires, ateliers de facilitation, ou encore de sensibilisation.



L'agent de demain

# Faire connaître les Finances publiques autrement

Depuis 2017, les Finances publiques souffraient, comme le reste de la fonction publique, de la baisse d'attractivité de ses concours. Sur cinq ans, le nombre de candidats a chuté d'un tiers alors même que le nombre de places offertes a été multiplié par trois. En 2023, des actions fortes ont été engagées pour remédier à cette situation. L'enjeu pour la direction réside dans sa capacité à estimer ses besoins et attirer les profils et compétences correspondants.

## Anticiper les besoins de demain

Le nombre de futurs départs à la retraite demeurant élevé, la direction générale a projeté de **recruter 20 000 agents sur cinq ans**, dont 14 000 lauréats de concours et plus de 1 500 agents dédiés aux

systèmes d'information. Pour cela, elle consolide ses outils en termes de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) afin d'anticiper et de parvenir à atteindre la meilleure adéquation entre besoins et recrutements.



# +28%

de candidats en 2023

La stratégie repose sur trois piliers :

- recueillir les besoins pluriannuels en se basant sur les volumes de recrutement, la pyramide des âges, la prévision des départs et des entrées ainsi que les profils souhaités ;
- renouveler ou renforcer des compétences. En 2023, la priorité a été portée sur les métiers de la transformation numérique, le recouvrement des amendes, le contrôle fiscal, et le pilotage de l'audit. Les compétences recherchées peuvent également évoluer avec l'apparition de nouveaux outils comme l'intelligence artificielle ou la mise en place des différentes réformes ;
- adapter la formation pour permettre aux agents d'acquérir ou de renforcer les compétences qui sont recherchées.

## « Qui mieux que vous ? » : lancement d'une vaste campagne de communication

La direction a lancé en avril 2023 son premier site Internet dédié au recrutement : [rejoindrelesfinancespubliques.gouv.fr](http://rejoindrelesfinancespubliques.gouv.fr), qui compte déjà plus d'1,5 million de visiteurs.

Les Finances publiques se sont également dotées d'une **promesse employeur** distinctive et pérenne : Les Finances publiques, au cœur de l'État, au service de tous, partout sur le territoire. Pour la porter, une **campagne de communication d'ampleur** a été lancée en 2023 autour de la signature « Qui mieux que vous ? ». Affiches, flyers, bannières, réseaux sociaux, vidéos, la nouvelle identité visuelle a été déclinée sur tous les supports et partout sur le territoire pour faire connaître les Finances publiques en tant qu'employeur. La web-série élaborée dans ce cadre, mettant en avant les agents de Finances publiques, a obtenu plus de 9 millions de vues sur

les réseaux sociaux.

En complément, l'École nationale des Finances publiques a produit une dizaine de vidéos en direct sur YouTube, pour présenter les métiers des Finances publiques, ou encore accompagner les futurs candidats dans leur préparation aux concours.

Sur le terrain aussi, avec des jeux en ligne, jeux de société, parcours en ville, rencontres, portes ouvertes, l'objectif des ambassadeurs est de **faire connaître les Finances publiques autrement**, et ce notamment auprès du jeune public.

Tout au long de l'année, les Finances publiques vont à la rencontre des potentiels futurs candidats dans les universités ou en participant à des salons. À titre d'exemple, un partenariat pédagogique a été passé avec l'École Polytechnique, l'ENSAE Paris et Télécom Paris. Des conventions ont également été signées avec la conférence nationale des directeurs des IPAG-CPAG, IAE France ou encore le Cned. Au total, 175 conventions ont été signées partout sur le territoire.

# Eco-responsabilité : être exemplaire et collectif

En réponse au changement climatique, l'adaptation des bâtiments de l'État doit se poursuivre et s'intensifier. La direction de l'immobilier de l'État est tout particulièrement impliquée dans ce défi.

La direction générale s'est également engagée dans sa propre démarche écoresponsable, nommée « ÉcoFiP », dans le but d'intégrer dans ses actions la dimension environnementale.

## Plan de transition 2023-2025

La direction générale des Finances publiques s'est engagée à réaliser le bilan de ses émissions de gaz à effet de serre, dans le but d'établir un plan d'action pour réduire son impact environnemental. L'objectif collectif se concentre principalement sur les déplacements des personnes, les achats, et la consommation d'énergie des bâtiments, principales sources d'émissions de CO<sub>2</sub>.

La direction a donc mis en place en juin 2023 un plan de transition pour la période 2023-2025, intégrant 141 mesures visant à réduire de 22 % les émissions de gaz à effet de serre par rapport à 2019 (320 kilotonnes de CO<sub>2</sub> émises en 2019). Une partie de ces mesures est déclinée dans des actions locales.

## Formation et sensibilisation

L'engagement des Finances publique en faveur de l'éco-responsabilité passe par l'association des agents à cette démarche globale, par la diffusion de bonnes pratiques visant à modifier leurs comportements, et par la valorisation des initiatives locales en faveur des objectifs environnementaux. Des formations sont dispensées à ce sujet et des référents ÉcoFiP ont été nommés dans tous les départements.



## Bâtiments

Rattachée aux Finances publiques, la direction de l'immobilier de l'État (DIE), représente l'État propriétaire. La DIE pilote ainsi la politique immobilière d'un parc immobilier composé de 200 000 bâtiments appartenant à l'État, pour une surface totale d'environ 95 millions de mètres carrés. Elle accompagne les administrations occupantes dans leurs projets immobiliers et d'entretien afin d'améliorer leur performance immobilière.

La DIE assure la transition écologique du parc immobilier de l'État à travers trois grands leviers : la réduction des surfaces utilisées afin d'en réduire les consommations énergétiques et de lutter contre l'artificialisation des sols ; l'amélioration des usages, de l'exploitation et de la maintenance par les utilisateurs des bâtiments ; la rénovation énergétique des bâtiments de l'État.

---

# 200 000

bâtiments appartenant à l'État

---

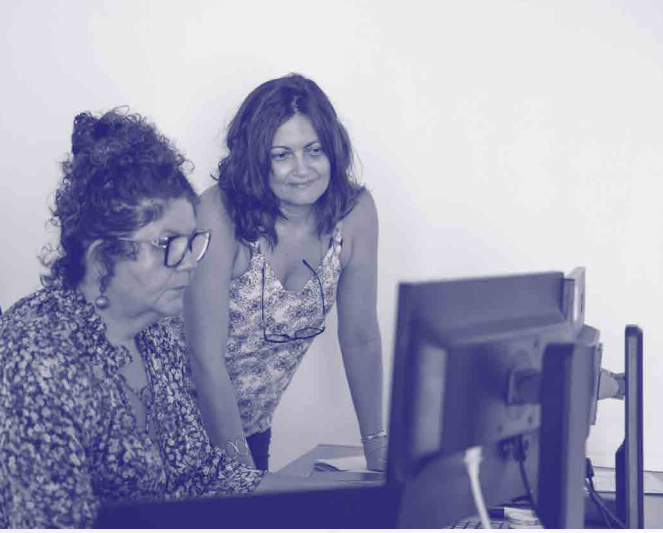
En 2023, la DIE a pris part à la planification écologique en lien avec le secrétariat général à la planification écologique (SGPE), afin de chiffrer la trajectoire nécessaire pour respecter la réglementation et atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050.

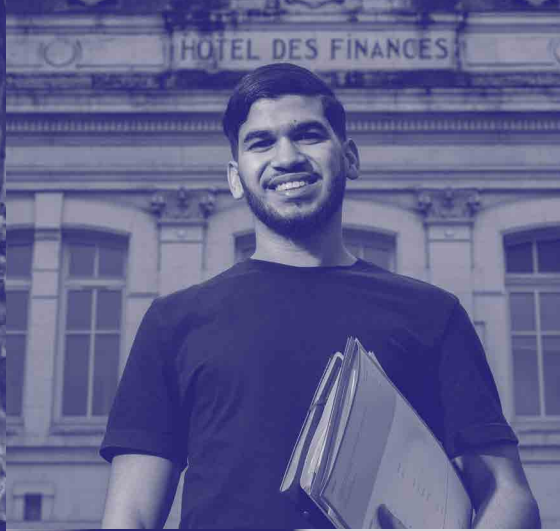
En matière de financement, le programme budgétaire 348, piloté par la DIE, est doté de façon pluriannuelle pour la rénovation énergétique du parc immobilier de l'État. Un appel à projets a ainsi été lancé fin 2023, dont les lauréats ont été annoncés en avril 2024 : 1 200 projets de rénovation sont financés sur tout le territoire pour un montant de 500 millions d'euros (900 millions d'euros avec les cofinancements des ministères).

En 2023, la direction générale des Finances publiques a elle-même intensifié ses efforts pour diminuer son empreinte carbone, en mettant en place des mesures visant à réduire la consommation énergétique des bâtiments et des infrastructures informatiques. L'objectif est d'éliminer les chaudières au fioul d'ici 2027 et de réduire de 15 % le nombre de chaudières à gaz.

## Achats responsables

Conformément à son cadre d'objectifs et de moyens pour 2023-2027, la direction générale des Finances publiques projette d'intégrer dans ses nouveaux contrats des dispositions visant à réduire l'impact carbone des achats et les déchets qui en résultent. Par ailleurs, une forte réduction de la consommation de papier se poursuit grâce au projet de signature électronique, de visa dématérialisé, et par le renforcement global des échanges dématérialisés avec les contribuables.









Retrouvez les Finances publiques sur



Direction générale des Finances publiques - Juin 2024