

# RAPPORT D'ACTIVITÉ

# 2017

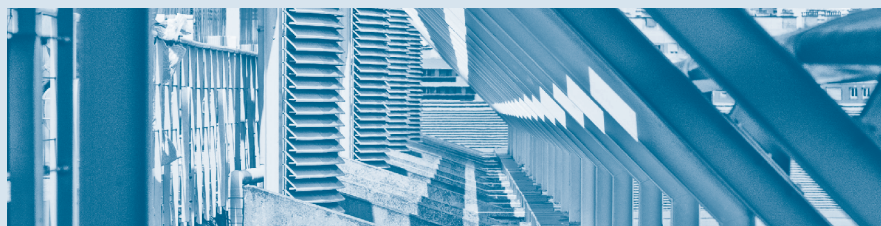
# 2017





RAPPORT  
D'ACTIVITÉ  
2017

# SOMMAIRE



<b>PRÉFACE</b>	<b>7</b>
<b>LES MISSIONS DE LA DGFIP EN QUELQUES MOTS</b>	<b>9</b>
<b>LES TEMPS FORTS DE L'ANNÉE 2017</b>	<b>11</b>
<b>L'ACTIVITÉ DE L'ANNÉE 2017</b>	<b>15</b>
<b>I. Moderniser la relation avec les usagers particuliers et professionnels</b>	<b>17</b>
Une relation « multicanal » améliorée pour mieux répondre aux besoins des usagers	
<i>Point focus : préparation du prélèvement à la source</i>	
Évolution de l'offre en ligne	
Enrichissement de l'accompagnement à l'offre numérique	
<b>II. Étendre l'offre de services au bénéfice des partenaires et des collectivités</b>	<b>23</b>
Échanges de données	
Accompagnement de nos partenaires et collectivités aux services numériques	
<i>Point focus : mise en place à titre expérimental de 36 services d'appui au réseau</i>	
<i>Point focus : qualité des comptes publics</i>	
Renforcement de la gouvernance et de l'expertise immobilière et domaniale (politique immobilière de l'État)	
<b>III. Renforcer la lutte contre la fraude et l'efficacité du recouvrement</b>	<b>27</b>
Mise en place de nouveaux outils juridiques	
<i>Point focus : mise en place d'une procédure d'examen de comptabilité du bureau</i>	
Le numérique au service du contrôle fiscal	
Développement des échanges d'informations	
Évolutions organisationnelles	
<i>Point focus : fin du dispositif de régularisation des avoirs non déclarés détenus à l'étranger</i>	
Renforcement de l'efficacité du recouvrement	
<b>IV. Rénovation de l'environnement des ressources humaines et des conditions de vie au travail</b>	<b>31</b>
Mise en œuvre de la phase pilote de la stratégie de dématérialisation	
Évolutions organisationnelles	
Évolution des règles statutaires et de gestion	

# PRÉFACE

Bruno PARENT,  
Directeur général des  
Finances publiques



La DGFIP, issue d'une fusion, est encore mal connue. Ou plus exactement l'attention se polarise quasi exclusivement sur ses missions fiscales. Alors que la part des moyens qu'elle consacre à la gestion publique est importante et la place qu'elle tient ainsi dans le fonctionnement des institutions publiques primordiale.

Il est vrai que nos tâches sont diversifiées : assurer le recouvrement des recettes des collectivités territoriales, assurer le paiement de toutes leurs dépenses, tenir leurs comptabilités ainsi que celles de l'État, effectuer la paye des fonctionnaires de l'État, gérer le Domaine et être le bras armé de la politique immobilière de l'État...

Tout ceci est géré en recherchant disponibilité et efficacité : près de 10 millions de factures sont désormais en format électronique ; les fonctionnaires accèdent à leurs bulletins de paye en ligne et consultent leur « compte individuel retraite et des droits à pension » de la même façon ; la part des relations dématérialisées atteint 60 % pour l'ensemble des organismes publics locaux.

La DGFIP, c'est aussi un réseau dense dans les territoires : nous sommes présents dans plus de 2000 communes. Cette situation appelle à l'évidence réflexion pour différentes raisons : postes trop petits et donc difficulté à assurer un service de qualité ; coût global de ce maillage inédit ; utilité de réfléchir à la notion d'accessibilité pour les usagers, qui ne veut pas nécessairement dire proximité géographique ; développement souhaitable de formes de présence mutualisée de plusieurs services publics en zone rurale...

Notre maison jouit d'une bonne notoriété s'agissant de l'offre de service moderne via Internet. Celle-ci

irrigue toutes nos missions. Mais les évolutions sont rapides et les investissements nécessaires lourds : il faut veiller à maintenir nos performances en la matière. D'autant que celles-ci sont au cœur de la relation que nous entretenons avec nos usagers : l'exemple le plus récent est le prélèvement à la source qui va conduire les contribuables à consulter plus fréquemment leur « compte usager », après avoir éventuellement effectué leurs options en matière de taux grâce à une interface conçue avec des panels d'usagers.

Tout ceci s'inscrit dans un site ([impots.gouv.fr](http://impots.gouv.fr)) entièrement refondu en 2017, dont le fond documentaire a été réécrit et le moteur de recherches modernisé.

L'accueil personnalisé sur rendez-vous – une nouvelle option disponible en ligne – permet à chacun de gagner du temps et d'améliorer la qualité du service rendu.

Les valeurs qui sont les nôtres sont connues : déontologie, professionnalisme, innovation et humanité.

Notre contribution à la maîtrise des dépenses publiques est, de longue date, décisive. C'est à la fois un impératif, une contrainte et doit être une fierté d'y parvenir sans dégrader le service rendu à nos nombreux usagers.

Dans le même temps, notre administration se transforme fortement, ce qui requiert de la part de tous les collaborateurs des efforts d'adaptation.

Ce rapport d'activité, synthétique, est l'occasion de rappeler que tout ceci n'est possible que grâce à leur mobilisation et leur sens du service public.

# LES MISSIONS DE LA DGFIP EN QUELQUES MOTS

La direction générale des Finances publiques (DGFIP) exerce une grande variété de missions relevant à la fois de la fiscalité et de la gestion publique.

**En matière fiscale**, la DGFIP participe à la définition de la politique fiscale et élabore les projets de textes législatifs et réglementaires. Elle établit l'assiette et recouvre les impôts, droits, cotisations et taxes. Elle lutte contre la fraude par la prévention et le contrôle fiscal. Elle traite les réclamations ainsi que les requêtes juridictionnelles des contribuables. Elle contribue à la sécurité juridique en instruisant les demandes de rescrits et d'agrément fiscaux. Elle représente la France dans les négociations internationales en matière fiscale.

Elle assure également la tenue du plan cadastral et du registre des propriétés immobilières.

**Dans le domaine de la gestion publique**, la DGFIP est chargée de la définition de la réglementation comptable, de la tenue des comptes de l'État, en assure la production et est garante de leur qualité. Elle veille à leur certification et leur valorisation.

Elle assure le contrôle et le paiement des dépenses publiques, la gestion financière et comptable des établissements publics nationaux ainsi que des établissements publics locaux d'enseignement.

La DGFIP assure également la gestion financière et comptable des collectivités territoriales, des établissements publics locaux et des établissements publics de santé. Elle contrôle et procède au paiement des dépenses, recouvre les recettes locales, tient les comptes et assure l'analyse financière des comptes locaux, le conseil et l'expertise économique, financière et fiscale des projets publics locaux.

En matière domaniale, elle élabore et met en œuvre les règles et les procédures relatives à l'acquisition, à la gestion, à la cession et à l'évaluation des biens domaniaux ; elle met en œuvre la politique immobilière de l'État en concevant et pilotant la stratégie patrimoniale du parc immobilier de l'État et de ses opérateurs.

La DGFIP assure la gestion du régime des retraites de l'État depuis la tenue du compte individuel retraite

et le recouvrement des cotisations jusqu'au paiement des pensions, et l'équilibre financier.

En outre, elle gère les fonds déposés auprès de l'État et exerce les activités de préposé de la Caisse des dépôts et consignations pour la tenue des comptes de clientèles et la gestion des consignations.

La DGFIP joue enfin un **rôle dans la politique de soutien aux entreprises** auprès des préfets et des acteurs économiques locaux. Elle est un acteur essentiel pour l'octroi de plans de règlement des dettes fiscales et sociales dans le cadre des commissions des chefs de services financiers ainsi que dans les dispositifs de prévention et de soutien des entreprises en difficulté au sein des comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises.

Pour exercer l'ensemble de ces missions, **la DGFIP s'appuie sur son réseau qui est l'un des plus denses des administrations d'État** avec près de 5 500 services répartis sur l'ensemble du territoire.

Elle veille à faire évoluer son organisation et sa présence sur le territoire de façon à maintenir un niveau de qualité de service public performant.

Elle adapte son réseau en prenant en compte les mutations économiques, démographiques, sociologiques et technologiques. Elle prend également en compte les évolutions d'organisation que connaissent ses partenaires (par exemple, le nouveau découpage territorial régional, les transferts de compétences retenus dans la loi NOTRe et l'évolution des cartes intercommunales et hospitalières).

Enfin, la DGFIP est fortement impliquée dans la transformation numérique de l'État en s'appuyant sur l'étendue de ses offres en ligne, la qualité de ses référentiels de données, l'adaptation constante de ses outils. Elle participe activement au déploiement de France Connect, au programme « Dites-le-nous une fois » simplifiant le parcours des usagers de l'État ou des collectivités locales, et elle prend toute sa place dans l'ouverture des données avec l'extension progressive du mode API (application programming interface).



LES TEMPS FORTS  
DE L'ANNÉE 2017

**JANVIER**

**Refonte du site « impots.gouv.fr »** Conçu pour mieux répondre aux besoins des usagers, il offre un meilleur accès aux services en ligne et à l'information et propose un fonds documentaire entièrement réécrit, ainsi qu'un nouveau moteur de recherche. Il est le point d'accès unique à l'ensemble des sites de la DGFIP.

**Obligation de dépôt d'une déclaration sociale nominative pour les employeurs relevant du régime général ou agricole.** La déclaration sociale nominative est le principal vecteur d'échanges avec les employeurs dans le cadre de la mise en place du prélèvement à la source. C'est également le nouveau vecteur pour préremplir les déclarations de revenus à partir de 2018.

**Ouverture du portail Chorus Pro** pour la dématérialisation des factures des fournisseurs de l'État, des collectivités locales et des établissements publics.

**Ouverture avec la ville de Lyon du téléservice API « Impôts particuliers »** dans le contexte de France Connect, une voie d'avenir pour l'échange des données entre administrations publiques. Ce service permet le calcul automatique des droits à prestations soumises au quotient familial et évite aux usagers la transmission de leur avis d'impôt.

**FÉVRIER**

**Participation de la DGFIP au Salon des Entrepreneurs.** Animation d'un atelier « impots.gouv.fr : un espace sécurisé et une offre de services en ligne pour les professionnels ».



**MARS**

**Réunion des acteurs de la gestion des fonds européens avec Régions de France et le Commissariat général à l'égalité des territoires.** La rencontre a permis de dresser un premier bilan encourageant du programme pour favoriser la croissance et l'emploi dans le cadre de la stratégie Europe 2020 et d'identifier les facteurs-clés de succès de la gestion des fonds européens.



**MAI**

**Publication d'un décret portant obligation pour les notaires de dématérialiser le dépôt des actes, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018.**

**Onzième certification des comptes de l'État par la Cour des comptes.** Le nombre de réserves s'établit désormais à quatre, contre cinq depuis la certification des comptes de 2013, reconnaissant ainsi les progrès accomplis par l'administration en matière de qualité comptable au cours des trois dernières années.

**impots.gouv.fr**

un site de la direction générale des Finances publiques



**Chorus**  
Pro

**JUIN**

**Annnonce** par le ministre de l'Action et des Comptes publics du report de la mise en œuvre du prélèvement à la source au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

**Participation de la DGFIP à la journée « Bercy Innov ».** Valorisation de nos initiatives innovantes (outils collaboratifs, réseaux sociaux, nouveaux usages de la data, pédagogie innovante...).

**Inauguration du Fip'Lab à la délégation Île-de-France.** Il s'agit d'un espace où chaque agent peut formuler des propositions innovantes sur une thématique fixée afin de résoudre un problème et après avoir échangé avec ses collègues, usagers, partenaires...

**JUILLET**

**Résultats positifs de l'enquête de satisfaction des utilisateurs internes de l'informatique de la DGFIP.**

**Lancement d'une phase test de mise en œuvre du prélèvement à la source auprès des entreprises volontaires.**

Reprise par la DGFIP du **pilotage du fonds de soutien** en faveur des collectivités territoriales ayant souscrit des contrats financiers structurés à risque (« emprunts toxiques »).

Généralisation à tous les agents de la DGFIP de **l'espace numérique sécurisé de l'agent public** permettant l'accès aux bulletins de paye en ligne.

**SEPTEMBRE**

**Mobilisation de la DGFIP à la suite du passage de l'ouragan Irma aux Antilles.**

**Ouverture nationale du télé-service des demandes de bourse des collègues avec l'API « Impôts particuliers » :** nouveau cas d'usage de France Connect et du programme « Dites-le-nous une fois ».

**Participation de la DGFIP à l'assemblée plénière du Forum des administrations fiscales de l'OCDE.** Échanges sur les moyens de lutte contre l'économie souterraine et les enjeux de la transformation numérique.

**Participation de la DGFIP au Salon « Solutions pour Mon Entreprise » (SME).** Plusieurs supports de communication ont été actualisés et sont consultables dans la rubrique « En Savoir Plus » du site [impots.gouv.fr](http://impots.gouv.fr).

**Ouverture des échanges automatiques entre États** dans le cadre de l'accord multilatéral concernant l'échange automatique de renseignements relatifs aux comptes financiers.

**OCTOBRE**

**Lancement du programme Action Publique 2022.**

Son objectif est de réfléchir aux missions de l'État et de permettre une transformation ambitieuse de l'action publique notamment dans le contexte de déploiement du numérique.

**Lutte contre la fraude dans les transports : partenariat entre la SNCF et la DGFIP.** Des agents SNCF participent à l'amélioration du recouvrement des amendes SNCF dans les trésoreries amendes.

**NOVEMBRE**

**Journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes.** Cette action s'inscrit dans le cadre du plan ministériel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes pour la période 2015-2017. Il comporte un axe prioritaire et de nombreuses mesures concrètes sur la lutte contre le harcèlement moral et sexuel et les violences sexistes.

**Confirmation de l'entrée en vigueur du prélèvement à la source le 1<sup>er</sup> janvier 2019 par le Gouvernement à l'issue d'une phase d'audit et d'expérimentation.**

**DÉCEMBRE**

**Adoption de la loi de finances 2018 :** suppression progressive de la taxe d'habitation pour 80 % des foyers fiscaux, création de l'impôt sur la fortune immobilière et du prélèvement forfaitaire unique ; baisse progressive du taux d'impôt sur les sociétés.

**Mise en ligne sur [impots.gouv.fr](http://impots.gouv.fr) d'un simulateur de la réforme de la taxe d'habitation.** Il permet à chaque contribuable de projeter sa situation.

**Résultats de l'enquête de satisfaction auprès des usagers.** En 2017, plus de 90 % des usagers (particuliers et entreprises) se sont déclarés satisfaits de la qualité de service de la DGFIP et mettent en avant la facilité pour déclarer ou payer en ligne et la rapidité et la qualité de la réponse apportée. Internet est désormais le moyen de contact privilégié par près de deux tiers d'entre eux.





L'ACTIVITÉ  
DE L'ANNÉE 2017



1-MODERNISER  
LA RELATION AVEC  
LES USAGERS  
PARTICULIERS  
ET PROFESSIONNELS

# UNE RELATION « MULTICANAL » AMÉLIORÉE POUR MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DES USAGERS

En 2017, la DGFIP a poursuivi sa dynamique de transformation de ses canaux de communication avec ses usagers.

Le numérique est aujourd'hui une attente forte des usagers et les réformes en cours au sein de la DGFIP visent à renforcer ce mode d'échange.

Ainsi, une refonte du **portail impots.gouv.fr** a été effectuée début 2017. Désormais organisé par événements de vie, le site permet aux usagers de trouver rapidement les réponses à leurs principales interrogations. Par ailleurs, l'offre de services sur **smartphone** a été élargie à la gestion des contrats de prélèvement à l'échéance et de mensualisation.

La **messagerie sécurisée** a vocation à devenir le vecteur unique et authentifié de la relation numérique avec l'utilisateur. Elle est accessible à tous les particuliers après authentification dans leur espace particulier du site [impots.gouv.fr](http://impots.gouv.fr). En 2017, les usagers ont adressé plus de cinq millions de demandes

sur la messagerie sécurisée et ont pu consulter les réponses de l'administration (agents des services territoriaux et centres de contact) sur ce même canal.

Les **centres de contact** – qui prennent en charge à distance les appels téléphoniques et les demandes de la messagerie sécurisée – couvrent aujourd'hui 22 départements soit un tiers des foyers fiscaux. En 2017, deux nouveaux centres ont ouvert au Mans et à Pau. Les centres de contact vont constituer l'ossature du dispositif dédié à l'assistance qui accompagnera la mise en place du prélèvement à la source.

Enfin, depuis janvier 2017, la DGFIP déploie progressivement **un accueil personnalisé sur rendez-vous** : 600 services proposent cette offre qui vise à traiter les demandes complexes.

## POINT FOCUS

### PRÉPARATION DU PRÉLÈVEMENT À LA SOURCE (PAS)

Au premier semestre, la mobilisation a été intense pour préparer l'échéance inscrite dans la loi. En particulier, tous les textes réglementaires ont été adoptés. La phase pilote a permis de tester en conditions réelles la robustesse technique et opérationnelle des dispositifs déclaratifs et d'associer un panel très large de collecteurs et éditeurs de logiciels.

Le communiqué du Ministre de l'action et des comptes publics du 7 juin 2017, reportant le PAS au 1<sup>er</sup> janvier 2019, confirme son principe tout en donnant plus de temps pour faciliter sa mise en œuvre. Ainsi :

- des mesures de simplification ont été prises pour faciliter la prise en charge de cas particuliers (exemples : embauche en cours de mois, absence de bulletin de salaire pour les gérants majoritaires de société) ;
- les contribuables ont été mieux informés de l'intérêt de la réforme grâce à un dispositif de communication lors des campagnes déclaratives des revenus et des avis d'impôt ;
- le dispositif technique a été davantage sécurisé. Des tests en réel avec les collecteurs, organisés depuis l'été 2017, vont se poursuivre à plus large échelle pour s'assurer du bon fonctionnement du prélèvement dans tous les logiciels de paie des éditeurs ;
- l'accompagnement des agents s'est intensifié. Un correspondant PAS a été nommé dans chaque direction départementale/régionale fin 2016 et une campagne de formation, initiée en 2017, sera reprise en 2018 (40 000 agents formés).

## ÉVOLUTION DE L'OFFRE EN LIGNE

La DGFIP a engagé plusieurs chantiers pour simplifier les démarches des usagers et répondre plus rapidement et clairement à leurs demandes.

Ainsi, le site **timbres.impots.gouv.fr** couvre désormais la quasi totalité des timbres fiscaux. Plus de **trois millions de timbres dématérialisés ont été vendus** en 2017.

Afin d'améliorer la transparence des marchés immobiliers et fonciers, les dispositions de la loi pour une République Numérique permettent désormais aux vendeurs et acquéreurs potentiels de biens immobiliers ainsi qu'aux allocataires dans le cadre du calcul des aides personnelles au logement, de consulter le service « **Recherche des transactions immobilières** » (« Patrim ») disponible sur l'espace « Particulier » d'impots.gouv.fr.

La loi de finances pour 2016 a instauré progressivement l'obligation pour les contribuables de **déclarer leurs revenus en ligne**. Ainsi, depuis 2017, les contribuables internautes et dont le revenu fiscal de référence est supérieur à 28 000 €, sont tenus de déclarer leurs revenus par voie électronique. Désormais les déclarants en ligne (55%) sont plus nombreux que les déposants papier. De la même façon, la loi a rendu obligatoire le **paiement des impôts directs et taxes assimilées recouvrées par voie de rôle de façon dématérialisée** dès lors que le montant dû est supérieur à 2 000 €. En 2017, 64 % des contribuables ont payé leur impôt sur les revenus de façon dématérialisée.

## ENRICHISSEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT À L'OFFRE NUMÉRIQUE

L'ensemble des réformes engagées pour moderniser la relation avec les usagers conduit à modifier en profondeur leurs habitudes. Afin de les accompagner dans cette phase évolutive, un effort particulier est fait en matière d'accompagnement et de pédagogie auprès des publics les plus éloignés du numérique.

Un dispositif de chèque « **culture numérique** » a été expérimenté avec l'Agence du Numérique. Il permet à tout public de se former et d'apprendre à effectuer, par exemple, une déclaration en ligne dans des Espaces Publics Numériques<sup>1</sup>.

Cette expérimentation a entraîné une dynamique de collaboration entre les EPN, qui interviennent sur la

formation au numérique de base, et les structures déconcentrées de la DGFIP qui accompagnent des usagers ainsi plus avertis à l'utilisation d'ordinateurs lorsqu'ils sont disponibles en libre service pendant les périodes de campagne.

Afin d'améliorer l'accompagnement des entreprises, la DGFIP a publié trois vidéos intitulées « Comment déclarer et payer sa TVA ? », « Consulter et payer sa CFE ? » et « Comprendre son avis de CFE révisé » sur Internet via la chaîne dgfipmedia et via impots.gouv.fr.

1-(EPN) Il existe 5 000 lieux d'accès public à Internet répartis sur toute la France et proposant un accompagnement individuel ou collectif pour l'apprentissage des outils et usages numériques.



## L'ÉQUIPE DE DIRECTION



**Premier rang (en bas de gauche à droite) :** Paul Touzet (DDG Est), Maïté Gabet (cheffe du service CF), Jean-Paul Blehaut (DDG Centre-Ouest), Philippe Bauchot (Adjoint DIE), Antoine Magnant (directeur général adjoint), Audran Le Baron (chef du service GF), Danièle Mouginot de Blasi (DDG Sud-Ouest).

**Deuxième rang (en haut de gauche à droite) :** Patrice Laussucq (DDG Sud-Pyrénées), Cécile Vandamme (cheffe du cabinet-communication), Sylvie Guillouët (DDG Sud-Est), Bruno Rousselet (chef du service SI), François Tanguy (chef du service CE), Régine Dupuy (DDG Centre-Est), Edouard Marcus (chef du service JF), Bruno Parent (DGFIP), Daniel Dubost (chef de la MRA), Nathalie Biquard (cheffe du service CL), Yannick Girault (directeur du SCN Cap Numérique), Isabelle Pheulpin (cheffe de la mission SRP), Denise Bonel (DDG Nord).



2-ÉTENDRE L'OFFRE  
DE SERVICES AU  
BÉNÉFICE DES  
PARTENAIRES ET  
DES COLLECTIVITÉS

## ÉCHANGES DE DONNÉES

La DGFIP promeut la transparence de l'action publique, prévue dans la loi pour une République Numérique, en publiant sur [data.gouv.fr](http://data.gouv.fr) les **codes sources** permettant le calcul des impôts sur les revenus des années 2010 à 2015, **le plan cadastral informatisé** et **les éléments d'imposition à la fiscalité directe locale** par taxe et par collectivité bénéficiaire.

Elle renforce ses échanges avec ses partenaires en leur donnant un accès direct à ses informations fiscales et comptables.

Ainsi, les notaires bénéficient désormais d'un accès à l'interface **FICOVIE-Notaires** du site [impots.gouv.fr](http://impots.gouv.fr). 2 640 notaires ont déjà utilisé l'application (30 000 recherches dans le cadre d'une succession).

Dans le prolongement de la dématérialisation des actes via Télé@ctes, elle a lancé l'expérimentation

de **l'accès des notaires au fichier immobilier** dans huit départements. L'objectif est de pouvoir traiter automatiquement les demandes de renseignements des offices notariaux.

Depuis le début de l'année 2017, la ville de Lyon utilise le nouveau service d'échange des données fiscales développé par la DGFIP. Ce service permet le calcul automatique des droits à prestations soumises au quotient familial, dispensant ainsi les usagers de transmettre leur avis d'impôt à la ville. En septembre-octobre 2017, le téléservice de demande de bourses pour les collèges a ouvert dans toutes les académies grâce à l'API Impôts particuliers via France Connect, illustration du programme de simplification « Dites-le-nous une fois ».

## ACCOMPAGNEMENT DE NOS PARTENAIRES ET COLLECTIVITÉS AUX SERVICES NUMÉRIQUES

La disparition complète du papier pour les relations entre les collectivités locales et la DGFIP dans le cadre des échanges ordonnateur-comptable est effective depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017 pour les métropoles. Le taux de pièces justificatives dématérialisées atteint 70 % en moyenne nationale au 31/12/2017.

Par ailleurs, la dématérialisation des avis des sommes à payer émis par les collectivités territoriales a fortement progressé. Ce procédé, qui facilite le recouvrement des produits locaux, est opérationnel pour environ 25 % des budgets éligibles au dispositif.

**La facturation électronique** pour les entreprises (10 millions de factures traitées pour le compte de

l'État et des collectivités territoriales par la plateforme publique Chorus Pro en 2017) se généralise selon un calendrier qui s'étend du 1<sup>er</sup> janvier 2017 au 1<sup>er</sup> janvier 2020. Par ailleurs, l'État, les collectivités locales et leurs établissements ont tous été en capacité, dès le 1<sup>er</sup> janvier 2017, de traiter des factures électroniques.

Afin d'optimiser la gestion de la dépense locale, l'expérimentation de **services facturiers locaux** (Villes de Paris et de Lons-le-Saunier) a été mise en place avec succès. Elle ouvre la voie à des modalités innovantes fédérant plusieurs collectivités en milieu rural.



## Mise en place à titre expérimental de 36 services d'appui au réseau chargés d'exercer des missions à distance pour le compte d'un comptable public.

L'objectif consiste à améliorer les chaînes de la dépense et de la recette et à garantir un meilleur service aux interlocuteurs de la DGFIP, en réduisant les délais de paiement et en augmentant les taux de recouvrement. L'appui apporté au poste comptable doit lui permettre de dégager du temps au profit de sa relation avec l'ordonnateur.

- La modernisation de l'accompagnement de nos partenaires dans leurs démarches permet une amélioration du service rendu. Cette évolution est valorisée par une offre pédagogique élargie.

Un nouveau **CLOM** (cours en ligne ouvert massivement sur Internet) intitulé « Gestion locale : les clefs de la fonction de régisseur d'avances et de recettes » a été réalisé en partenariat avec le Centre national de la fonction publique territoriale, à destination des régisseurs des collectivités territoriales et des établissements publics locaux. La première diffusion du cours a enregistré 10 000 inscriptions.

- Le portail Internet de la gestion publique est le point d'entrée des ordonnateurs vers les applications de la DGFIP et vers Chorus Pro pour les factures. Dans un contexte de forte montée en charge de l'ensemble de ces services (180 000 utilisateurs en cible pour la dématérialisation des factures), il est apparu nécessaire d'adapter l'assistance aux utilisateurs.

Ainsi, la DGFIP met à la disposition de ses partenaires externes, collectivités et établissements pu-

blics, une **assistance virtuelle en ligne** adossée au portail. Elle repose sur une base de connaissances et sur un moteur de recherche analysant les demandes des internautes et restituant les éléments de réponse (près de 60 000 échanges au cours de l'année 2017).

- Par ailleurs, la DGFIP accompagne les ministères dans la lecture et l'analyse des données comptables de leur périmètre afin de permettre une utilisation de ces données au service de la gestion. Cet accompagnement a pris la forme de supports de communication innovants : tutoriels, serious game, quiz en ligne. Il s'est également traduit par des formations associant des publics diversifiés.

Enfin, par leur activité de conseil, les services de la DGFIP sont des interlocuteurs de premier plan des collectivités locales. La publication d'un **guide de fiscalité directe locale à destination des agents des collectivités et établissements locaux** illustre cette démarche de partenariat. Ce guide détaille les règles fiscales par impôt et présente de manière synthétique l'ensemble des prestations proposées aux collectivités locales en matière fiscale.

## Qualité des comptes publics

L'expérimentation de la **certification des comptes des collectivités locales**, sous l'égide de la Cour des comptes, est désormais lancée avec 25 collectivités de toutes tailles. La DGFIP propose aux collectivités pilotes une offre de services gratuite à travers des formations, un audit de l'inventaire et en mettant à leur disposition des outils adaptés. La certification des comptes des établissements publics de santé est quant à elle entrée en régime de croisière.

# RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE ET DE L'EXPERTISE IMMOBILIÈRE ET DOMANIALE

Un marqueur fort de la modernisation de la politique immobilière de l'État est le renforcement de l'État propriétaire avec la création de la Direction de l'immobilier de l'État en 2016 au sein de la DGFIP.

Elle met en œuvre une nouvelle gouvernance, fondée sur une démarche de co-construction avec les autres ministères, qui s'est traduite par la création d'une instance désormais unique, la **Conférence nationale de l'immobilier public**. Cette instance consultative, réunie 24 fois en 2017, fixe le cadre interministériel et arrête les orientations de la politique immobilière de l'État, notamment en termes de stratégie immobilière. Au niveau régional, la gouvernance unifiée se décline avec la création de la **Conférence régionale de l'immobilier public**, présidée par le Préfet de région et co-pilotée par les secrétaires généraux pour les affaires régionales et les responsables régionaux de la politique immobilière de l'État.

Ces modalités de gouvernance resserrées ont permis notamment de mettre en place la **procédure de labellisation**, dont l'objectif est de s'assurer de la performance technique et financière d'un projet immobilier, ce qui a contribué à renforcer la professionnalisation du montage d'opérations immobilières au sein de l'État et des opérateurs.

Afin de renforcer l'expertise, une nouvelle organisation des services déconcentrés a conduit à la création de **pôles de gestion domaniale**, chargés du traitement des opérations immobilières et des dossiers de contentieux domanial, et de **pôles d'évaluation domaniale supra départementaux**.





3-RENFORCER LA LUTTE  
CONTRE LA FRAUDE  
ET L'EFFICACITÉ  
DU RECouvreMENT



## MISE EN PLACE DE NOUVEAUX OUTILS JURIDIQUES

Les outils juridiques mis à la disposition de la DGFIP ont été renforcés pour améliorer son efficacité dans la lutte contre la fraude fiscale.

En matière de fraude fiscale internationale, particulièrement difficile à appréhender, la loi de finances rectificative pour 2016 a instauré au profit de l'administration le **pouvoir d'auditionner des témoins** susceptibles de fournir des informations sur l'existence de manquements aux règles de territorialité de l'impôt. Cette procédure permet de recueillir des renseignements qui ne peuvent être obtenus dans le cadre des procédures traditionnelles du droit de communication ou lors d'une demande d'assistance administrative internationale.

**Une procédure d'instruction sur place des demandes de remboursements de crédit de TVA a été instituée.** En cas de complexité ou de doute sur la sincérité de ces demandes, ce nouvel outil juridique permet aux services d'approfondir leurs travaux d'expertise, de sécuriser davantage leur prise de décision et d'effectuer des constatations dans l'entreprise, via une procédure plus souple et plus rapide que celle d'un contrôle fiscal usuel, sur place. Il a été utilisé à plus de 200 reprises par les services en 2017.

### POINT FOCUS

#### Mise en place d'une procédure d'examen de comptabilité du bureau à partir des fichiers des écritures comptables communiqués par l'entreprise

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, une nouvelle procédure d'examen de comptabilité a été instaurée. Elle permet à l'administration fiscale de réaliser du bureau des opérations de contrôle à distance, à partir du fichier des écritures comptables communiqué, sous forme dématérialisée, par l'entreprise. Elle présente, pour le contribuable, les mêmes garanties qu'une vérification sur place, tout en limitant la charge pesant sur les entreprises. En 2017, plus de 600 examens de comptabilités ont été mis en œuvre sous cette forme.

## LE NUMÉRIQUE AU SERVICE DU CONTRÔLE FISCAL

Afin d'améliorer la programmation du contrôle fiscal et de mieux orienter ses interventions sur les enjeux et les nouvelles formes de fraude, la DGFIP utilise des **outils de datamining et d'analyse prédictive**. Grâce à ce dispositif de croisement de données relatives aux contribuables professionnels, près de 23 000 contrôles du bureau ont été réalisés en 2017. Ils ont donné lieu à plus de 100 M€ de rappels de droits et pénalités et à la programmation d'environ 3 000 contrôles fiscaux externes. L'identification de

ces affaires n'aurait pas été possible avec les méthodes traditionnelles de programmation.

En 2017, il a été décidé d'étendre, à **titre expérimental pendant deux ans, ces travaux aux contribuables particuliers**. Ces nouvelles méthodes de détection des « zones à risques » ont vocation à s'intégrer plus fortement au sein du dispositif de programmation du contrôle fiscal.

## DÉVELOPPEMENT DES ÉCHANGES D'INFORMATIONS

D'importants travaux communs ont été conduits dans le cadre de partenariats pour finaliser la **mise en place d'accès croisés entre certaines administrations**. La DGFIP a ainsi ouvert aux officiers fiscaux, de police judiciaire et des douanes, un accès direct au fichier national des comptes bancaires (FICOBA) dans le cadre de leurs missions.

Pour renforcer la **coopération entre l'administration fiscale et l'autorité judiciaire**, des dispositifs particuliers de suivi des échanges d'informations ont été instaurés depuis 2013.

Le bilan, adressé au Parlement au printemps 2017, démontre que les partages de renseignements sont

nombreux et l'exploitation qui en est faite par les services de la DGFIP est efficace.

Enfin, des progrès ont été réalisés dans le renforcement de la transparence avec les **administrations fiscales étrangères**. La France dispose ainsi d'un important réseau conventionnel en matière fiscale qui lui permet d'échanger des renseignements avec plus de 160 pays. L'augmentation régulière du nombre de demandes d'assistance envoyées par la France vers l'étranger s'est poursuivie en 2017 avec plus de 3 600 demandes en matière d'impôts directs (+ 15,3 % par rapport à 2016) et à plus de 4 200 demandes en matière de TVA (+ 10,9 % par rapport à 2016).

## ÉVOLUTIONS ORGANISATIONNELLES

Le maintien du niveau d'expertise du contrôle fiscal a nécessité une réorganisation progressive du réseau de la DGFIP permettant de procurer un soutien technique plus efficient aux équipes de terrain.

Afin de gagner en efficacité et d'assurer un meilleur suivi de son action pénale, la DGFIP a mis en place des **pôles pénaux interrégionaux** dans chaque direction spécialisée du contrôle fiscal (DIRCOFI) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017. L'objectif de ces pôles consiste à diversifier l'action pénale grâce à une meilleure sélection ainsi qu'à assurer une présence accrue dans le domaine de la fraude patrimoniale et du recouvrement.

Pour lutter contre le développement des montages patrimoniaux complexes, **une brigade patrimoniale**,

chargée de réaliser le contrôle sur pièces approfondi des dirigeants, ou associés personnes physiques des entreprises, a également été créée dans chaque DIRCOFI. Elle permet de disposer d'une vision globale du dossier des dirigeants, en approfondissant le contrôle corrélé de leurs revenus et de leur patrimoine, tout en faisant le lien avec la vérification de l'entreprise.

Enfin, une **brigade chargée du suivi des dossiers de « police fiscale »** et de la coordination des contrôles fiscaux faisant suite aux enquêtes judiciaires fiscales, a été créée au sein de la direction nationale des enquêtes fiscales (DNEF).

### POINT FOCUS

#### Fin du dispositif de régularisation des avoirs non déclarés détenus à l'étranger

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, il n'est plus possible de déposer de nouvelles demandes de régularisation des avoirs détenus à l'étranger auprès du service spécialisé créé à cet effet, le service de traitement des déclarations rectificatives (STDR).

La fin de ce dispositif s'explique par la mise en place d'échanges automatiques sur les données bancaires depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2017.

Le STDR et les pôles de régularisation déconcentrés poursuivront, au cours de l'année 2018, l'examen des dossiers reçus avant la fin du dispositif.

## RENFORCEMENT DE L'EFFICACITÉ DU RECOUVREMENT

La DGFIP consolide l'efficacité de sa politique de recouvrement forcé en rénovant les outils à sa disposition.

L'application unique de gestion du recouvrement forcé **RSP (refonte des systèmes de paiement)** a été déployée en 2016 et 2017 au sein des postes comptables en charge des professionnels pour une généralisation en juin 2018. Cet outil permet une vision consolidée des créances, des paiements et des actions en recouvrement associés à un redevable. Il facilite le pilotage de l'activité par le biais de procédures automatisées qui complètent les possibilités de ciblage des dossiers en fonction de l'analyse des services.

Déployé par étapes depuis avril 2015, le dispositif de **dématérialisation des saisies bancaires** vise à remplacer les actuels échanges papier entre la DGFIP et les tiers détenteurs par la transmission automatisée de fichiers. Il permet d'améliorer l'efficacité et la sécurité des échanges et de réduire les coûts de fonctionnement de part et d'autres. Réservé initialement aux saisies bancaires émises pour le recouvrement des créances fiscales des particuliers, ce dispositif a été étendu, à compter de septembre 2017, aux créances fiscales des professionnels. En 2017, plus d'1,8 million de saisies ont ainsi fait l'objet de ces échanges dématérialisés.





4-RÉNOVATION  
DE L'ENVIRONNEMENT  
DES RESSOURCES  
HUMAINES ET  
DES CONDITIONS  
DE VIE AU TRAVAIL

# MISE EN ŒUVRE DE LA PHASE PILOTE DE LA STRATÉGIE DE DÉMATÉRIALISATION

La rénovation de la gestion des ressources humaines de la DGFIP s'appuie sur une stratégie de dématérialisation de procédures qui concerne toute la fonction publique. Elle permettra de proposer un meilleur service tout en réalisant des économies.

La DGFIP déploie un projet de dématérialisation du bulletin de paye, qui concernera l'ensemble des agents de la fonction publique de l'État, en mettant à leur disposition un « **espace numérique sécurisé de l'agent public** », accessible par Internet. Au cours de l'année 2017, cet espace numérique a été ouvert aux agents des ministères de l'Économie et des Finances, de l'Action et des Comptes publics et des Armées (Marine nationale).

Parallèlement, la DGFIP poursuit le projet **PAYSAGE**, dont l'objectif est de sécuriser la paye des agents de l'État via la ré-écriture de l'application de paye actuelle.

Enfin, elle continue de moderniser la gestion des retraites de l'État, dans le même objectif d'améliorer la qualité du service rendu aux fonctionnaires. Depuis mars 2017, la plupart d'entre eux<sup>1</sup> ont la possibilité de procéder à leur **demande de retraite en ligne via le portail Internet du régime des retraites de l'État**. En 2017, près de 2 000 demandes ont été transmises au service des retraites de l'État selon cette nouvelle procédure.

## ÉVOLUTIONS ORGANISATIONNELLES

Afin de **mieux organiser et assurer ses missions**, la direction des résidents à l'étranger et des services généraux (DRESG), chargée de la fiscalité des non-résidents et des missions supports pour l'administration centrale, a été scindée en septembre 2017 pour donner place à la direction des impôts des non-résidents (DINR) et au service d'appui aux ressources humaines (SARH). La mission de la DINR consiste à mieux accueillir les contribuables non-résidents, améliorer la participation à la lutte contre la fraude et le recouvrement, et devenir, à terme, le pivot de toute la gestion des non-résidents. Le SARH est un service à compétence nationale exerçant des missions de gestion des ressources humaines et budgétaires pour le compte de l'administration centrale et de certaines structures du réseau.

Par ailleurs, la DGFIP poursuit activement sa **démarche de simplification des processus de travail**, afin d'alléger la charge de travail. Entre 2012 et fin 2017, plus de 8 200 propositions du réseau ont été reçues et près de 760 mesures adoptées au bénéfice de l'ensemble des métiers.

Les directions régionales et départementales mènent également un travail participatif en vue d'adopter

localement des mesures d'allègement relevant de leurs marges de manœuvre. Depuis mars 2017, ces mesures sont mises à la disposition des agents de l'ensemble du territoire sur un nouveau site « Alléger les tâches ! » Il permet de valoriser les initiatives individuelles, de tirer les bénéfices des expériences de chacun et de mutualiser les bonnes pratiques. Au 31 décembre 2017, 118 propositions d'allègement ont été publiées sur ce site.

L'ouverture au premier trimestre 2017 d'un **laboratoire Innovation** doit constituer le point d'appui à l'émergence de propositions concrètes de projets innovants dans l'ensemble des métiers de la DGFIP.

Enfin, le **télétravail à domicile** se met en place au sein des services de la DGFIP. Une préfiguration a été lancée fin 2016 ; elle portait fin 2017 sur 27 directions et structures. Il ressort d'un premier bilan, une très nette satisfaction à la fois des télétravailleurs et des responsables de service. Il révèle également la perception d'une amélioration de la qualité de vie au travail par les agents, une meilleure conciliation de leur vie professionnelle et de leur vie privée et des évolutions favorables dans les pratiques managériales et organisationnelles.

<sup>1</sup>Les agents relevant d'une administration ayant intégré le mode de pension directe auprès du service des retraites de l'État.



## ÉVOLUTION DES RÈGLES STATUTAIRES ET DE GESTION

La DGFIP rénove ses règles de gestion des ressources humaines pour mieux tenir compte des besoins des services tout en étant attentive aux situations individuelles des agents. La DGFIP revoit les modalités de mutation de ses agents afin de trouver l'équilibre le plus juste entre leurs aspirations et les besoins du service public, dans un contexte fort de restructurations. Elle propose un processus d'affectation au département prenant mieux en compte la situation des agents et des services et redéfinit les délais de séjour pour favoriser une plus grande stabilité des équipes de travail. Ces mesures donneront un rôle plus important aux représentants locaux des

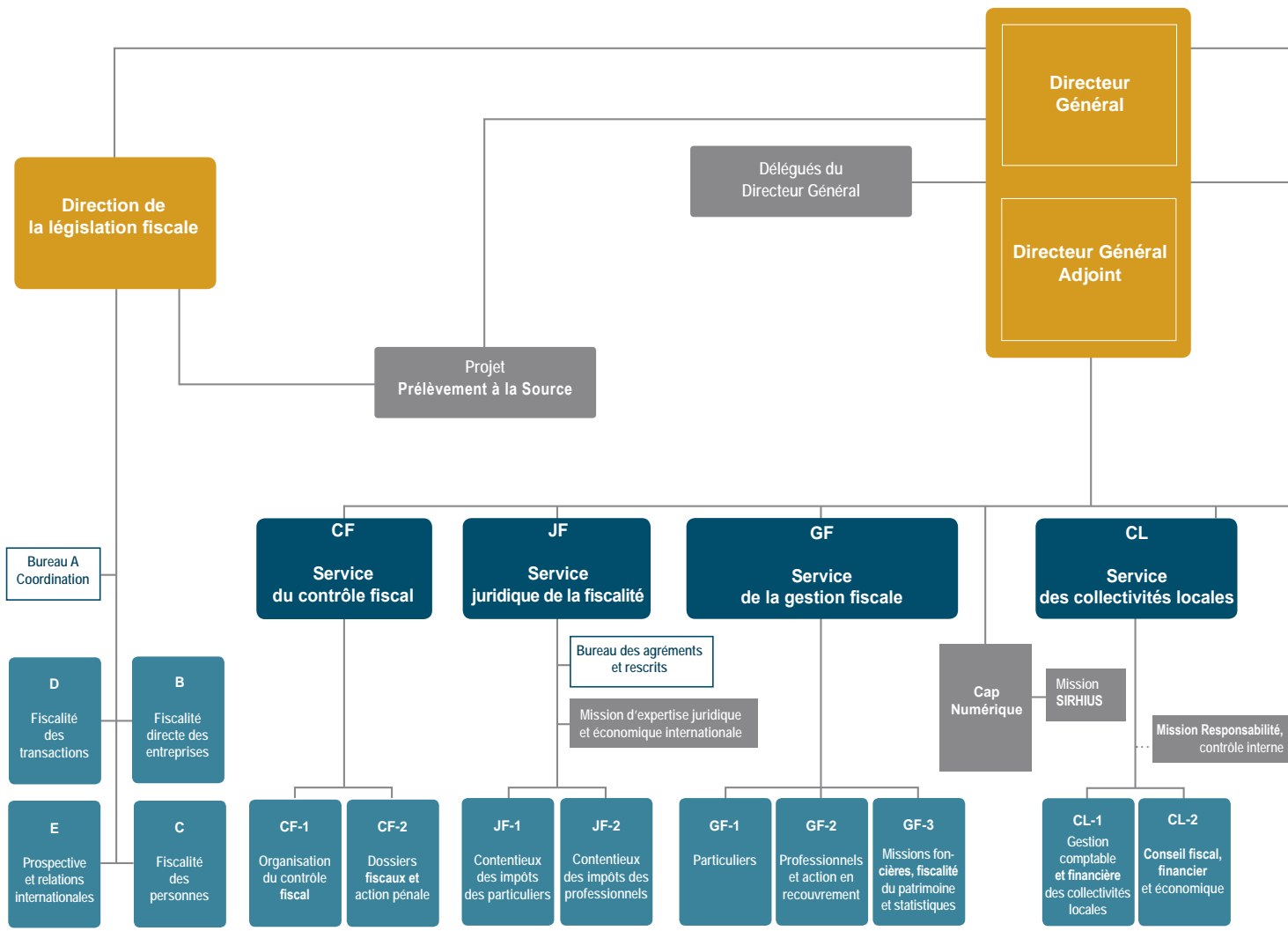
personnels pour évoquer des situations concrètes et individuelles au sein des directions.

Depuis 2016, elle met progressivement en œuvre le dispositif **Parcours professionnels, carrières et rémunérations** qui comporte des dispositions statutaires, indiciaires et indemnitaires visant à moderniser les parcours professionnels des fonctionnaires. Il conduit notamment à opérer un **rééquilibrage entre le traitement indiciaire et les primes et indemnités** dans la rémunération globale des fonctionnaires.



# ORGANIGRAMME





Directeur Général

Directeur Général Adjoint

Direction de la législation fiscale

Delégués du Directeur Général

Projet Prélèvement à la Source

Bureau A Coordination

CF  
Service du contrôle fiscal

JF  
Service juridique de la fiscalité

GF  
Service de la gestion fiscale

CL  
Service des collectivités locales

D  
Fiscalité des transactions

B  
Fiscalité directe des entreprises

E  
Prospective et relations internationales

C  
Fiscalité des personnes

CF-1  
Organisation du contrôle fiscal

CF-2  
Dossiers fiscaux et action pénale

JF-1  
Contentieux des particuliers

JF-2  
Contentieux des impôts des professionnels

GF-1  
Particuliers

GF-2  
Professionnels et action en recouvrement

GF-3  
Missions foncières, fiscalité du patrimoine et statistiques

CL-1  
Gestion comptable et financière des collectivités locales

CL-2  
Conseil fiscal, financier et économique locales

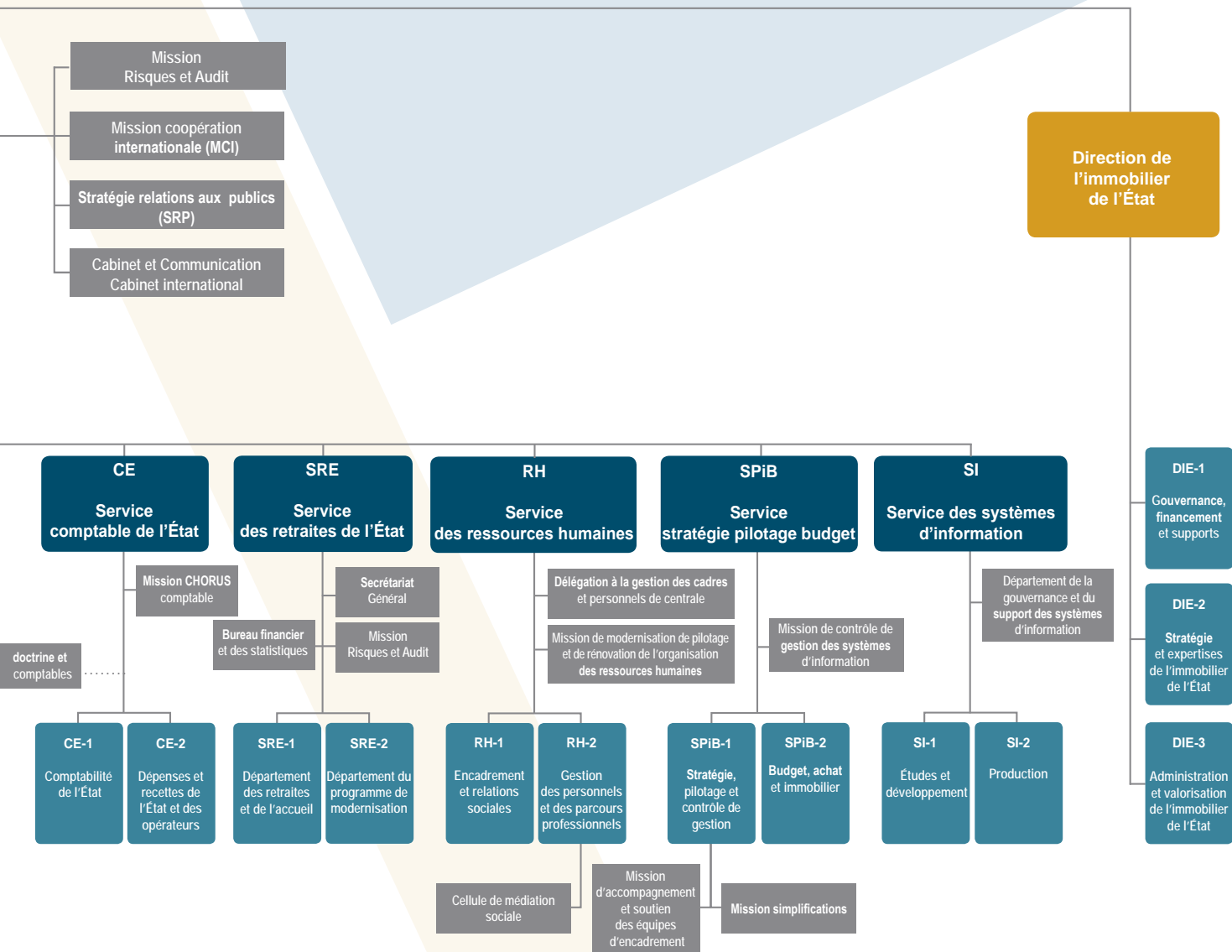
Bureau des agréments et rescrits

Mission d'expertise juridique et économique internationale

Cap Numérique

Mission SIRHIUS

Mission Responsabilité, contrôle interne



Retrouvez la DGFIP sur



DIRECTION GÉNÉRALE DES FINANCES PUBLIQUES

Conception graphique : Cabinet Communication

Crédits photos : Ph Ricard, GGREE, Adobe stock, Shutterstock

Impression : SDNC

JUIN 2018

