

**DIRECTION GÉNÉRALE DES FINANCES PUBLIQUES**

DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES FINANCES

PUBLIQUES DE L'ALLIER

SERVICE CONTROLE DE GESTION

9, avenue Victor Hugo

BP 81609

03 016 MOULINS CEDEX

Affaire suivie par Céline POTÉRON

celine.poteron@dgifp.finances.gouv.fr

☎ 04 70 35 12 45 📠 04 70 44 40 57

**CTL du 27 septembre 2022**

**Point n° 4 :**  
**Synthèse interrégionale**  
**« Grand Remue - Méninges »**  
**(pour information)**

**Délégation Centre-Est**

**Contrat d'Objectifs et de Moyens**

***Synthèse interrégionale du « Grand remue-méninges »***

**Modalités de déploiement**

Pour faire suite à la démarche de réflexion proposée par le Directeur général sur le prochain contrat d'objectif et de moyens, la Délégation a lancé le dispositif du GRM en Centre-Est à l'occasion d'une RDD réunissant tous les directeurs de l'inter-région, et associant Cécile Fontaine, cheffe du service SPIB.

Les directions se sont mobilisées selon des modalités protéiformes : communication sur le site Ulysse local, organisation de collègues de chefs de service ou d'ateliers avec des panels d'agents, transmission d'un questionnaire pour recueillir les observations sur les thématiques, mise en place de bals dédiées, organisation d'un séminaire de synthèse etc.

Au total, 398 réunions ont été organisées, associant 4523 agents. En complément, 167 contributions écrites ont été transmises directement par les agents sur les bals dédiées. Néanmoins, ce dernier chiffre ne reflète pas précisément l'implication des agents, puisque un grand nombre de propositions ont été faites par les agents lors des réunions organisées par les directions.

Localement, il a pu être choisi de s'intéresser à tout ou partie des axes de réflexion ou thématiques. Pour faciliter la formalisation et l'harmonisation des travaux conduits en local, la Délégation a proposé aux directeurs une fiche de restitution normée et souple d'utilisation.

La Délégation Centre-Est a elle aussi tenu, à son propre niveau, des séances d'itérations sur les thématiques et axes stratégiques.

**Principales préoccupations et problématiques**

Les retours transmis à la Délégation, particulièrement fournis, font remonter des propositions pour des thématiques déjà bien appréhendées par les agents telles que l'éco-responsabilité, l'attractivité de la DGFIP, l'amélioration de l'offre de service aux usagers, l'accélération des simplifications et améliorations applicatives. Néanmoins, beaucoup d'agents considèrent que les simplifications doivent prioritairement concerner les dispositifs législatifs/réglementaires (exemple : dispositif Scellier).

Des axes plus spécifiques ont également été posés comme la supra-départementalisation des missions, la modernisation de l'arsenal juridique du contrôle fiscal, etc... Mais certaines propositions concernent des actions parfois déjà en place, ce qui peut traduire une méconnaissance des dispositifs existants.

Bien que certains agents se soient montrés parfois sceptiques sur l'utilité de la démarche, cette concertation a été largement bien appréhendée dans l'inter-région. Le GRM a toutefois été ressenti pour certains comme un exercice de communication, sans perspective de déboucher quant aux problèmes qui seraient soulevés. De manière récurrente les agents et les cadres ont fait remonter les importantes difficultés résultant des vacances d'emplois constatées dans plusieurs services.

De même, une très nette majorité d'avis s'est exprimée en faveur d'une "pause" dans les réorganisations de services afin de permettre la consolidation de l'organisation territoriale du réseau après les fortes évolutions conduites ces trois dernières années dans le cadre du NRP.

## **Idées « les plus intéressantes » relevées dans les synthèses départementales (classées par grande thématique)**

### **Sujet stratégique A : Cœur de mission vs croissance externe**

- Consolider les missions actuelles de la DGFIP. Une pause dans les réformes est souhaitée afin d'absorber les nouvelles missions et restructurations, tout en veillant à maintenir notre haute technicité.
- Construire une trajectoire pluri-annuelle, communiquée le plus en amont possible et expliquée aux agents, pour limiter le sentiment d'instabilité souvent exprimé.
- Faire valoir nos compétences et expertises de sorte à étendre le champ de compétence. Des rapprochements sont envisageables avec l'URSSAF par exemple en matière de contrôle et de recouvrement des créances publiques, ou avec la DREETS en matière d'expertise économique, domaine dans lequel les services de la DGFIP ont su valoriser *i)* nos sources d'informations, *ii)* notre expertise financière, et *iii)* notre service aux usagers.

### **Sujet stratégique B : Coopération/rapprochement avec d'autres administrations**

- Valoriser et faire connaître nos travaux.
- Développer les relations avec d'autres services de l'État tels que la CPAM, la CAF, les URSSAF, la MSA, pour améliorer le traitement des dossiers communs ayant des impacts financiers et comptables ;
- Faciliter les passerelles entre administration, en promouvant des mobilités, et tenant compte des grades de l'ancienneté et du cœur de métier.
- Développer et moderniser les échanges entre administrations (mise en place de réseaux, partage d'organigramme, séminaires communs, ponts inter-applicatifs etc.).
- Identifier des référents au sein des administrations partenaires pour faciliter et simplifier nos démarches respectives.

### **Sujet stratégique C : Organisation territoriale de la DGFIP**

- Stabiliser l'organisation et consolider le fonctionnement des structures réorganisées dans le cadre du NRP. Les changements sont importants et nécessitent de trouver « un régime de croisière » pour le fonctionnement de ces nouvelles structures.

- Transférer à un échelon supra-départemental des missions, fragilisées dans certaines directions car diluées ou sans effectif adapté (centralisation comptable, recouvrement des amendes, reliquat de TU et RNF, formation professionnelle etc.).
- Conserver le rôle d'animation et de mutualisation de la Délégation, y compris sur les sujets métiers, en s'appuyant au besoin sur l'expertise des DRFiP.
- Renforcer le pilotage du contrôle fiscal par la DIRCOFI, soit en lui rattachant les brigades, soit en poussant l'animation et le soutien technique, pour faire de la DIRCOFI le pilote des métiers du CF.

#### **Sujet stratégique D : Accélération des simplifications**

- Alléger le contenu des notes de services, des messages afin d'aller à l'essentiel et faire preuve de pédagogie pour rendre lisible la lecture.
- Gestion des balfs trop chronophage : instaurer des règles de gestion de la messagerie.
- Rationaliser les sollicitations de l'administration centrale en termes de calendrier pour éviter les redondances de sujets.
- Dans le cadre du contrôle fiscal, autoriser l'envoi des pièces de procédure en dématérialisé aux contribuables vérifiés ce qui sécurise les procédures, réduit les coûts et s'inscrit également dans une démarche écoresponsable.
- Poursuivre l'unification du recouvrement dans l'optique de la mise en place de services de recouvrement tous produits, notamment en uniformisant le droit de communication.
- Créer un service de consultants au sein de la DGFIP qui serait utilisé au préalable de tout nouveau projet afin d'intégrer les meilleures pratiques dès la phase de conception.

#### **Sujet stratégique E : Identification et redéploiement de gains de productivité**

- Améliorer nos outils applicatifs (PGI, Hélios), les échanges inter-applicatifs (moins de saisie et facilité de recherche).
- Simplifier la législation fiscale.
- Centraliser la formation professionnelle à un niveau supra départemental, au siège des anciennes et actuelles régions administratives.
- Maintenir les réunions à distance sans exclure le présentiel, créer des modules de formations audio/vidéo.
- Concentrer la fonction comptable, incluant les DSO-CO, les DFT et les RNF, à un niveau supra départemental.
- Valoriser les initiatives en organisant en interne un trophée de l'innovation.

#### **Réflexion thématique n°1 : Comment améliorer la visibilité de la DGFIP vis-à-vis de ses publics (particuliers, professionnels, partenaires) ?**

- Améliorer l'image de la DGFIP en communiquant, via les différents réseaux, sur nos activités et nos réussites.
- Créer un logo plus moderne.
- Simplifier le langage utilisé ou recommandé auprès des usagers.
- Améliorer l'affichage extérieur (enseigne qui ressort du bâtiment).
- Ajouter des contrôleurs à l'accueil pour la réception du public.
- Faire du numéro d'appel unique national le seul canal de contact téléphonique, l'utilisateur n'ayant plus la possibilité de contacter spontanément le service local (au besoin en faisant appel au soutien des agents des SIP pour le fonctionnement de ces « plateformes » nationales).
- Fermeture de BALFUS aux usagers avec la généralisation de E-contact à tous les services.
- Création à terme de centres de contact pour les usagers « secteur public local » lors de l'intégration dans l'ENSU des factures locales.

### **Réflexion thématique n°2 : Quelles priorités pour améliorer l'offre de services aux usagers (particuliers, professionnels, partenaires) ?**

- S'interroger au fond sur notre stratégie d'accueil physique des usagers : ne faut-il pas franchir le pas d'un accueil physique exclusivement sur RDV ?
- Élargir les plages d'accueil physique de RDV, y compris pendant les pauses méridiennes, pour s'adapter aux contraintes horaires des usagers.
- Disposer d'un accueil téléphonique performant avec des plateformes qui gèrent les appels non aboutis. Le passage en TOIP est souvent perçu comme une régression.
- En terme immobilier, accélérer l'ergonomie de nos espaces d'accueil physique des usagers en développant les box et zones de réception.
- Pour les usagers particuliers, installer des bornes d'accueil, sur le modèle des hôpitaux et des CAF, serait à étudier.
- Améliorer l'information des usagers du début de campagne déclarative, en uniformisant les calendriers (date fixe à l'échelle nationale) et actions de communication.
- Spécialiser les guichets des professionnels en fonction de la typologie d'utilisateur (TPE, PME, micro ou auto-entrepreneurs).
- Avec les collectivités locales, proposer l'harmonisation des pratiques entre CDL, voire les spécialiser par domaine d'expertise, sous pilotage de la direction locale.

### **Réflexion thématique n°3 : Comment combiner relation de confiance et lutte contre la fraude ?**

- Faire des experts comptables la porte d'entrée de l'accompagnement fiscal des PME et positionner les CGA/AGA sur les micro-entrepreneurs, pour répondre à leurs interrogations tout en soulageant nos services.
- Renforcer l'effet dissuasif du contrôle sur les dossiers à « faibles enjeux » avec la possibilité de formaliser le constat dans un Procès-verbal pour avertissement avec application d'une amende.
- Proposer la création d'une cellule départementale de coordination des services du contrôle, en partenariat avec les services préfectoraux, les procureurs pour cadencer les contrôles communs.
- Envisager des contrôles communs DGFIP/URSSAF ou développer des compétences croisées des services pour réaliser les contrôles.
- Les dispositifs visant à promouvoir la relation de confiance se sont développés et il ne convient pas d'aller au-delà. La promotion du civisme fiscal ne doit pas conduire à dénaturer la mission de service en la transformant en une mission de conseil.
- Faire évoluer les modalités de contrôle afin de rectifier rapidement les anomalies et sécuriser les entreprises : limiter la période contrôlée et les points contrôlés pour rectifier rapidement les erreurs.
- Créer une base nationale de rescrits pour sécuriser d'une part la programmation initiale et d'autre part valider des rescrits présentés spontanément par l'entreprise contrôlée alors que le service n'en avait pas connaissance. Les applications seraient alors enrichies d'un onglet à cet effet.
- Créer un centre de contact dédié aux professionnels pour sécuriser l'environnement juridique de l'entreprise dans l'esprit de la Loi ESSOC et de la relation de confiance.
- Mettre en place une certification « accompagnement des entreprises » pour les services de la DGFIP afin de mettre en évidence l'aspect accompagnement de la démarche et la professionnalisation des équipes.
- Développer la communication à destination du grand public. Par exemple, publier sur le site [economie.gouv.fr](http://economie.gouv.fr) la liste des entreprises partenaires « relation de confiance » et des entreprises ayant été pénalisées pour manœuvres frauduleuses dans le cadre des contrôles fiscaux.

### **Réflexion thématique n°4 : Quelles missions pour le SIP de demain ?**

- Dans un contexte lié à la diminution des tâches de gestion, il convient de faire évoluer fortement l'organisation en instituant la polyvalence accueil / gestion / recouvrement, et mettre fin à la sectorisation.
- Ré-internaliser dans les SIP une partie du CSP de particuliers ce qui permettra un enrichissement de la mission en lien avec l'expertise nécessaire pour améliorer l'accueil des cas les plus complexes ainsi que la lutte contre la fraude.
- Création de poste de conseiller aux France Services dans les SIP (à l'instar des CDL dans le SPL), qui serait le référent des FS et éviterait aux SIP de mobiliser les agents actuels pour assurer les déplacements en EFS dans le cadre d'APRDV.
- Spécialiser le SIP sur le traitement du contentieux d'assiette. Il pourrait être envisagé de créer des pôles dédiés au contentieux et un SIP serait transformé dans ce sens au niveau départemental.

### **Réflexion thématique n°5 : Comment faire évoluer à l'avenir le partenariat entre la DGFIP et les autres administrations (collectivités locales et autres services de l'État) ?**

- Profiter de la mise en place de la RGP comme une opportunité de renforcer les relations avec les collectivités (CAP, diffusion d'outil d'auto-diagnostic, restitution des anomalies comptables etc.).
- Le déploiement d'un véritable portail usager dans le SPL, centralisant les flux, doté d'un spectre fonctionnel le plus large possible, avec par exemple la possibilité de saisir le comptable comme l'ordonnateur, ouvert le soir et le week-end permettrait d'apporter une vraie amélioration des échanges et de la qualité de service.
- Renforcer la visibilité de la mission « action économique », par une association avec la BDF pour accroître les synergies en matière d'expertise, et par la création à la maille régionale d'un espace de mutualisation et de partage de la donnée économique.
- Développer la valorisation des données financières et comptables, en nommant un correspondant dédié, pour exploiter les potentialités du lac de données et proposer un service aux gestionnaires publics.
- Associer davantage les partenaires extérieurs à nos démarches de simplifications / modernisation (étendre nos offres sur l'édition et la dématérialisation des documents).

### **Réflexion thématique n°6 : Comment accompagner la conduite du changement de la DGFIP ?**

- Élargir la cible actuelle en matière de parcours d'accompagnement des transformations afin de toucher le plus grand nombre, au besoin en l'adaptant. Aussi, il conviendrait de ne pas former que les cadres à l'accompagnement du changement mais également les agents aux changements notamment s'agissant des outils numériques (le parcours PIX est une approche intéressante).
- Les directions et services du réseau ne doivent avoir qu'un seul interlocuteur pour un changement donné, le bureau métier. L'accompagnement du changement doit être embarqué par les bureaux métier et ne pas être géré de façon distincte. Une autre optique pourrait consister à confier cet accompagnement aux délégations, en amplifiant leur rôle actuel dans ce domaine.
- Adapter les méthodes de travail aux évolutions informatiques et sociétales.
- Le développement des cryptomonnaies et de leur usage constitue un enjeu majeur pour la DGFIP et pour le contrôle fiscal dont les acteurs seront, dans les années à venir, de plus en plus confrontés à des problématiques dans ce domaine. Maîtriser ce sujet complexe nécessite de disposer d'un socle minimum de connaissance mais également de pouvoir recourir, le cas échéant, à de véritables "connaisseurs" qui soient susceptibles d'apporter le soutien nécessaire.
- Développer le tutorat avec les seniors à l'instar de ce qui est mis en pratique dans le milieu médical, dans la justice ou la gendarmerie. Il serait opportun de mettre en place un dispositif qui permettrait aux "jeunes retraités" qui le souhaitent, d'assurer des missions de tutorat pour aider les novices qui arrivent dans les services.

### **Réflexion thématique n°7 : Quelle politique de recours aux contractuels ?**

- Avoir plus de souplesse dans la gestion des contractuels, avoir des marges de manœuvre locales en disposant d'une vision pluriannuelle des recrutements.
- « Récompenser » le contractuel lauréat de concours pour lui assurer une garantie de retour dans le service recruteur si ce dernier est en sous tension (ou éventuellement une garantie de retour dans le département pour éviter un renoncement au bénéfice du concours).
- Recours aux contractuels lorsque les postes sont vacants.
- Le recrutement par concours doit être privilégié et demeurer la règle, y compris en organisant des concours régionalisés (pour limiter les déplacements géographiques non souhaités) ; pas de généralisation souhaitée du recours aux contractuels.
- L'encadrement ne doit pas être recruté sur des emplois contractuels afin de conserver un bloc de valeurs communes, d'identification identitaire, entre l'encadrement et les agents.

### **Réflexion thématique n°8 : Comment mieux promouvoir l'attractivité de la DGFIP ?**

- Augmenter le nombre d'ambassadeurs par département et leur octroyer du temps leur permettant de se consacrer à cette mission (participation à des salons, donner des cours dans les universités, participer à un forum des métiers dans un lycée proche de son domicile).
- Accroître la formalisation de partenariats avec le mode de l'enseignement.
- Réactiver le principe des journées « Portes ouvertes » (découverte des métiers de la DGFIP).
- Instaurer un système de points en fonction des mobilités ce qui aurait un effet sur les mouvements de mutation (ex : les affectations en zones moins attractives permettraient de gagner plus de points).
- Intéresser financièrement les agents DGFIP qui « amènent » des candidatures sur certains métiers en tension ou certaines zones géographiques peu attractives.
- Raccourcir les délais entre l'inscription au concours et l'arrivée dans les établissements de formation (ex : prévoir deux concours par an).
- Organiser les concours par régions ou inter-régions et affecter les lauréats au sein de ce même périmètre.
- Utiliser davantage le site impôts.gouv pour promouvoir la DGFIP et ses concours.
- Créer un accompagnement à l'installation immobilière pour tous les agents arrivant dans les départements. Partenariat avec les bailleurs locaux.
- Réflexion sur la répartition des points d'indice entre échelons, sur l'accession aux logements dans les zones en tension, action à mener avec les collectivités locales.
- Améliorer les passerelles entre administrations.
- Attribuer une vraie prime de technicité aux méritants, réinstaurer les bonifications au niveau de la notation.
- Participer à des évènements locaux : courses sportives, avec tee-shirt floqués « la DGFIP recrute ».
- Donner les moyens aux agents d'être enseignants (facultés, IUT, ...) pour susciter des vocations.

### **Réflexion thématique n°9 : Comment la DGFIP peut-elle tirer au mieux profit des nouvelles technologies (IA, blockchain, API, lac de données, etc.) ?**

- Recruter des ingénieurs informatiques qualifiés.
- En matière de lutte contre la fraude : l'économie et donc la fiscalité s'est internationalisée, ce qui nécessite un accès à des données internationales sous la forme d'un partage des bases internes des données fiscales entre les administrations.
- Utilisation d'une blockchain entre l'opération de paiement et les applications destinataires (métiers).
- Mise en œuvre de blockchain pour les liaisons avec les partenaires privilégiés (notaires, collectivités...).
- Utilisation d'une IA pour faciliter l'analyse des incidents complexes et la détection prédictive des incidents d'exploitation et leur niveau de gravité.
- Mettre en place un système d'IA afin de lancer une hypervision des applications en production. Ce système d'hypervision devant permettre d'anticiper les pannes possibles, identifier les facteurs récurrents de ralentissement, déclencher les actions préventives d'exploitation.
- Mettre en place un assistant digital qui serait utilisé lors de la prise de poste afin de donner l'ensemble des documentations nécessaires (applications, organigramme fonctionnel, documentation interne ...). Ce kit pourrait être alimenté de façon collaborative par les services RH, le BIL, les CID (la personne partante pour les chefs de structure).
- Construire les requêtes permettant de valoriser les données à disposition des bases de données.
- Revenir à des outils bureautiques Pack Office.

**Réflexion thématique n°10 : Comment faire de la DGFIP un modèle d'administration « écoresponsable »**

- Faire un jour de télétravail obligatoire dans la semaine afin de faire des économies d'énergie et de fluides.
- Instaurer la semaine de travail à quatre jours permettrait également de faire des économies d'énergie.
- Mettre en place des formations éco-responsables.
- Adapter les consommations d'énergie en plafonnant les températures (climatisation / chauffage).
- Végétaliser les toits des bâtiments publics.
- Récupérer l'eau de pluie pour arroser les plantes, les sanitaires.
- Développe le « Too Good To Go » dans les cantines.
- Recourir à des recommandés informatiques et mettre en place la signature électronique et arrêter de passer par la Poste. Et inciter nos partenaires à accepter les éléments dématérialisés.
- Intégrer le volet écologique dans les dialogues de performance : objectifs et propositions.
- Revoir les achats publics : acheter proche et local.
- Avoir une flotte de vélos et des abris vélos.

- - - - -

## Annexe : Données statistiques

DIRECTIONS	Nombre de réunions consacrées au GRM	Nombre de participants	Nombre de contributions écrites reçues des agents*
DDFiP DE L'AIN	4	40	1
DDFiP DE L'ALLIER	2	49	17
DDFiP DE L'ARDÈCHE	28	196	5
DDFiP DU CANTAL	15	81	15
DRFiP DE CÔTE-D'OR	19	370	3
DDFiP DU DOUBS	10	125	2
DDFiP DE LA DROME	8	150	14
DDFiP DE L'ISÈRE	4	90	11
DDFiP DU JURA	20	236	0
DDFiP DE LA LOIRE	2	24	3
DDFiP DE LA HAUTE-LOIRE	12	90	2
DDFiP DE LA NIÈVRE	16	180	13
DDFiP DU PUY-DE-DÔME	43	50	10
DRFiP DU RHÔNE	90	1 547	1
DDFiP DE HAUTE-SAÔNE	17	215	6
DDFiP DE SAÔNE-ET-LOIRE	17	260	7
DDFiP DE LA SAVOIE	25	350	15
DDFiP DE LA HAUTE-SAVOIE	5	124	19
DDFiP DE L' YONNE	15	162	8
DDFiP DU TERRITOIRE DE BELFORT	11	116	11
DIRCOFI CENTRE-EST	23	233	4
DISI RAEB	15	135	0
<b>TOTAL DDG CENTRE-EST</b>	<b>398</b>	<b>4 523</b>	<b>167</b>

\*Contributions écrites par les agents en dehors des réunions organisées par la direction (boîtes fonctionnelles)