



COMMUNIQUE DE PRESSE

Le 20 juin 2018

ENTITES ET POLITIQUES PUBLIQUES

LA DGFIP, DIX ANS APRÈS LA FUSION Une transformation à accélérer

La création en 2008 de la direction générale des finances publiques (DGFIP), par fusion de la direction générale des impôts et de la direction générale de la comptabilité publique, a constitué une des réformes emblématiques de la révision générale des politiques publiques. Avec plus de 103 000 agents et un budget de près de 8 Md€ en 2018, la DGFIP est la deuxième plus grande administration civile de l'État. Elle assure un nombre élevé de missions d'une grande technicité au service des particuliers, des entreprises, de l'État, des collectivités territoriales et des hôpitaux.

Dix ans après, la Cour dresse un bilan contrasté de la réforme, tant en matière de qualité de service que d'efficience. Il rend indispensable une véritable transformation de la DGFIP, en définissant une stratégie de changement et en levant les principaux facteurs qui freinent, voire bloquent, sa mise en œuvre. Alors que s'ouvre un nouveau chapitre de réforme de l'État, la Cour formule un ensemble de recommandations afin d'améliorer le service rendu et de réduire les coûts.

La fusion, une réforme sans rupture

La réforme de 2008 a donné naissance à un modèle singulier : nulle autre administration fiscale parmi les pays de l'OCDE n'exerce un périmètre aussi large, voire disparate, de missions. Comparée aux autres administrations fiscales qui ont nettement resserré leurs réseaux d'implantations locales grâce au numérique, la DGFIP présente un retard d'adaptation puisqu'elle compte encore plus de 4 000 implantations locales.

Dix ans après la réforme, le bilan de la fusion au regard de ses grands objectifs est contrasté. En matière fiscale, la majorité des particuliers bénéficie désormais d'un interlocuteur fiscal unique et la qualité de service s'est globalement améliorée. Les performances demeurent toutefois dégradées dans certains territoires et l'accueil téléphonique reste le point faible du dispositif. Enfin, le recours aux services en ligne est moins développé qu'à l'étranger.

Pour les collectivités territoriales, la fusion n'a pas apporté d'amélioration décisive. Malgré des démarches de modernisation et d'amélioration, des insatisfactions demeurent en matière de fiscalité directe locale, les prestations de conseil sont peu sollicitées et la tenue des comptes pourrait être améliorée.

En termes de coût, les résultats sont également contrastés. La DGFIP a certes été la principale contributrice à la maîtrise des dépenses au sein de l'État (2 000 suppressions de postes par an en moyenne), mais les économies sur les fonctions supports, bien que réelles, sont modestes.



Si ces résultats ne remettent pas en cause la réforme menée il y a dix ans, ils incitent néanmoins à accélérer la transformation de cette administration.

La persistance de rigidités importantes

Quatre facteurs de rigidité entravent l'évolution de la DGFIP :

- la nette baisse des budgets informatiques depuis dix ans a fragilisé des systèmes d'information déjà anciens. La DGFIP a ainsi accumulé une « dette technique » qui obère sa modernisation ;
- le réseau de la DGFIP est excessivement dense et compte un très grand nombre de services locaux de petite taille ne pouvant assurer un service de qualité ;
- les règles de gestion des ressources humaines sont lourdes et très centralisées, ne permettant pas une bonne adéquation avec les besoins du service ;
- enfin, depuis la fusion, la DGFIP n'a pas su ou voulu se doter d'un schéma de transformation clair, préférant se concentrer dans un premier temps sur la réussite de la fusion, puis sur la consolidation de l'existant.

Les conditions d'une transformation nécessaire

La Cour recommande que soit définie une stratégie de transformation explicite, précisant les objectifs et les moyens pour les atteindre.

Le périmètre des missions doit être revu : ainsi les missions de recouvrement de la Douane devraient être rattachées à la DGFIP. À l'inverse, certaines missions (service de retraites de fonctionnaires, cadastre...) pourraient être confiées à d'autres opérateurs. Les missions assurées pour le compte des collectivités locales devraient quant à elles être ajustées en fonction des besoins avérés.

La DGFIP doit tirer parti de la transition numérique pour exploiter les gisements de productivité et améliorer la qualité de service : le canal numérique doit devenir le mode normal d'échange avec les particuliers, l'accueil physique devant être réservé aux questions les plus complexes, et l'accueil téléphonique doit être significativement amélioré, notamment durant la phase de mise en œuvre du prélèvement à la source.

Enfin, le réseau de la DGFIP doit être resserré et le maintien de services de proximité doit s'inscrire dans un cadre partenarial avec les autres services publics.

La Cour formule 17 recommandations visant à :

- définir et inscrire une stratégie de transformation dans une convention pluriannuelle d'objectifs et de moyens ;
- tirer parti du numérique pour moderniser le service rendu aux contribuables ;
- rationaliser et rénover les services rendus aux collectivités territoriales ;
- rationaliser l'organisation et la gestion internes de la DGFIP ainsi que le périmètre de ses missions.

[Lire le rapport](#)

CONTACTS PRESSE :

Ted Marx ◻ Directeur de la communication ◻ T 01 42 98 55 62 ◻ ted.marx@ccomptes.fr

Denis Gettliffe ◻ Responsable des relations presse ◻ T 01 42 98 55 77 ◻ denis.gettliffe@ccomptes.fr

 [@Courdescomptes](https://twitter.com/Courdescomptes)

 [ccomptes](https://www.facebook.com/ccomptes)