
Orientations stratégiques dans le cadre de la démarche de contractualisation

Le projet de contractualisation avec la Direction du budget est d'abord l'occasion de nous donner un premier cadre stratégique reposant sur un cap bien défini et des réformes d'envergure. Le contrat doit nous donner les moyens de les mener à bien et d'assurer nos missions fondamentales, celles qui font de notre administration un organe vital de l'État et de la société française

Un certain nombre de ces réformes ont déjà été validées et lancées dans le cadre du plan de transformation ministériel. Certaines sont bien avancées. D'autres sont à construire. Certaines restent à concevoir.

Il me semble aujourd'hui essentiel de travailler collectivement à la définition d'une stratégie d'ensemble qui assure la cohérence des différents chantiers, aide tout un chacun à se projeter dans une DGFIP modernisée aux plus hauts standards de qualité et d'efficacité du service public, une stratégie qui nous permette de nous projeter en 2022 et au-delà jusqu'en 2025. Le contrat en constituera une première brique.

L'objectif principal est que dans chaque métier nous ayons une vision claire de nos objectifs, de la manière de consolider nos missions et des défis à surmonter. Cette stratégie doit permettre également de couvrir plusieurs enjeux :

- un enjeu culturel d'ouverture de notre Direction aux autres administrations et d'une attention renforcée aux attentes des usagers et de nos partenaires, dans le respect des valeurs de service public qui sont le socle de notre action, et sont reconnues par tous ;
- un enjeu d'accompagnement des cadres et des agents, de valorisation de l'engagement, de promotion de la diversité et de la parité et de préservation de la qualité des conditions de vie au travail ;
- un enjeu d'organisation interne pour améliorer les relations entre la centrale et le réseau, déconcentrer, accroître la transversalité et la réactivité de nos organisations ;
- un enjeu de transformation numérique qui représente une opportunité majeure pour tous nos métiers, et qui pose la question de la gouvernance de nos systèmes d'information.

Je souhaite ainsi aujourd'hui partager avec vous les principaux éléments de diagnostic (I), identifier les actions prioritaires à engager sur nos différents métiers (II) et sur les chantiers transverses (III). Le contrat d'objectif et de moyens avec la Direction du budget permettra de commencer à donner corps à cette stratégie et garantira les moyens de la mettre en œuvre jusqu'en 2022.

I- Éléments de diagnostic: une direction confortée et renforcée sur son cœur de métier mais devant relever des défis importants

A- Des forces et des réussites reconnues :

Notre Direction a fait montre ces dernières années, et singulièrement ces derniers mois, de sa capacité à conduire de grandes réformes à dimension organisationnelle, technique et informatique mais aussi à forte valeur ajoutée pour les usagers : la mise en œuvre du prélèvement à la source en est une illustration majeure mais elle n'est pas la seule.

Les différents métiers qui composent la Direction se sont engagés dans des transformations profondes : dématérialisation des relations avec les partenaires (déclaration en ligne des revenus, dématérialisation du paiement des impôts, de la dépense et des recettes de l'État et du secteur public local, du bulletin de paye, des informations sur la retraite...), révision des valeurs locatives des locaux professionnels, modernisation de la comptabilité publique, déploiement du modèle facturier, développement d'un contrôle fiscal plus ciblé, renforcement de la politique immobilière de l'État...

Ces transformations sont conduites dans un contexte de moyens contraints tout en gardant une vigilance forte sur les résultats. Ainsi, nos principaux indicateurs de performance et de résultat se maintiennent globalement. Les comptes sont certifiés avec une diminution régulière des points de réserve émis par la Cour des comptes ; les délais de paiement restent stables et maîtrisés ; les taux de déclaration et de recouvrement des impôts sont très satisfaisants ; les contentieux fiscaux sont gagnés à plus de 80 %, pour ne citer que quelques exemples. Il convient également de souligner les excellents résultats des enquêtes de satisfaction auprès des usagers de la DGFIP, qui soulignent à la fois la qualité du service rendu et la grande disponibilité envers tous les publics.

Ces réussites reposent aussi et avant tout sur une communauté d'hommes et de femmes reconnus pour leur professionnalisme, leur expertise, leur implication et qui partagent des valeurs de service public fortes.

B- La confiance placée en nous permet de renforcer nos missions :

La reconnaissance du haut niveau de compétence, de fiabilité et de sécurité avec lequel nos agents exercent leurs missions nous permet de renforcer notre présence dans de nombreux domaines comme l'illustrent les exemples suivants :

- le transfert de missions fiscales et de recouvrement de la Douane ;
- le transfert du conseil retraite, de l'accompagnement au départ et de la gestion des comptes retraite au Service des retraites de l'État ;
- l'expérimentation de services de prestations financières intégrés sous pilotage de la DGFIP dans le cadre de la création des Centres de Gestion Financière (CGF) ;
- le renforcement de la lutte contre la fraude et la création d'une police fiscale au sein du service d'enquête judiciaire des finances ;
- le renforcement de notre mission de conseil notamment aux collectivités locales, le développement des services facturiers et leur adhésion à certaines démarches (certification, compte financier unique...) ;
- l'affirmation du rôle de la Direction de l'immobilier de l'État dans l'animation et le pilotage de la politique immobilière de l'État.

C- L'évolution des besoins et des attentes des usagers, de nos partenaires et des agents exige néanmoins que nous relevions collectivement plusieurs défis :

Les principaux sont les suivants :

- Les résultats de l'observatoire interne montrent la progression d'une incompréhension de l'évolution de la DGFIP, et témoignent du fait que les agents ne s'en sentent pas suffisamment acteurs. **Donner du sens et de la cohérence aux réformes engagées constitue le premier défi à relever.**
- Notre direction peut également apparaître comme insuffisamment ouverte sur l'extérieur sur le plan des ressources humaines (très faible nombre d'agents en mobilité ou d'agents ayant connu une autre expérience professionnelle dans une autre administration, faible nombre de contractuels) comme dans son fonctionnement quotidien. Elle a parfois tendance à fonctionner « seule » sans saisir toutes les opportunités de mutualisation ou de travail partagé avec les autres administrations en France comme à l'international.
- Nos systèmes d'information, s'ils sont robustes, accusent une dette technique importante, car ils reposent sur des infrastructures et des applications pour certaines anciennes, dont l'usage ne favorise pas un exercice optimal des missions qui nous sont confiées, comme le signale la Cour des comptes dans un récent rapport. Certaines applications vieillissantes rendent le travail quotidien des agents parfois difficile. Nous devons par ailleurs conduire de nouveaux projets d'envergure pour rester à la hauteur de la transformation numérique des politiques publiques et de la relation à l'utilisateur. L'ampleur de ces évolutions impliquera d'accroître notre agilité dans la conduite des projets pour répondre plus rapidement aux besoins des usagers comme des agents.
- Notre réseau doit accélérer sa transformation : malgré une évolution constante depuis plusieurs années, notre organisation sur le territoire reste morcelée, avec parfois de toute petites équipes, ce qui peut poser la question de la continuité de service et celle du soutien et de l'encadrement des agents ; paradoxalement, cette organisation ne facilite pas notre réponse au besoin de conseil de nos partenaires et à la demande d'accueil de proximité des usagers malgré le fort investissement des équipes dans les services. Nous devons apporter une attention renforcée à l'offre de services de proximité dans les territoires où se développe le sentiment d'un recul de l'État et des services publics.
- L'exercice de nos métiers reste encore dans certains domaines marqué par des usages et des méthodes pouvant affecter l'efficacité et la qualité du service rendu (encore beaucoup de démarches « papier », des processus en doublons ou méritant d'être simplifiés...), et notre fonctionnement doit devenir plus participatif, moins pyramidal, reposer sur un nombre d'échelons moins nombreux, valoriser la responsabilité, l'initiative, mieux associer le réseau et privilégier des modes de travail plus transversaux et toujours plus diversifiés (mode projet, travail nomade, à distance, télétravail...) .

Ce diagnostic doit nous conduire à travailler sur plusieurs axes stratégiques, pour chacun de nos métiers mais aussi sur leurs synergies, et à mobiliser les fonctions transverses comme des leviers.

II- Orientations stratégiques et chantiers à venir pour nos différents métiers :

A- Moderniser la gestion fiscale pour un impôt établi et recouvré plus simplement

La simplification de l'établissement et du recouvrement des impôts et son efficacité doivent rester un axe stratégique fort de notre direction : en sus du prélèvement à la source, la DGFIP s'est mobilisée pour la suppression progressive de la taxe d'habitation (TH), la refonte de la fiscalité directe locale et le début d'une unification du recouvrement fiscal et social. Elle est appelée à poursuivre ce travail pour participer à la simplification de la fiscalité, la rendre plus lisible et mieux acceptée.

Il convient aujourd'hui d'approfondir des chantiers et réflexions déjà en cours concernant notamment :

- l'organisation des SIP (articulation des travaux d'assiette et de recouvrement, dans un contexte de prélèvement à la source, prise en compte de l'impact de la suppression de la TH...) ;
- l'organisation des SIE (prise en charge du recouvrement de nouveaux impôts par notre réseau, mise en place de spécialisations, développement du travail à distance...) ;
- les missions de la publicité foncière, de l'enregistrement et les missions du cadastre pour lesquelles l'expertise et la compétence de la DGFIP sont reconnues et dont les modalités d'exercice peuvent bénéficier des apports du numérique ; les synergies entre métiers liés au foncier doivent être développées ;
- l'harmonisation du recouvrement de l'ensemble des créances (fiscales, locales, non fiscales, amendes), voire l'unification pour le recouvrement forcé. Des travaux sont en cours sous l'égide de M. Alexandre Gardette sur les synergies à développer entre le recouvrement fiscal et social.
- le service aux contribuables pour leur apporter le meilleur renseignement fiscal possible ; ceci sera permis par la couverture de chaque département par les centres de contact téléphonique et l'unification des services offerts par nos plate-formes, par la multiplication des points de contact de la DGFIP, prioritairement assurés dans les maisons France Services ; ces évolutions seront l'occasion d'une réflexion sur la doctrine d'accueil de la DGFIP.

B- Augmenter le rendement de l'impôt en segmentant notre approche : faire vivre la relation de confiance avec la majorité des contribuables et renforcer la lutte contre la fraude, notamment dans sa dimension internationale

La transformation de la relation au contribuable, pour faire vivre le droit à l'erreur et la relation de confiance, tout en accentuant la lutte contre la fraude, doit être le deuxième axe fort de notre stratégie.

Notre objectif reste le même. Il s'agit de collecter l'ensemble des prélèvements dûs par les contribuables.

Pour y parvenir, à l'instar de ce que font beaucoup de nos partenaires, il faut chercher à sécuriser en amont une conformité à la législation fiscale la plus large possible. C'est un gage d'efficacité pour nous et de sécurité pour les acteurs économiques. Dans cet esprit, le rapport au contribuable de bonne foi est appelé à se transformer profondément. Dans le cadre de la loi ESSOC, il s'agit de faire prévaloir un principe de confiance.

Les contribuables doivent être invités à corriger leurs erreurs, accompagnés et conseillés. Des avancées significatives avec notamment la création d'un site internet dédié ont déjà été réalisées mais le principe doit irriguer l'exercice de nos missions au quotidien.

Pour les entreprises, la nouvelle relation de confiance est également un axe fort. L'administration fiscale a en effet un rôle essentiel à jouer pour faciliter la vie économique et contribuer à la compétitivité de notre économie. Ce rôle n'est pas nouveau mais doit encore se développer. Les entreprises à partir du moment où une problématique à risque et à enjeu est identifiée et où elles fournissent une information claire, complète et pertinente, doivent pouvoir bénéficier de sécurité juridique sans attendre un contrôle fiscal. C'est l'objet des mesures présentées le 14 mars dernier : partenariat fiscal avec les ETI et les grandes entreprises, accompagnement fiscal personnalisé pour les PME, spécialement celles en forte croissance, règles spécifiques de traitement des demandes de mise en conformité, accompagnement des entreprises à l'international... Là aussi, il convient d'accompagner les agents dans ce nouveau positionnement en termes de formation, d'organisation et de pilotage.

L'administration fiscale doit aussi identifier le plus en amont possible les contentieux susceptibles de toucher un nombre élevé de contribuables afin de limiter l'insécurité juridique et les risques pour les finances publiques.

Parallèlement la mission de contrôle fiscal conserve ses objectifs fondamentaux : assurer l'égalité devant les charges publiques et les recettes publiques. Mais pour ne laisser aucune chance aux fraudeurs, la stabilité de ce cadre a pour corollaire l'adaptation permanente de la mission à un environnement changeant et complexe (évolution rapide du droit fiscal, des modalités de tenue des comptabilités, internationalisation de l'économie...).

C'est pour cela qu'il importe de nous saisir de tous les outils techniques et juridiques : développement de la collecte et de l'analyse de données dans la détection de la fraude, pilotage de nos outils juridiques dans un continuum allant de la sécurisation en amont à la judiciarisation en passant par les outils classiques du contrôle fiscal, renforcement de la coopération nationale et internationale, identification des situations ou des textes facilitant la fraude et mesures correctives, notamment... C'est pour cela qu'il faut gagner en réactivité en mobilisant l'ensemble des informations disponibles et l'ensemble des acteurs, internes et externes à la DGFIP. La lutte contre la fraude fiscale concerne tous les services de l'État.

Cette double orientation nécessite une capacité de différenciation encore accrue de notre action envers les contribuables qui commettent de bonne foi des erreurs et ceux qui fraudent intentionnellement. Là aussi, le recours à l'analyse de données mais aussi à la relation directe au contribuable sera essentielle.

Enfin, pour parvenir à cela, il nous faut aussi relever le défi de la massification des données échangées (économie collaborative, échanges internationaux d'information..) et de leur traitement fiscal qui impliquent l'adaptation de l'organisation des services pour être en capacité d'exploiter cette masse d'informations, *a fortiori* dans un contexte de complexification de la fraude, notamment au plan international. Il requiert une adaptation de la programmation des contrôles (renforcement de l'analyse de données), conjuguée à une spécialisation des équipes.

Nous devons ainsi poursuivre et approfondir les travaux :

- sur l'organisation à mettre en place pour faire vivre le droit à l'erreur et la relation de confiance au quotidien dans l'ensemble du réseau et sur l'organisation du contrôle fiscal dans les territoires ;
- sur l'utilisation et le pilotage de nos outils juridiques et techniques à tous les niveaux pour renforcer la lutte contre la fraude ;
- sur notre action à l'international ;
- sur les formations et l'accompagnement des agents à prévoir dans ces domaines ;
- sur la mise à niveau du système d'information du contrôle fiscal et le développement d'indicateurs adaptés aux nouvelles orientations.

C- Conforter la DGFIP dans son rôle d'opérateur de référence de la fonction financière et comptable publique et développer son rôle de conseil

La DGFIP doit capitaliser sur ses réussites en matière de modernisation de la fonction financière (services facturiers, contrôle sélectif de la dépense, contrôle partenarial, dématérialisation des factures...) et de qualité comptable pour approfondir la transformation des chaînes et contribuer à améliorer l'information du Parlement et des citoyens sur les finances publiques. Plusieurs chantiers doivent contribuer à cet objectif :

- l'approfondissement de la modernisation des organisations et des partenariats qui, tout en respectant le principe de séparation entre ordonnateur et comptable, doivent permettre une plus grande intégration des chaînes et leur simplification : centre de gestion financière intégrant CSP et services facturiers ; SGC et services facturiers dans le secteur local ; groupements comptables pour les opérateurs de l'État...
- la poursuite de la modernisation des outils, notamment numériques, destinés à faciliter le travail des agents et à mieux cibler notre action et nos contrôles : contrôle hiérarchisé de la paye, utilisation d'outils d'intelligence artificielle, modernisation des outils informatiques (réécriture de l'application de paye...), développement du contrôle interne...
- le raccourcissement des délais de production des comptes de l'État afin de pouvoir transmettre au Parlement un projet de loi de règlement dès avril à l'horizon 2021, permettant de donner au compte général de l'État une réelle utilité dans les débats parlementaires ;
- la mise en place du compte financier unique des collectivités locales et leur convergence vers un référentiel comptable aux standards des normes des autres secteurs des administrations publiques, susceptible de donner lieu à une certification des comptes locaux.

Ces chantiers doivent s'accompagner d'une prestation de service renforcée à destination des ordonnateurs :

- locaux, en développant la fonction de conseil aux décideurs locaux, un conseil qui soit exercé en proximité sur l'ensemble des questions ayant trait à notre métier : fiscalité, budget et comptabilité, moyens de financement, etc. Développer ce métier à part entière est un enjeu majeur.

- de l'État, en passant à une logique axée davantage sur le contrôle *a posteriori* qu'*a priori*, en mettant à disposition les restitutions nécessaires et les données de comptabilité générale contribuant à une meilleure gestion.

La DGFIP (SRE) est également l'opérateur des retraites de l'État, dont elle assure désormais la gestion pour l'ensemble des ministères ; elle a pour cela développé une offre de services numériques qui couvre ou va couvrir l'ensemble des démarches des agents et des retraités. Elle doit également contribuer à la préparation de la transition vers le nouveau régime de retraite en lien avec le Haut commissariat à la réforme des retraites, notamment par la validation des informations contenues dans les comptes individuels retraite.

Enfin, la DGFIP (DIE) est chargée du pilotage de la politique immobilière de l'État. Là aussi, l'objectif est d'accompagner les administrations de l'État pour améliorer leur performance immobilière (programme de rénovation des cités administratives pour plus d'1Md d'euros, initiatives pour favoriser la mutualisation des occupations, la renégociation des baux, et pour proposer aux agents publics des bureaux adaptés aux nouvelles conditions de travail (« *co working* », « *flex office* », etc.). La labellisation des projets immobiliers assure une meilleure qualité des choix des scénarios proposés. Des chantiers supplémentaires se sont ouverts récemment et doivent être poursuivis pour doter la politique immobilière de nouveaux outils pour le logement des fonctionnaires, la gestion en syndicat des cités administratives ou la valorisation des actifs immobiliers selon des modalités alternatives à la cession.

Ces différentes transformations ont ouvert plusieurs chantiers, qui, s'ils sont déjà bien engagés, doivent être approfondis :

- celui de la définition du positionnement et de la formation du conseiller aux décideurs locaux, promu dans le cadre du nouveau réseau de proximité ;
- celui de l'organisation des nouvelles structures de la gestion publique -services de gestion comptable-, et celui du déploiement des Centres de gestion financière ;
- cela implique aussi et enfin un réexamen du régime de responsabilité personnelle et pécuniaire avec pour objectif de responsabiliser l'ensemble des acteurs de la chaîne financière, et non les seuls comptables de manière systématique, pour un système plus pertinent et recentré sur les vrais enjeux.

Ces grands objectifs métier nécessitent un mode de pilotage et de management renouvelé, plus réactif et participatif, la simplification de nos modes de fonctionnement, une gestion des ressources humaines plus personnalisée, souple et valorisant au mieux l'engagement de chacun, pour assurer l'ouverture de la direction, l'efficacité et la qualité du service rendu mais aussi la qualité de vie au travail et la motivation des agents.

Cette feuille de route stratégique doit aussi mobiliser des systèmes d'information aux plus hauts standards de qualité et d'innovation et un budget à la hauteur de ces ambitions.

Elle exige enfin de réfléchir à notre organisation, en centrale comme dans le réseau, et aux voies et moyens de travailler de manière plus transversale, plus déconcentrée et plus fluide.

Plusieurs chantiers transverses doivent donc être menés de front.

III- Orientations stratégiques transverses :

A- Les ressources humaines : mobiliser les cadres, renforcer l'adhésion des agents et mieux les accompagner

Une rénovation importante des règles de gestion des ressources humaines a été menée ces dernières années (mise en place d'une gestion prévisionnelle des compétences, rénovation des parcours de formation, affectation au département, déploiement du télétravail, ouverture d'une plateforme d'écoute et de soutien, déploiement d'un système d'information à l'état de l'art et de services spécialisés dans la gestion de la paye, assouplissement des règles de gestion, etc.).

La loi sur la fonction publique prévoit des réformes ambitieuses dans lesquelles la DGFIP va également s'inscrire pour :

- promouvoir un dialogue social plus stratégique tout en préservant toutes les garanties nécessaires pour les agents ;
- développer les leviers managériaux pour une action plus réactive et plus efficace (élargissement du recours au contrat pour satisfaire des besoins spécifiques, plus grande reconnaissance de l'engagement et des résultats individuels et collectifs dans la rémunération et les parcours) ;
- favoriser la mobilité et les transitions professionnelles ;
- et renforcer l'égalité professionnelle.

L'ampleur des réformes à venir implique de poursuivre les efforts déjà engagés sur les aspects suivants :

- renforcer l'attractivité de la DGFIP et ouvrir notre recrutement pour favoriser les échanges avec d'autres administrations et avec les collectivités locales ; cette ouverture est importante pour ancrer le positionnement de la DGFIP comme prestataire de services, pour favoriser sa coopération avec les autres administrations et pour satisfaire des besoins spécifiques ;
- mobiliser les cadres, sur lesquels reposent largement le pilotage et l'accompagnement des transformations, en les accompagnant, par des formations, des ateliers et des outils permettant de développer la dimension managériale de leur rôle, mieux prendre en compte leurs profils et appétences, en diversifiant les parcours, en développant une gestion plus personnalisée, la revue des cadres, la détection et l'accompagnement des potentiels ;
- assurer la parité dans les parcours et les nominations, à tous les niveaux, tout en veillant à valoriser tous les talents, et à favoriser l'équilibre entre les vies professionnelle et personnelle ;
- maintenir un haut niveau de qualification technique et valoriser l'expertise ; nos missions se complexifient toutes et nous créons de nouveaux métiers comme le conseiller aux collectivités locales qui sera un métier attractif à haut niveau d'expertise et de responsabilité ; nous devons également assurer la transmission de l'expertise des agents partant à la retraite ; la réforme de la formation initiale engagée doit également être parachevée ;
- renforcer la formation continue pour accompagner chaque agent dans l'évolution de son métier et des conditions de son exercice ;
- dynamiser les parcours en sauvegardant les possibilités de promotion interne et renforcer l'attractivité des parcours administratifs ; cela constitue un axe stratégique

fort de l'exercice de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à venir pour rééquilibrer filière comptable et filière administrative ;

- veiller à la qualité de vie au travail pour que les agents soient satisfaits de leur travail, impliqués et motivés ; accélérer le développement du télétravail et du travail à distance ;
- fixer des orientations en matière d'action sociale et d'amélioration de l'environnement de travail ; là aussi, l'objectif est d'améliorer la qualité de vie au travail et d'accompagner les agents dans leurs mobilités ;
- mieux reconnaître l'engagement et les réussites collectives et déconcentrer la gestion des ressources humaines le plus possible ;
- renforcer l'association des agents à la définition des orientations collectives pour que chacun puisse s'inscrire dans un projet d'évolution partagé.

B- Les systèmes d'information et la stratégie numérique et de gestion des données : résorber la dette technique et maintenir un haut niveau d'agilité, d'innovation et de sécurité en appui aux chantiers métiers

Les outils, les usages et les modes de contact et d'échanges passent désormais majoritairement par le numérique : plus des deux tiers des contribuables accomplissent leurs obligations déclaratives et leurs paiements par cette voie, soit un doublement en moins de cinq ans. L'ensemble des fonctionnaires d'État auront leur bulletin de paye en ligne durant toute leur carrière. Les missions comptables sont également largement concernées : désormais près des trois quarts des budgets des collectivités territoriales font l'objet d'échanges dématérialisés avec les services de la DGFIP, la facturation électronique est désormais la règle, et l'ensemble des échanges se dématérialisent à grande vitesse, permettant de gagner en rapidité et en qualité de service.

La DGFIP est déjà reconnue comme une administration exemplaire pour ce qui est des services numériques offerts. De nombreux chantiers sont déjà lancés : ENSU, e-contact, ENSAP, e-enregistrement et Accès des notaires au fichier immobilier (ANF), dématérialisation des déclarations foncières, programme « dites-le-nous une fois »...

Nous devons poursuivre ce mouvement pour proposer l'ensemble de nos services de manière dématérialisée et passer au « zéro cash ». L'environnement de travail numérique de l'agent et le bon fonctionnement des applications utilisées au quotidien doivent également constituer une priorité au même titre que le déploiement de nouveaux grands projets informatiques.

C- Le réseau et ses relations avec la centrale : déconcentrer ce qui doit l'être et renforcer le rôle d'appui de la centrale pour accélérer les transformations

Une démarche inédite a été lancée pour construire un nouveau réseau de proximité conciliant l'exigence de rationalisation de notre organisation, de renforcement de l'encadrement des équipes et celle d'une présence de proximité plus forte dans tous les territoires. La concertation s'est ouverte sur la base des propositions des directions.

Au-delà, plusieurs chantiers restent à approfondir collectivement :

- sur l'organisation de l'administration centrale pour améliorer le service rendu au réseau et l'aider de la manière la plus réactive possible dans sa transformation ;
- sur les tâches de centrale qui pourraient être allégées ou déconcentrées ;
- sur l'organisation des directions départementales/régionales ;

- sur la délocalisation de certains services pour contribuer à l'équilibre des territoires et désengorger les métropoles les plus denses en cherchant de meilleures conditions de vie pour les agents ;
- sur l'organisation de l'accueil de proximité pour concilier la qualité de vie au travail des agents et une réponse efficace aux attentes des usagers.

D- La gestion des moyens, le contrôle de gestion et la simplification : donner plus de visibilité et de marges de manœuvre aux gestionnaires en saisissant les opportunités que peuvent offrir certaines mutualisations

Le dialogue de performance a été marqué ces dernières années par une refonte d'un certain nombre d'indicateurs et leur élargissement aux Directions nationales spécialisées. Sur le plan budgétaire, des « rebasages » et la mise en œuvre de la fongibilité asymétrique en 2017 et 2018 ont permis de renforcer le budget immobilier et celui des systèmes d'information. Les besoins d'investissement pour ces derniers restent néanmoins très importants.

Dans le cadre de la préparation du contrat avec la Direction du budget, un exercice de programmation pluriannuelle des besoins a été réalisé, notamment avec le SSI et le SRH pour assurer la résorption de la dette technique, l'investissement dans de nouveaux projets et l'accompagnement des agents dans les réformes à venir.

Il convient de souligner également le rôle majeur de la mission risque-audit dans l'accompagnement et la sécurisation de l'évolution de nos processus et de nos organisations.

Enfin, dans tous les domaines, chacun doit pouvoir proposer des évolutions, des simplifications, des améliorations car chaque agent, dans son métier et sa fonction, peut être amené à identifier des dysfonctionnements, des complexités inutiles, des incohérences, des gaspillages pour lesquels des remèdes sont possibles.

Les travaux doivent se poursuivre :

- sur les opportunités de mutualisation des fonctions support et d'économies en matière de moyens de fonctionnement (dans une logique budgétaire mais aussi de développement durable) ;
- sur le partage avec le réseau d'une visibilité pluriannuelle sur le budget et les emplois ;
- sur le dispositif de contrôle de gestion et de suivi de la performance qui pourrait également évoluer en fonction des nouveaux axes stratégiques forts de la Direction. Il est important que notre fonctionnement repose moins sur des circulaires de la centrale et plus sur une logique de pilotage, d'association des agents à la déclinaison des objectifs et de compte rendu sur les résultats atteints.
- sur la participation de tous aux objectifs de simplification et de meilleure gestion.