

La Direction Générale des Finances Publiques

Une réforme emblématique

Depuis plus d'un siècle, l'organisation financière et fiscale publique française repose principalement sur deux administrations : la direction générale des impôts et la direction générale de la comptabilité publique. La première calcule et contrôle l'impôt des particuliers et des entreprises, assure la perception de certains d'entre eux, gère les activités cadastrales et foncières. La seconde assure le recouvrement des impôts des particuliers, paye les dépenses de l'Etat, perçoit les recettes et paye les dépenses des collectivités territoriales, gère le domaine, tient la comptabilité de l'Etat et des collectivités territoriales.

Ces deux directions ont donc des missions complémentaires avec souvent les mêmes usagers ou interlocuteurs. Leur séparation et le fait qu'elles détiennent chacune une partie des informations et des moyens d'action peut conduire ceux-ci à des démarches redondantes dues à la complexité administrative et ne permet pas d'optimiser les synergies et les complémentarités sur de nombreux sujets communs. C'est pourquoi, depuis plusieurs années, différents projets se sont proposés de rapprocher ces deux grandes directions et des réussites ponctuelles ont permis de le faire mais aucun projet d'ensemble n'a été mené à bien.

La réforme décidée par le Président de la République et mise en œuvre par le Ministre du Budget est d'une toute autre ampleur : il s'agit de fusionner purement et simplement les deux directions dans une nouvelle et unique direction, cela tant au plan central que dans chaque département.

En cela, **cette fusion est emblématique de la capacité de l'Etat à se réformer**. Les deux plus grandes directions du Ministère qui gère les deniers publics, s'engagent dans la plus importante opération de regroupement jamais menée au Ministère des Finances.

Elle est également emblématique des objectifs poursuivis et des résultats attendus. Tout le monde doit y gagner : les usagers du service public doivent disposer d'une administration d'accès simple et facile, les élus locaux qui souhaitent un conseil financier et fiscal plus complet, l'Etat doit disposer de services performants, les fonctionnaires doivent bénéficier du fruit de leurs efforts.

Elle est enfin emblématique de la méthode à suivre. Respecter les valeurs et les cultures, écouter et concerter, donner tous les éléments d'information et d'appréciation, tenir compte des situations et évoluer progressivement par étapes, faire dépendre la productivité de la réforme des administrations.

Un objectif de meilleur service et de meilleure gestion

La vocation de la fusion est de mieux exercer les missions actuelles des deux directions grâce à un commandement unifié et une intégration des fonctions support.

Un premier objectif est d'améliorer significativement le service rendu aux contribuables en leur permettant d'effectuer toutes leurs démarches fiscales auprès d'un seul interlocuteur et dans un même lieu ; c'est le « guichet fiscal unifié ». Un second objectif est d'améliorer le service rendu aux collectivités territoriales en leur proposant des simulations et des anticipations en matière fiscale. Un autre objectif est de poursuivre la recherche de la performance administrative grâce notamment à la fusion des fonctions support. Enfin, un objectif essentiel réside dans l'élargissement de l'espace professionnel proposé aux personnels assorti d'une prise en compte de leur qualification et de leurs efforts.

Une fusion totale

L'opération de fusion est totale. Elle commence par **une fusion des deux administrations centrales** qui se fondent en une seule direction générale avec à sa tête un seul Directeur Général. Cette direction est classiquement organisée avec deux pôles « métiers » (fiscalité, gestion publique) et un pôle transverse (personnel, budget, informatique).

Concrètement, cela signifie que tous les services et secteurs communs d'activités sont regroupés dans des entités uniques, ce qui permet de réduire de 10 % le nombre de bureaux.

La fusion se poursuit sur le terrain. A partir de 2009, dans chaque département, la direction des services fiscaux et la trésorerie générale seront fusionnées progressivement. Concrètement, cela signifie que ces deux corps de hauts fonctionnaires disparaîtront dans le corps unique des responsables départementaux des Finances Publiques, avec évidemment un seul responsable là où il y en avait deux auparavant, cela afin d'unifier le commandement. Concrètement, cela signifie d'autre part, que dans chaque département il n'y aura d'ici 2012 qu'une seule direction départementale des Finances Publiques avec, décalquée sur l'organisation de l'administration centrale, une intégration de toutes les fonctions communes et supports.

La fusion concerne également la gestion des agents. Actuellement, les règles de recrutement, d'affectation, de mutation, de vie au travail, de rémunération, de parcours

professionnels pour les cadres, sont différentes. A terme, elles seront harmonisées et les statuts des 130 000 agents unifiés pour contribuer à un vaste espace professionnel.

Une nouvelle direction au cœur de l'appareil d'Etat

La Direction Générale des Finances Publiques regroupe 130 000 agents. Elle élabore la législation et la réglementation relatives à la fiscalité, au cadastre, et à la publicité foncière, assure l'établissement de l'assiette et le contrôle des impôts locaux et de l'Etat. Elle assure le paiement des dépenses de l'Etat. Elle tient sa comptabilité, désormais soumise au processus de certification de la Cour des Comptes. Elle recouvre les recettes, paye les dépenses, tient la comptabilité des collectivités territoriales et organismes publics. Elle gère les affaires foncières et le domaine. Elle participe à l'action économique et promeut la modernisation de la gestion publique.

Pour accomplir ces missions, elle dispose d'un réseau territorial destiné à assurer un service public de proximité grâce à ses 5000 installations.

Les chiffres clés

Au titre de ses missions fiscales

- Gestion de 35 millions de contribuables à l'impôt sur le revenu
- Gestion 3,8 millions d'entreprises à la TVA.
- Recouvrement de près de 500 Mds€ de recettes au profit de l'Etat, des collectivités territoriales ou d'organismes divers.

Au titre de l'exécution de la dépense publique

548 Mds€ versés aux créanciers de l'Etat

187 Mds€ versés aux créanciers des collectivités locales

Près de 170 000 budgets de collectivités locales et établissements publics sont gérés

Une conduite de réforme fondée sur la progressivité et la transparence

Le choix fait dès le début de l'annonce de la réforme a été d'avancer par étapes bien identifiées et le plus complètement analysées, cela dans la transparence vis à vis de tous les acteurs, le tout avec une forte implication personnelle du Ministre qui a lui-même conduit plusieurs réunions et réalisé les arbitrages.

La première étape a duré 6 mois d'octobre 2007 à avril 2008 et a consisté à construire la future direction. Elle s'achève avec la naissance de la DGFIP, l'établissement de l'organigramme détaillé de son administration centrale, la nomination de son équipe dirigeante, le choix de préfigurations de directions départementales sous commandement unique, le choix de préfigurations de guichets fiscaux unifiés, la fixation des principes d'organisation et de fonctionnement de la future administration unifiée sur l'ensemble du territoire.

Cette phase, intégralement réalisée dans les délais prévus, s'est faite dans la transparence et la concertation. Au sein de l'Administration, 17 ateliers ont réuni, thème par thème, les spécialistes des deux directions, venant tant du niveau central que du terrain, cela afin d'analyser dans le détail tous les aspects de la fusion. Parallèlement, une concertation a été menée tout au long du mois de janvier avec les fédérations syndicales ministérielles sur les principaux aspects de la réforme. Elle s'est conclue par l'établissement d'un protocole d'accompagnement social reconnaissant les efforts des agents. Tout au long du processus, les agents ont été régulièrement informés en disposant des documents de travail, bénéficiant d'un site net de libre expression sur la fusion, recevant plusieurs lettres et messages du Ministre, dialoguant avec lui lors d'un « chat ».

A partir de maintenant, commence l'étape d'approfondissement et de préfiguration sur le terrain qui doit permettre de régler avec précision les conditions et les modalités de mise en œuvre de la fusion dans chaque service local. Le plan de déploiement se mettra en œuvre au début de l'année prochaine et s'étalera sur le quinquennat.