



N° 1990

---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

QUINZIÈME LÉGISLATURE

---

---

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 5 juin 2019

## RAPPORT

FAIT

AU NOM DE LA COMMISSION DES FINANCES, DE L'ÉCONOMIE GÉNÉRALE ET DU CONTRÔLE BUDGÉTAIRE SUR LE PROJET DE LOI, APRÈS ENGAGEMENT DE LA PROCÉDURE ACCÉLÉRÉE, *de règlement du budget et d'approbation des comptes de l'année 2018* (n° 1947),

PAR M. JOËL GIRAUD,  
Rapporteur général  
Député

---

ANNEXE N° 25

**GESTION DES FINANCES PUBLIQUES  
ET DES RESSOURCES HUMAINES :**

**GESTION FISCALE ET FINANCIÈRE DE L'ÉTAT ET DU SECTEUR PUBLIC  
LOCAL**

**FACILITATION ET SÉCURISATION DES ÉCHANGES  
CONDUITE ET PILOTAGE DES POLITIQUES ÉCONOMIQUES ET  
FINANCIÈRES**

**ACTION ET TRANSFORMATION PUBLIQUES**

Rapporteur spécial : M. LAURENT SAINT-MARTIN

Député

---



## SOMMAIRE

PAGES

<b>PRINCIPAUX CONSTATS ET RECOMMANDATIONS DU RAPPORTEURS SPÉCIAL</b> .....	7
<b>LES PRINCIPAUX CONSTATS</b> .....	7
<b>LES RECOMMANDATIONS</b> .....	9
<b>AVANT PROPOS DU RAPPORTEUR SPÉCIAL : EFFICACITÉ DU SERVICE PUBLIC NUMÉRIQUE ET LIBERTÉS PUBLIQUES – ÉLÉMENTS DE PROSPECTIVE</b> .....	11
<b>I. L’ACTION PUBLIQUE NUMÉRIQUE, AVENIR DU SERVICE PUBLIC</b> .....	11
A. POUR L’ADMINISTRATION : DES GAINS DE PRODUCTIVITÉ.....	11
B. POUR L’USAGER : UN SERVICE PUBLIC PLUS EFFICACE ET MOINS COÛTEUX.....	11
<b>II. LES RISQUES QU’IL FAUT MAÎTRISER</b> .....	12
A. CIVISME ET AUTOMATISATION.....	12
B. ACCÈS AUX DONNÉES ET PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE.....	12
C. INTÉRÊT GÉNÉRAL ET LIBERTÉS INDIVIDUELLES.....	13
<b>PREMIÈRE PARTIE : ANALYSE DE LA PERFORMANCE ET DE L’EXÉCUTION BUDGÉTAIRE SUR L’ANNÉE 2018</b> .....	15
<b>LA MISSION <i>GESTION DES FINANCES PUBLIQUES ET DES RESSOURCES HUMAINES</i></b> .....	15
<b>I. LE PROGRAMME 156 <i>GESTION FISCALE ET FINANCIÈRE DE L’ÉTAT ET DU SECTEUR PUBLIC LOCAL</i></b> .....	15
A. ANALYSE DE LA PERFORMANCE .....	15
B. ANALYSE DE L’EXÉCUTION BUDGÉTAIRE.....	16
<b>II. LE PROGRAMME 218 <i>CONDUITE ET PILOTAGE DES POLITIQUES ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES</i></b> .....	20
A. ANALYSE DE LA PERFORMANCE .....	20
B. ANALYSE DE L’EXÉCUTION BUDGÉTAIRE.....	21

<b>III. LE PROGRAMME 302 FACILITATION ET SÉCURISATION DES ÉCHANGES</b> .....	22
A. ANALYSE DE LA PERFORMANCE.....	22
B. ANALYSE DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE.....	23
<b>LA MISSION ACTION ET TRANSFORMATION PUBLIQUES</b> .....	27
<b>I. LE PROGRAMME 348 RÉNOVATION DES CITÉS ADMINISTRATIVES ET AUTRES SITES DOMANIAUX MULTI-OCCUPANTS</b> .....	27
A. ANALYSE DE LA PERFORMANCE.....	27
B. ANALYSE DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE.....	28
<b>II. LE PROGRAMME 349 FONDS POUR LA TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE</b> .....	31
A. ANALYSE DE LA PERFORMANCE.....	31
B. ANALYSE DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE.....	32
<b>DEUXIÈME PARTIE : LES SYSTÈMES D'INFORMATION DE LA DGFIP ET DE LA DGDDI</b> .....	35
<b>I. LA DGFIP ET LA DGDDI FONT FACE À DES ENJEUX DE TRANSFORMATION MAJEURS</b> .....	36
A. DES GAINS DE PRODUCTIVITÉ IMPORTANTS PERMIS PAR LE RECOURS AUX OUTILS NUMÉRIQUES.....	36
B. DES ENJEUX DE TRANSFORMATION MAJEURS.....	38
<b>II. LES SYSTÈMES D'INFORMATION SONT ROBUSTES MAIS ACCUSENT UN RETARD TECHNOLOGIQUE, EN RAISON DE FACTEURS TANT BUDGÉTAIRES QUE STRUCTURELS</b> .....	40
A. LES SYSTÈMES D'INFORMATION SONT ROBUSTES MAIS ACCUSENT UN RETARD TECHNOLOGIQUE, DU FAIT DE CAPACITÉS BUDGÉTAIRES LIMITÉES.....	40
B. D'AUTRES FACTEURS, STRUCTURELS, FREINENT ÉGALEMENT LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE CES ADMINISTRATIONS.....	41
<b>III. LA CRÉATION RÉCENTE DE FONDS, MINISTÉRIELS OU INTERMINISTÉRIELS, A PERMIS DE FINANCER DES PROJETS STRATÉGIQUES INNOVANTS</b> .....	42
A. LE FONDS DE TRANSFORMATION DU SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DES MINISTÈRES ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS.....	43
B. LE FONDS POUR LA TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE.....	44
C. LE FONDS POUR L'ACCÉLÉRATION DU FINANCEMENT DES START-UP D'ÉTAT.....	44

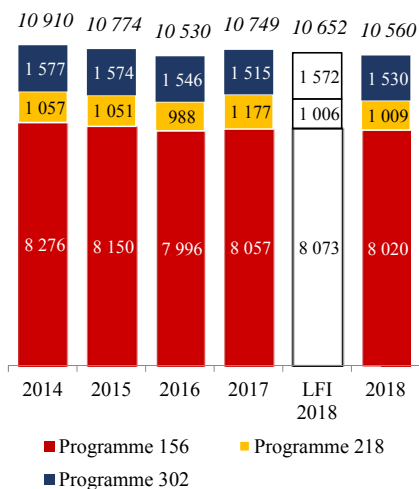
<b>IV. LES SITUATIONS PARTICULIÈRES DE LA DGFIP ET DE LA DGDDI APPELLEMENT NÉANMOINS DES RÉPONSES SPÉCIFIQUES</b> .....	45
A. RENFORCER LES BUDGETS INFORMATIQUES DE LA DGFIP ET DE LA DGDDI ET LES INSCRIRE DANS UNE TRAJECTOIRE PLURIANNUELLE .....	46
B. AMÉLIORER LA GOUVERNANCE ET LES OUTILS DE PILOTAGE .....	46
C. ASSOULIR LES RÈGLES EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....	47
<b>TROISIÈME PARTIE : SUITES DONNÉES À LA PROPOSITION DE RÉOLUTION POUR UNE RÉVISION GÉNÉRALE DES TAXES À FAIBLE RENDEMENT</b> .....	49
<b>I. LA PROPOSITION DU RAPPORTEUR SPÉCIAL</b> .....	49
<b>II. 25 DROITS ET TAXES À FAIBLE RENDEMENT ONT D'ORES ET DÉJÀ SUPPRIMÉS, OU SIMPLIFIÉS, PAR LA LFI POUR 2019</b> .....	50
<b>III. DES SUPPRESSIONS SUPPLÉMENTAIRES SONT ATTENDUES DÈS LE PLF 2020</b> .....	52
<b>TRAVAUX DE LA COMMISSION</b> .....	53
<b>PERSONNES AUDITIONNÉES PAR LE RAPPORTEUR SPÉCIAL</b> .....	55
<b>ANNEXES :</b> .....	61
<b>ANNEXE N° 1 : SOURCES UTILISÉES PAR LE RAPPORTEUR SPÉCIAL</b> .....	61
<b>ANNEXE N° 2 : ENQUÊTE DE LA COUR DES COMPTES PORTANT SUR LES SYSTÈMES D'INFORMATION DE LA DGFIP ET DE LA DGDDI : CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS</b> .....	62
<b>ANNEXE N° 3 : LISTE DES PROJETS FINANCÉS PAR LE FONDS DE TRANSFORMATION MINISTÉRIEL DU SÉCRÉTARIAT GÉNÉRAL EN 2018 ET 2019</b> .....	65
<b>ANNEXE N° 4 : LISTE DES PROJETS FINANCÉS PAR LE FTAP EN 2018</b> .....	73



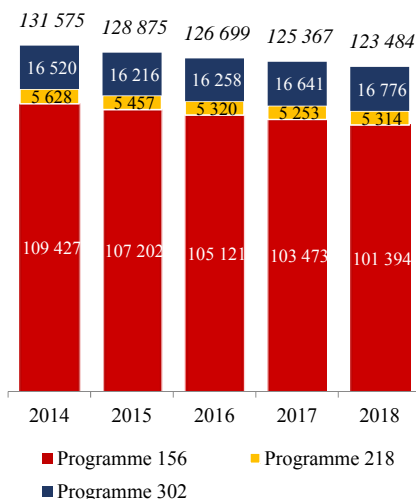
## PRINCIPAUX CONSTATS ET RECOMMANDATIONS DU RAPPORTEUR SPÉCIAL

### LES PRINCIPAUX CONSTATS

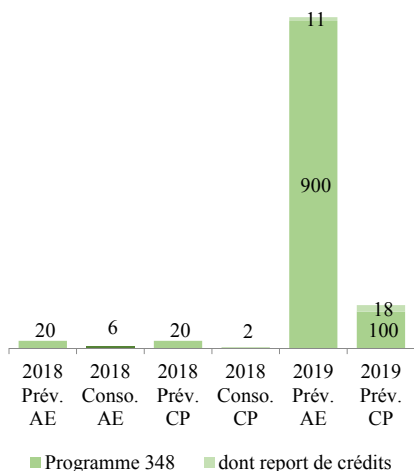
**Mission GFPRH : Crédits 2014-18**  
(en millions d'euros)



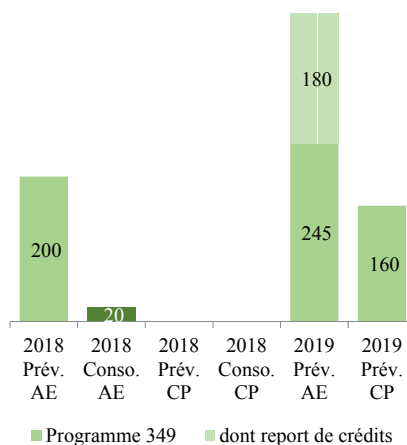
**Mission GFPRH : ETPT 2014-18**



**Programme 348 Rénovation des cités administratives : crédits 2018-19**  
(en millions d'euros)



**Programme 349 Fonds pour la transformation de l'action publique : crédits 2018-2019**  
(en millions d'euros)



## **Concernant la performance et l'exécution budgétaire sur l'année 2018**

Sur la mission *Gestion des finances publiques et des ressources humaines*, l'exécution est conforme à la prévision, et s'avère bien maîtrisée. Par rapport à 2017, la dépense est stable sur les trois programmes pris ensemble, la légère hausse constatée à la DGDDI étant compensée par la diminution du budget exécuté de la DGFIP. Le rapporteur spécial insiste néanmoins sur la nécessité de réaliser une programmation pluriannuelle de transformation présentant, de manière transparente, les évolutions à venir, concernant notamment le réseau et l'organisation des services. Enfin, les indicateurs de performance sont globalement atteints, mais le rapporteur spécial relève quelques points d'attention, en matière de lutte contre la fraude à la DGFIP et à la DGDDI, notamment.

Sur la mission *Action et transformation publiques*, l'exécution s'est établie à un niveau bien inférieur à la prévision, en raison, pour le fonds de transformation de l'action publique, de difficultés dans la phase de contractualisation avec les porteurs de projet – difficultés qui devront impérativement être résolues en 2019 et 2020 pour permettre le démarrage des projets financés ; et, pour le programme de rénovation des cités administratives, de dépenses d'audit moins élevées que prévu. Le rapporteur spécial rappelle la nécessité d'affiner la maquette de performance.

## **Concernant les systèmes d'information de la DGFIP et de la DGDDI**

Si les administrations fiscale et douanière font face à des enjeux de transformation majeurs, et ont largement recours aux outils numériques pour améliorer le service rendu aux usagers et réaliser des gains de productivité, leurs moyens informatiques restent faibles et apparaissent en diminution tendancielle. Cette situation est particulièrement préjudiciable à l'investissement.

L'enquête réalisée par la Cour des comptes à la demande du rapporteur spécial avance deux principaux constats : les systèmes d'information sont robustes mais accusent un retard technologique, du fait de capacités budgétaires limitées ; d'autres facteurs, structurels, freinent également la transformation numérique de ces administrations.

Des initiatives récentes de cette majorité ont permis à l'administration fiscales de financer des projets stratégiques innovants<sup>(1)</sup>, mais les situations particulières de la DGFIP et de la DGDDI appellent des réponses structurantes. Aussi le rapporteur spécial recommande-t-il (1) l'inscription du renforcement des budgets informatiques dans une trajectoire budgétaire, donnant lieu à une contractualisation, (2) l'amélioration des structures de gouvernance et des outils de pilotage et (3) l'assouplissement des règles de gestion des ressources humaines.

---

(1) Et notamment la création de fonds ministériel ou interministériels : fonds de transformation du secrétariat général des ministères économiques et financiers, fonds de transformation de l'action publique, du fonds d'accélération du financement des start-up d'État.



## LES RECOMMANDATIONS

### **Concernant la performance et l'exécution budgétaire**

*Sur les programmes 156 et 302 :*

1. Réaliser une programmation pluriannuelle de transformation présentant, de manière transparente, les évolutions à venir du réseau et des services ;

*Sur le programme 348 :*

2. Revoir la maquette de performance pour se rapprocher, le plus possible, des indicateurs de pilotage utilisés par la DIE et les équipes projet ;

*Sur le programme 349 :*

3. Revoir la maquette de performance pour les rapprocher des outils de pilotage ministériels ;

4. Accélérer le processus de contractualisation et desserrer si besoin les exigences portant sur l'identification des économies à réaliser ;

*Sur le programme 352, sur l'année 2019 :*

5. Permettre l'ouverture de crédits de paiement sur le Fonds pour l'accélération du financement des start-up d'État dès 2019 afin de lancer au plus tôt le développement des projets issus du premier appel ;

### **Concernant les systèmes d'information de la DGFIP et de la DGDDI**

*Renforcer les budgets informatiques de la DGFIP et de la DGDDI et les inscrire dans une trajectoire pluriannuelle :*

6. Réaliser au préalable une évaluation du coût nécessaire à la résorption de la dette technique ;

7. Inscrire le renforcement des budgets dans une trajectoire pluriannuelle, qui pourrait faire l'objet d'un contrat ou d'une convention d'objectifs et de moyens, entre les directions générales, le secrétariat général et la direction du budget ;

8. À la DGFIP, traduire cette dynamique dans un schéma directeur permettant la résorption de la dette technique, qui devra être appréciée de manière souple, et permettre une réévaluation annuelle des besoins et une adaptation de la trajectoire en cas de besoin ;

9. Mieux s'inscrire dans le cadre stratégique interministériel, grâce à un renforcement du rôle du secrétariat général ;

*Améliorer la gouvernance et les outils de pilotage :*

10. À la DGFIP, clarifier le rôle du service Cap Numérique, resserrer le maillage territorial du SSI, et rationaliser les services d'assistance de proximité ;

11. Mettre en place des indicateurs de pilotage financier exhaustifs, pour mieux connaître la composition de l'ensemble des budgets informatiques ; ces indicateurs devront notamment couvrir le titre 2 ;

12. Améliorer la gestion de projets par le recours à des indicateurs de coûts et de délais, et par l'augmentation du nombre de projets développés en « méthode agile » ;

*Assouplir les règles en matière de gestion des ressources humaines :*

13. Identifier les compétences nécessaires à un horizon de dix ans pour transformer leur SI, et en tirer les conséquences en termes de formation et de recrutement ;

14. Diversifier et dynamiser la politique actuelle de recrutement, à travers l'accroissement du nombre de contractuels, le développement du recours au corps des ingénieurs des systèmes d'information et de communication (ISIC), créé en 2015, la mise en place de mesures spécifiques pour les apprentis, et l'utilisation des contrats de projets, comme le permettra le texte relatif à la transformation de la fonction publique, actuellement en discussion ;

15. Assouplir les règles de fongibilité entre natures de dépenses prévues par la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), pour certains secteurs d'emploi prioritaires qui pourraient être définis en loi de programmation des finances publiques, en lien avec les travaux de la MILOLF ;

16. Revoir les règles d'organisation des concours pour les rendre plus attractives pour les jeunes diplômés en informatique ;

17. Poursuivre la mise en œuvre de la circulaire du directeur général de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et du directeur interministériel du numérique et du système d'information et de communication de l'État du 2 mai 2019 relative au « plan d'actions pour la filière numérique et des systèmes d'information et de communication ».

## **AVANT PROPOS DU RAPPORTEUR SPÉCIAL : EFFICACITÉ DU SERVICE PUBLIC NUMÉRIQUE ET LIBERTÉS PUBLIQUES – ÉLÉMENTS DE PROSPECTIVE**

Il ne fait plus guère de doute aujourd’hui que l’avenir de l’action publique est numérique, tant les gains sont clairs pour l’usager comme pour l’administration (I). Pour autant, les avancées potentielles ont pour corollaire des risques qu’il nous faut maîtriser (II).

### **I. L’ACTION PUBLIQUE NUMÉRIQUE, AVENIR DU SERVICE PUBLIC**

#### **A. POUR L’ADMINISTRATION : DES GAINS DE PRODUCTIVITÉ**

La numérisation des documents administratifs, la dématérialisation des démarches et l’automatisation de certaines procédures permettent déjà des gains de productivité dont l’ampleur permettra, à terme, de réaliser d’importantes économies d’échelle tout en maintenant un très haut niveau de service. La numérisation de l’action publique contribue également à améliorer les conditions de travail des agents publics, en les libérant de certaines activités répétitives aisément automatisables pour leur permettre de se concentrer sur les tâches à plus forte valeur ajoutée.

#### **B. POUR L’USAGER : UN SERVICE PUBLIC PLUS EFFICACE ET MOINS COÛTEUX**

Si les gains de productivité sont à la hauteur de nos attentes, nous aurons trouvé l’un des éléments de réponse à l’équation que nous posent les Français : comment améliorer le service public tout en baissant le niveau des prélèvements obligatoires ? Dans l’hypothèse la plus optimiste, de forts gains de productivité permettraient à l’administration de gagner sensiblement en efficacité tout en diminuant le coût de ses prestations de service pour le contribuable. Quand bien même nous ne retiendrions, par prudence, que l’hypothèse médiane, les gains de productivité attendus devraient permettre d’améliorer à coût constant l’efficacité du service rendu à l’usager.

Le développement du public numérique, enfin, a vocation à soutenir la création de valeur et l’innovation, pour stimuler la croissance réelle et potentielle de notre économie. C’est notamment l’ambition de la stratégie TECH.GOUV portée par la Direction interministérielle au numérique et au service d’information et de communication de l’État (DINSIC). Les projets retenus répondent à un objectif double : accélérer les gains de productivité dans les administrations, permettre l’appropriation par les entreprises des solutions innovantes développées dans le cadre des incubateurs d’État.

Pour l’usager et le contribuable, cela signifie davantage de lisibilité, davantage de proximité, davantage d’efficacité.

Alors, qu'avons-nous à y perdre ? Qu'avons-nous à craindre ? Autrement dit, quels défis devons-nous relever afin de réussir la transition numérique de l'action publique ?

## **II. LES RISQUES QU'IL FAUT MAÎTRISER**

### **A. CIVISME ET AUTOMATISATION**

Le premier de ces risques découle de l'automatisation de certaines démarches. Prenons l'exemple du projet de déclaration fiscale automatisée. Aujourd'hui, le contribuable valide, après d'éventuelles corrections, la déclaration fiscale pré-remplie que lui soumet la Direction générale des Finances publiques. Dans la continuité de ce dispositif, il a été proposé d'automatiser totalement le processus de déclaration fiscale. La faisabilité technique d'une telle mesure ne paraît pas en cause : la DGFIP dispose déjà de toute l'information nécessaire puisqu'elle est dès aujourd'hui en mesure d'adresser à chaque contribuable une déclaration pré-remplie de ses revenus. La suite logique serait ainsi de supprimer purement et simplement l'étape de la déclaration, en exigeant évidemment du contribuable qu'il se montre responsable et renseigne en temps utile tout changement de situation. Déjà prélevé à la source, l'impôt sur le revenu deviendrait ainsi totalement invisible aux yeux du contribuable, qui se retrouverait déchargé d'une formalité supplémentaire.

Mais qu'advient-il alors du consentement individuel à l'impôt ? En tant que représentants du peuple et de la nation, les députés expriment chaque année le consentement collectif à l'impôt de l'ensemble des Français, en votant le projet de loi de finances. Mais qu'en est-il du consentement de chacun si la déclaration qui le matérialise disparaît ? À simplifier excessivement, on risque d'affaiblir l'esprit civique et la conscience citoyenne du contribuable. Est-ce à dire qu'il ne faut pas automatiser la déclaration ? Non. Je ne crois pas qu'il faille renoncer au progrès à la première difficulté venue. Mais anticiper l'enjeu permet de s'y préparer au mieux : l'automatisation de l'impôt ne doit pas se faire au détriment du civisme fiscal, sauf à affaiblir durablement l'un des fondements de notre société.

Inspirons-nous des pratiques vertueuses de nos partenaires. Les Pays-Bas ont ainsi intégré l'éducation à l'impôt dans les enseignements d'éducation civique dispensés en primaire. Ce pourrait être un élément de solution : développer, dès le plus jeune âge, la conscience fiscale des futurs citoyens.

### **B. ACCÈS AUX DONNÉES ET PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE**

Le succès du service public numérique dépend, à terme, de sa capacité à accéder et à mettre en relation de grandes quantités de données : données internes à l'administration, mais également données des usagers.

Je crois qu'il y a là un point de vigilance tout à fait cardinal pour l'avenir, à trouver le juste équilibre entre un service public numérique efficace tout en protégeant les libertés publiques, au premier rang desquelles le droit à la vie privée. Prévu par la loi du 17 juillet 1970 tendant à renforcer la garantie des droits individuels des citoyens, le droit à la vie privée est aujourd'hui inscrit à l'article 9 du Code civil. Il est protégé au plus haut niveau de la hiérarchie des normes en vertu de la jurisprudence du Conseil constitutionnel, qui le fait découler de l'article 2 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 : « Le but de toute association politique est la conservation des droits naturels et imprescriptibles de l'Homme. Ces droits sont la liberté, la propriété, la sûreté, et la résistance à l'oppression. » L'Union européenne a offert un degré supplémentaire de protection dans le cadre du Règlement général sur la protection des données de 2016 (RGPD). Il revient aujourd'hui à la Commission nationale de l'informatique et des libertés, créée par la loi du 6 janvier 1978, de veiller au respect de ce cadre normatif exigeant.

Malgré la qualité de ce cadre normatif et son caractère évolutif, nous constatons qu'il freine par endroits le déploiement d'offres de service public numérique innovantes. C'est le cas par exemple de « France Connect », dont la mise en œuvre effective se heurte à des obstacles réglementaires relatifs à la protection des données.

Imaginons que nous décidions d'implémenter, en France, un dispositif analogue à ce qui existe déjà en Australie par exemple. L'administration fiscale australienne a mis en œuvre un outil, « Nearest neighbour », qui, en procédant par analyse comparative des déclarations de revenus de contribuables présentant des caractéristiques similaires, permet d'adresser à chaque citoyen des recommandations personnalisées pour sa propre déclaration. Si l'application « Nearest Neighbour » constate un écart important entre la déclaration d'un contribuable particulier et l'échantillon de référence auquel il appartient, elle lui envoie un message pour l'alerter sur le risque d'erreur.

Un tel dispositif serait le prolongement logique du droit à l'erreur prévu par la loi pour un État au service d'une société de confiance. Mais serait-il compatible avec les normes françaises et européennes de protection de la vie privée, du secret statistique et du secret fiscal ? C'est tout à fait possible, mais l'innovation sera toujours plus rapide que la réglementation et le nombre de « cas limites » est indubitablement appelé à augmenter. Faudra-t-il alors assouplir notre réglementation en faveur d'un service public plus performant ?

### **C. INTÉRÊT GÉNÉRAL ET LIBERTÉS INDIVIDUELLES**

Cette interrogation en appelle une autre, sans doute plus fondamentale : celle de l'équilibre entre l'intérêt général d'une part et les libertés individuelles et intérêts privés d'autre part. Quel que soit le chemin que nous retenons, nous devons veiller à associer étroitement les citoyens à notre réflexion afin de

maîtriser les deux risques contraires auxquels nous serons immanquablement confrontés :

– Le risque de voir s’endormir le civisme fiscal, le consentement à l’impôt et la conscience citoyenne du fait de procédures trop largement automatisées ;

– Le risque de voir mises en cause les libertés individuelles au nom de la performance du service public et de l’intérêt général.

**PREMIÈRE PARTIE :  
ANALYSE DE LA PERFORMANCE  
ET DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE SUR L'ANNÉE 2018**

**LA MISSION GESTION DES FINANCES PUBLIQUES  
ET DES RESSOURCES HUMAINES**

**I. LE PROGRAMME 156 GESTION FISCALE ET FINANCIÈRE DE L'ÉTAT ET  
DU SECTEUR PUBLIC LOCAL**

**A. ANALYSE DE LA PERFORMANCE**

En 2018, comme en 2017, **l'essentiel des objectifs a été atteint**, même si les **résultats, élevés, stagnent**, et que certains **points d'attention persistent** :

– les sous-indicateurs relatifs au taux de **déclaration et de recouvrement spontanés** (indicateur de mission 1.1), qui mesurent le **civisme fiscal**, se maintiennent à des **niveaux élevés** et restent proches de la cible, même si certains indicateurs connaissent un léger tassement ;

– en revanche, le **taux de paiement des amendes** continue de présenter des résultats décevants, en net retrait par rapport à 2017, et très inférieurs à la prévision initiale (71,65 %, contre 76,03 % en 2017, 76 % dans le PAP 2018, et une prévision révisée de 71 %). Ce résultat s'explique notamment par « *la prise en charge en 2017 de deux décisions de justice très difficiles à recouvrer pour plus de 100 millions d'euros* »<sup>(1)</sup> ainsi que « *l'augmentation des prises en charge d'amendes forfaitaires majorées étrangères, pour lesquelles les perspectives de recouvrement sont également très limitées* » ;

– les indicateurs mesurant l'**efficacité de la lutte contre la fraude fiscale** présentent des **résultats très mitigés** et **accusent tous un recul** plus ou moins marqué. Ainsi le **taux net de recouvrement** en droits et pénalités sur créance de contrôle fiscal, externe et sur place, atteint la cible fixée (65,02 % pour une cible de 65 %) mais recule par rapport à 2017 (67,22 %). Le **pourcentage des contrôles réprimant les fraudes les plus graves** s'établit à 20,10 % (– 2,12 %), en dessous

---

(1) À la suite de la présentation du rapport spécial en commission d'évaluation des politiques publiques, le Gouvernement a transmis la réponse suivante : « les créances en question correspondent aux deux amendes suivantes :

1. Amende de 145 967 347 euros issue d'un jugement du 13 septembre 2017 pour des faits d'escroquerie en bande organisée commis dans plusieurs pays à la fois (France, Israël, États-Unis), prise en charge début octobre 2018. Montant recouvré à date : 2 475,47 euros, par voie de saisie effectuée sur le seul compte bancaire connu. Pas d'employeur connu. Le redevable est un particulier qui habite Bondy (93) ;

2. Amende de 385 187 850 euros issue d'un jugement du 23 mai 2018 pour des faits de blanchiment aggravé commis en France et à l'étranger, et prise en charge début octobre 2018. Montant recouvré à ce jour : 377 euros, par versements du redevable. Des versements mensuels de 100 euros sont constatés depuis mars 2019. Le redevable est un particulier, domicilié à la maison d'arrêt de Marseille ».

de la cible de 22 %. La **part des opérations en fiscalité internationale** recule de 0,48 point, à 9,94 %, et s'établit en dessous de la cible de 11,5 %, comme en 2016 et 2017. Surtout, **le taux d'abandon contentieux des rappels** suite à contrôle fiscal externe atteint 30,87 %, soit plus de deux fois le taux attendu (14 %), en forte progression par rapport à 2017 (23,12 %, soit + 7,75 points). La DGFIP précise que « *les montants abandonnés en contentieux (...) sont en hausse de plus de 1 milliard d'euros sur la période 2017-2018* », cette hausse étant imputable aux dossiers « *d'une seule direction qui couvrent à eux seuls près de 70 % des abandons contentieux* ». De plus, les résultats du contrôle fiscal s'effritent, puisque le total des droits nets rappelés sur la période est en baisse de 700 millions d'euros, à 14,9 milliards d'euros.

– en matière de gestion de la **dépense publique**, la part des dépenses publiques par les services facturiers (indicateur 1.3) poursuit sa progression qui, comme en 2017, est moins rapide que prévue, du fait de « *résultats très contrastés selon les ministères* » ;

– les indicateurs relatifs à la **qualité de service** (qualité des comptes publics, délai de paiement des dépenses publiques, dématérialisation de l'offre de service aux usagers, rapidité et qualité de la transmission des informations aux usagers) sont en **amélioration et atteignent les objectifs fixés** ;

– enfin, concernant les indicateurs relatifs à la **maîtrise des coûts de gestion** de la DGFIP, le taux d'intervention sur l'impôt s'améliore fortement (– 0,3 point, à 0,81 %), tandis que le taux d'intervention sur les dépenses de l'État est stable, et que le taux d'intervention sur les dépenses du secteur public local augmente légèrement. Le taux annuel d'évolution de la productivité poursuit son augmentation et atteint un niveau élevé (5 %).

## **B. ANALYSE DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE**

• Le tableau suivant retrace l'**évolution pluriannuelle des crédits de paiements** (CP) sur le programme 156.

La dépense est en **légère diminution** par rapport à 2017, renouant ainsi avec la dynamique de baisse de la dépense enregistrée les années précédentes et interrompue en 2017, mais son niveau reste **supérieur à celui constaté en 2016**.



**PROGRAMME 156 : ÉVOLUTION PLURIANNUELLE DES CP**

(en millions d'euros)

	Exécuté 2014	Exécuté 2015	Exécuté 2016	Exécuté 2017	Prévision 2018	Exécuté 2018	Var. 2017- 2018	Taux exéc. 2018	LFI 2019
Titre 2	7 119,1	7 059,3	6 935,4	6 980,7	6 936,9	6 906,7	- 1,1%	99,6 %	6 880,8
Titre 3	1 117,6	1 055,5	1 026,6	1 035,9	1 080,3	1 064,6	+ 2,8%	98,5 %	820,6 <sup>(1)</sup>
Titre 5	39	34	33,3	39,1	55,8	47,8	+ 22,3%	85,7 %	35,6
Titre 6	0,7	0,8	0,7	1,2	0,3	1,0	- 16,9%	293,2 %	0,3
<b>Total</b>	<b>8 276,4</b>	<b>8 149,6</b>	<b>7 996</b>	<b>8 056,9</b>	<b>8 073,4</b>	<b>8 020,1</b>	<b>- 0,5%</b>	<b>99,3 %</b>	<b>7 737,3 <sup>(1)</sup></b>

(1) À partir de la LFI pour 2019, la facturation des loyers budgétaires est supprimée, et les crédits auparavant inscrits sur le programme au titre de cette dépense font l'objet d'un débasage du même montant (245,8 millions d'euros), traité en mesure de périmètre. Si l'on réintègre ces dépenses la dépense attendue en 2019 sur le titre 3 atteint 1 066,4 millions d'euros, et la dépense totale, à 7 983,1 millions d'euros.

De manière exceptionnelle, en 2016 uniquement, 1 489 euros de dépenses d'opérations financières (titre 7) ont été constatées. Pour une meilleure visibilité, ces dépenses n'ont pas été présentées dans ce tableau.

Source : documents budgétaires.

• En 2018, l'exécution est globalement conforme à la prévision sur le programme 156. L'enveloppe prévue en LFI a été respectée à l'échelle du programme, et l'exécution s'établit à 53,3 millions d'euros en dessous de la prévision (contre 56,5 millions d'euros en 2017), soit un écart de 0,7 %.

Si, l'année dernière, le titre 5 (dépenses d'investissement) avait été nettement sur-exécuté (8,9 millions d'euros, soit 29,6 % de la prévision), il s'établit en 2018 bien en dessous de la prévision (8 millions d'euros, soit un écart de 14,3 %). La DGFIP avance deux explications à cela : d'une part, les engagements 2018 seront couverts par des CP « dans un délai de 2 à 5 ans » ; d'autre part, « au regard de la nature des dépenses et des règles comptables, une partie de cette dotation a été reportée sur le titre 3 ».

Sur le titre 6 (dépenses d'intervention), la surexécution s'explique par la mise en œuvre du programme « IQUIT » <sup>(1)</sup> (0,49 million d'euros versés à l'ANTS) et le développement du nouveau référentiel parcellaire, destiné à devenir le nouveau plan cadastral (0,09 million d'euros versés à l'IGN), qui s'ajoutent à la contribution de la DGFIP aux organisations internationales (0,43 million d'euros en CP).

• Les mouvements réglementaires et la LFR ont conduit à des ouvertures nettes de 58,3 millions d'euros d'AE et à des annulations nettes de 13 millions d'euros de CP en 2018, soit environ 0,2 % de la dépense exécutée, affectant peu la gestion. L'essentiel des annulations a été réalisé à l'occasion de la loi de finances rectificative de fin d'année (- 60,5 millions d'euros d'AE, - 45,8 millions d'euros de CP)

(1) Le RAP précise que ce projet a pour objet « d'unifier et de dématérialiser les démarches à réaliser par les usagers (particuliers et professionnels) auprès de l'administration fiscale et des services en charge de l'immatriculation à la suite de l'acquisition d'un véhicule provenant d'un autre État membre de l'Union européenne ».

**MOUVEMENTS RÉGLEMENTAIRES ET LFR INTERVENUS EN 2017 – CP**

(en millions d'euros)

	2014	2015	2016	2017	2018
Ouvertures	+ 67,2	+ 91,6	+ 88,7	+ 71,2	+ 33,0
Annulations	- 86,7	- 99,4	- 65,4	- 86,9	- 46,0
<b>Ouvertures / annulations nettes</b>	<b>- 19,5</b>	<b>- 7,8</b>	<b>+ 23,3</b>	<b>- 15,7</b>	<b>- 13,0</b>

Source : documents budgétaires.

● **La consommation des crédits recule légèrement** par rapport à 2017 (- 0,5 %), et le titre 2 supporte l'essentiel des économies constatées (- 74 millions d'euros), compensées par une hausse des dépenses de fonctionnement (+ 28,7 millions d'euros) et d'investissement (+ 8,7 millions d'euros).

La diminution constatée sur le titre 2 s'explique essentiellement par :

– la surexécution du **schéma d'emplois**, qui s'établit à - 2 038 ETP contre une prévision LFI de - 1 600 ETP. Confrontée à un nombre de départs en retraite plus important que prévu, la DGFIP n'est pas parvenue, cette année, à compenser cette évolution par des recrutements supplémentaires de catégorie B et C du fait de candidatures « *très inférieures aux attentes, aussi bien en volume qu'en qualité* »<sup>(1)</sup>. Entre 2017 et 2018, l'impact budgétaire du schéma d'emplois s'élève à **- 78,2 millions d'euros** ;

– en sens inverse, les **mesures catégorielles**, qui ont eu un impact de + 3,6 millions d'euros et les **mesures générales**, (+ 2,4 millions d'euros), ainsi que par le décalage de la mise en paiement du dispositif **PPCR** pour les agents de catégorie A (+ 9 millions d'euros).

**PROGRAMME 156 : ÉVOLUTION PLURIANNUELLE DES EFFECTIFS**

(en ETPT)

	2008	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ETPT votés (LFI)	125 949	111 990	109 726	107 294	105 697	103 988	100 816
<b>ETPT exécutés</b>	<b>125 541</b>	<b>109 427</b>	<b>107 202</b>	<b>105 121</b>	<b>103 473</b>	<b>101 394</b>	-
Évolution annuelle (ETPT exécutés)	-	- 2 378	- 2 225	- 2 081	- 1 648	- 2 079	-

Source : documents budgétaires.

● **Le rapporteur spécial s'inquiète du niveau élevé de départs en retraite constaté cette année, qui traduit une programmation imparfaite.**

Lors de leur audition, les organisations syndicales de l'administration fiscale ont insisté sur ces difficultés. La CFE-CGC a ainsi relevé que « *les départs à la retraite ont été plus importants que prévu. Cette situation traduit les graves*

(1) Cour des comptes, Mission Gestion des finances publiques et des ressources humaines. Note d'analyse de l'exécution budgétaire 2018, mai 2019.

*insuffisances de la GPEEC pratiquée par notre administration. La volumétrie de départ des cadres n'est pas publiée. Il semblerait qu'elle soit particulièrement importante au niveau du grade d'Inspecteur Divisionnaire », et ajouté que « la très forte diminution des postes de débouchés avec les restructurations incessantes du réseau comptable de même que les projets de réforme à l'horizon ont certainement accéléré les départs à la retraite ».*

Ces organisations ont également relevé que la promotion interne avait été délaissée au cours des dernières années, et devait rester suffisante pour permettre des évolutions de carrière légitimes pour les personnels méritants.

L'enquête conduite et réalisée par Ipsos pour le secrétariat général des ministères économiques et financiers <sup>(1)</sup> a ainsi relevé que 76 % des agents de la DGFIP considèrent que leur direction n'évolue « *pas dans le bon sens* » et 69 %, que le rythme du changement est « *trop rapide* ». 76 % ne se disent pas optimistes concernant leur propre avenir au sein de leur direction, en hausse de 8 points par rapport à 2017. Ces éléments traduisent un réel malaise au sein des personnels de l'administration fiscale.

**Le rapporteur spécial souligne une nouvelle fois la nécessité de disposer de programmes pluriannuels de restructuration, concernant les implantations territoriales comme les services.**

---

(1) Observatoire interne 2018 des ministères économiques et financiers, présentation du 16 avril 2018.

## II. LE PROGRAMME 218 **CONDUITE ET PILOTAGE DES POLITIQUES ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES**

### A. ANALYSE DE LA PERFORMANCE

Les indicateurs relatifs au programme 218 sont **stables** et **globalement atteints**. Les éléments notables sont les suivants :

– concernant l’objectif n° 1 **Améliorer l’information du Parlement et la qualité des services rendus aux administrations**, l’indicateur 1.1 Taux de satisfaction du Parlement est en augmentation de 12 points, à 79 %, mais reste bien inférieur à la cible de 92 % ;

– concernant l’objectif n° 2 **Améliorer les conditions d’emploi des personnels**, le sous-indicateur relatif à la part des logements sociaux réservés en PLAI, PLUS, PLS et équivalents poursuit son augmentation et se maintient à un niveau très élevé, 84,78 %, soit près de 25 % au-dessus de la cible (60 %) ;

– concernant enfin l’objectif n° 3 **Maîtriser le coût des fonctions support**, le ratio d’efficacité bureautique progresse de nouveau, du fait « *l’engagement des MEF dans la transformation numérique et plus particulièrement dans son volet Environnement de Travail Numérique de l’Agent* ». Il s’établit à 715 euros par poste, soit + 61 euros par poste par rapport à 2016. Sur l’indicateur 3.5 Efficacité de la **gestion immobilière**, le ratio SUN/poste de travail s’améliore, mais les ratios d’entretien courant/SUB et d’entretien lourd/SUB se dégradent<sup>(1)</sup>. Les résultats de l’indicateur 3.1 Gains relatifs aux **actions achat interministérielles** animées par la DAE et l’indicateur 3.2 Efficacité de la **fonction achat** ne sont pas encore connus.

---

(1) SUN : surface utile nette ; SUB : surface utile brute.

## B. ANALYSE DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE

• Le tableau suivant retrace l'évolution pluriannuelle des CP du programme 218.

### PROGRAMME 218 : ÉVOLUTION PLURIANNUELLE DES CP

(en millions d'euros)

	Exécuté 2014	Exécuté 2015	Exécuté 2016	Exécuté 2017	Prévision 2018	Exécuté 2018	Évolution 2017-18	Taux exécution	LFI 2019
Titre 2	513,2	507,0	492,8	494,4	500,1	505,2	+ 2,2 %	101,0 %	507,4
Titre 3	491,9	493,6	446,9	455,9	449,7	471,6	+ 3,4 %	104,9 %	348,3 <sup>(1)</sup>
Titre 5	34,7	34,7	35,1	211,6	55,8	31,6	- 85,1 %	56,6 %	61,9
Titre 6	16,6	15,7	13,7	14,5	0,3	0,5	- 96,6 %	166,7 %	0,4
Titre 7	0,3	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	+ 0,0 %	133,3 %	0,3
<b>Total</b>	<b>1 056,5</b>	<b>1 051,3</b>	<b>987,8</b>	<b>1 176,8</b>	<b>1 006,2</b>	<b>1 009,4</b>	<b>- 14,2%</b>	<b>100,3 %</b>	<b>918,3 <sup>(1)</sup></b>

(1) À partir de la LFI pour 2019, la facturation des loyers budgétaires est supprimée, et les crédits auparavant inscrits sur le programme au titre de cette dépense font l'objet d'un débasage du même montant (82,38 millions d'euros), traité en mesure de périmètre. Si l'on réintègre ces dépenses la dépense attendue en 2019 sur le titre 3 atteint 430,6 millions d'euros, et la dépense totale, 1 000,7 millions d'euros.

Source : documents budgétaires.

• L'exécution budgétaire est globalement **conforme à l'autorisation**, et s'établit très légèrement au-dessus du montant voté en LFI (+ 0,3 %).

• **Par rapport à l'exercice précédent, la dépense diminue nettement**, l'année 2017 ayant été marquée par la comptabilisation de dépenses d'investissement pour un montant très élevé (acquisition immobilière réalisée par l'Insee – qui relève pourtant de la mission « Économie », afin d'y installer sa direction générale, pour un montant de 184 millions d'euros ; 164,8 millions d'euros ont ainsi été ouverts à l'occasion du décret d'avance du 20 juillet 2017). La dépense s'établit à un **niveau légèrement inférieur à la moyenne constatée entre 2014 et 2016**.

• **Les dépenses de personnel sont maîtrisées** et connaissent une très légère augmentation (+ 5,1 millions d'euros, soit + 1,1 %), en raison du rattachement en cours d'exercice de la direction interministérielle de la transformation publique (DITP), qui constitue une mesure de périmètre. L'impact du schéma d'emplois s'établit à - 2,1 millions d'euros.

### PROGRAMME 218 : ÉVOLUTION PLURIANNUELLE DES EFFECTIFS

(en ETPT)

	2014	2015	2016	2017	2018
ETPT exécutés	5 628	5 457	5 320	5 253	5 314
Évolution par rapport à n-1	- 189	- 171	- 137	- 67	+ 61

Source : documents budgétaires.

### III. LE PROGRAMME 302 FACILITATION ET SÉCURISATION DES ÉCHANGES

#### A. ANALYSE DE LA PERFORMANCE

● Entre 2017 et 2018, le dispositif de mesure de la performance sur le programme a été profondément remanié, afin de donner une **place plus large aux indicateurs qualitatifs**.

● Sur 2018, les **résultats** sont **mitigés** :

– 75 % des sous-indicateurs (9/12) sont atteints, et 58 % sont en augmentation ou stables, tandis que 17 % accusent une baisse ;

– 25 % des sous-indicateurs (3/12) ne sont pas atteints, et en diminution.

Ainsi, des **points d'attention** demeurent, et en particulier :

– concernant l'objectif n° 1 Intensifier la lutte contre la fraude et renforcer la protection des entreprises et des consommateurs, seul le sous-indicateur relatif au **nombre de contentieux à enjeu en matière de contrefaçon** n'est pas atteint. Il recule en 2018 pour s'établir à 2 409 contentieux (contre une réalisation 2016 de 3 332, une réalisation 2017 de 2 691, et une prévision 2018 de 3 250) ;

– concernant l'objectif n° 3 Soutenir le développement des entreprises à l'international, l'indicateur 2.2 Indice global de **dématérialisation du dédouanement** ne progresse pas, et s'établit trois points en dessous de la cible (87 % pour une cible de 90 % ; pour mémoire, ce taux était de 87,4 % en 2016), mais ces mauvais résultats en apparence sont principalement dus au fait que l'indicateur mesure également des flux sur lesquels la DGDDI n'a pas de prise, certains États avec lesquels la France réalise des échanges commerciaux n'ayant pas dématérialisé leurs procédures. Cet indicateur devrait prochainement évoluer, ce dont le rapporteur spécial se félicite. L'indicateur 2.3 Taux de **satisfaction des opérateurs** du commerce international est en net recul (– 4,8 points, à 85,1 %, pour une cible de 90 %).

La performance relative aux **autres indicateurs** reste satisfaisante, avec même de **très bons résultats** sur certains d'entre eux (poursuite de l'augmentation de la part du commerce extérieur bénéficiant de la certification OEA, et de l'efficacité du ciblage des déclarations en douane, notamment).

● Les **indicateurs quantitatifs** relatifs aux saisies (tabac et cigarettes de contrebande, stupéfiants, armes à feu) et aux redressements fiscaux, ne constituent plus l'instrument principal de mesure de la performance sur le programme 302, mais sont toujours suivis par la DGDDI. Ils sont publiés annuellement<sup>(1)</sup>. À cet

---

(1) Ces publications sont disponibles en ligne, sur le site internet de la Douane ([lien](#)).

égard, les résultats 2018 sont satisfaisants et, pour l'essentiel, en augmentation par rapport à 2017.

Un **point d'attention demeure** concernant le **montant des droits et taxes redressés**, qui progresse légèrement, mais reste inférieur aux résultats constatés en 2014.

#### ÉVOLUTION DU MONTANT DES DROITS ET TAXES REDRESSÉS

(en millions d'euros)

	2014	2015	2016	Cible 2017	2017	2018
Montants des droits et taxes redressés	356,9	377,4	415,1	324	268,5	313,4

Source : DGDDI.

Pour mémoire, le RAP de l'année 2017 relevait que ces mauvais résultats étaient liés à « *un résultat moins porté par les affaires exceptionnelles qui représentent 14 % du résultat (contre 25 % en moyenne de 2012 à 2016)* ». Lors de son audition, le directeur général avait précisé que, si la fiscalité douanière représentait une part très importante des recettes perçues par la DGDDI, elle ne faisait l'objet que d'une part limitée des contrôles, et avait assuré que la Douane travaillait à rééquilibrer cette situation.

## B. ANALYSE DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE

● Le tableau suivant retrace l'évolution pluriannuelle des crédits de paiements (CP) sur le programme 302.

#### PROGRAMME 302 : ÉVOLUTION PLURIANNUELLE DES CP

(en millions d'euros)

	Exécuté 2014	Exécuté 2015	Exécuté 2016	Exécuté 2017	LFI 2018	Exécuté 2018	Évo. 2017-18	Taux exéc.	LFI 2019
Titre 2	1 142,0	1 136,8	1 149,0	1 194,3	1 223,7	1 215,1	+ 1,7 %	99,3 %	1 245,1
Titre 3	164,6	170,6	172,5	185,7	176,6	187,7	+ 1,1 %	106,3 %	172,8
Titre 5	51,4	47,0	41,0	51,3	74,5	45,7	- 10,9 %	61,3 %	55,5
Titre 6	218,7	219,2	183,2	84,1	97,2	82,3	- 2,1 %	84,7 %	120,5
<b>Total</b>	<b>1 576,7</b>	<b>1 573,5</b>	<b>1 545,7</b>	<b>1 515,4</b>	<b>1 572,0</b>	<b>1 530,1</b>	<b>+ 1,0 %</b>	<b>97,3 %</b>	<b>1 593,9</b>

Y compris fonds de concours et attribution de produits.

Source : documents budgétaires.

Si la dépense est en diminution entre 2014 et 2018, et relativement maîtrisée sur la période 2014-2019, **cette maîtrise n'est qu'apparente** :

– l'essentiel des économies hors titre 2 ont été portées par le titre 6 (dépenses d'intervention) ; or, celles-ci correspondent à une **baisse faciale** de la

dépense due aux **nouvelles modalités de comptabilisation** de la contribution de l'État au régime d'allocation viagère des débiteurs de tabac (RAVGDT), pour un montant de près **90 millions d'euros** par an <sup>(1)</sup>, et dont l'impact budgétaire a été lissé ;

– les **nouvelles modalités de comptabilisation des loyers budgétaires** ont conduit à diminuer de **18 millions d'euros** le montant de la dépense au niveau du titre 3 (dépenses de fonctionnement), ce qui correspond également à une **mesure de périmètre** ;

– en revanche, les crédits de titre 2 (**dépenses de personnel**) ont augmenté de **+ 73 millions d'euros** en exécution entre 2014 et 2018, et augmenteraient de **+ 103 millions d'euros** entre 2014 et 2019, selon les prévisions de la LFI.

Au total, hors mesures de périmètre, la dépense budgétaire « réelle » liée à l'activité opérationnelle de la DGDDI s'établirait en hausse d'une centaine de millions d'euros entre 2014 et 2019, soit une augmentation de plus de 6 %. Cette hausse de la dépense résulte de la mise en œuvre des deux plans de lutte antiterroriste et de la préparation de l'administration douanière au *Brexit* ; ces choix sont assumés.

● En 2018, **l'exécution est globalement conforme à la prévision mais est néanmoins marquée par une sous-exécution notable** : l'exécution s'établit à 41,9 millions d'euros en dessous de la prévision, soit 2,7 %.

Celle-ci s'explique essentiellement par une **sous-consommation des dépenses d'investissement**, qui s'établissent à 45,7 millions d'euros pour une prévision de 74,5 millions d'euros, soit un taux d'exécution à 61,3 %. Selon l'administration, cet écart s'explique principalement par :

– le « *basculement sur 2019 de l'acquisition du camion RX devant être installé sur le port du Havre et du départ de plusieurs opérations immobilières (création d'un nouveau stand de tir à l'école des douanes de la Rochelle, rélogement de la brigade de surveillance de Menton, travaux de rénovation des brigades de surveillance intérieure (BSI) de Nancy et de Metz/Woippy, transformation du bureau d'Amiens)* » (pour environ 8 millions d'euros sur l'action n° 01) ;

– la « *réduction du programme d'investissement pour la modernisation et le renouvellement de la flotte d'hélicoptères au profit d'un marché de location des appareils. Par ailleurs, les travaux de modernisation des équipements de*

---

(1) La NEB 2017 de la Cour des comptes précise que « À partir de 2016, la contribution du programme 302 au RAVGDT ne prend plus en compte que la part du financement de ce régime supportée par l'État sous la forme de crédits budgétaires : les contributions des débiteurs qui transitaient auparavant par le budget de l'État sont désormais versées trimestriellement à la Caisse des dépôts et consignations sans transiter par le budget de l'État. Le montant moyen versé au titre du RAVGDT avant la réforme était d'environ 22 millions d'euros par trimestre. Le montant qui aurait dû être recouvré en 2016 était donc de 88 millions d'euros (4 trimestres) ».



détection ou de navigation embarqués à bord des hélicoptères ont été **décalés sur 2019** dans un objectif d'harmonisation de ces équipements sur l'ensemble de la flotte » (pour environ 20 millions d'euros en CP).

Le **titre 6** (dépenses d'intervention) a également été sous-consommé, à hauteur de 14,9 millions d'euros, du fait d'une « moindre sollicitation des aides à la modernisation des débits de tabac, dispositif arrivé à son terme en 2018, la prime de modernisation étant appelée à être redéployée sur le fonds de transformation prévu dans le protocole de février 2018 » et du « maintien, en valeur, du marché des produits du tabac » qui explique une « plus faible dépense sur les aides de compensation des pertes d'activité ».

En sens inverse, le titre 3 (dépenses de fonctionnement) présente une sur-exécution significative (+ 6,3 %), que les informations présentées dans le RAP ne permettent pas clairement d'isoler, comme les années précédentes<sup>(1)</sup>. Cette situation devrait évoluer à compter de 2019.

● L'essentiel de la hausse de la dépense entre 2017 et 2018 provient de l'**augmentation des dépenses de personnel** (+ 20,8 millions d'euros, soit 120 % de la hausse constatée au niveau du programme).

En effet, l'année 2018 a vu le **renforcement des effectifs** de la DGDDI dans le cadre du **Brexit**. Le schéma d'emplois est ainsi nettement positif et son exécution est presque parfaite (+ 201 ETP pour une prévision de + 200 ETP). Ses conséquences budgétaires sur 2018 restent limitées (+ 2,2 millions d'euros).

Enfin, l'impact budgétaire des **mesures catégorielles et générales** a été limité en 2018 (respectivement + 2,6 et + 0,4 million d'euros par rapport à 2017).

#### PROGRAMME 302 : ÉVOLUTION PLURIANNUELLE DES EFFECTIFS

	2014	2015	2016	2017	2018
ETPT exécutés	16 520	16 216	16 258	16 641	16 776
Évolution par rapport à n-1	- 255	- 304	+ 42	+ 383	+ 135

Source : documents budgétaires.

● **Entre la fin février et la mi-mai 2019, l'administration des douanes a été engagée dans un vif conflit social.**

L'intersyndicale dénonçait l'impréparation de l'administration des douanes face au *Brexit*, et réclame notamment la revalorisation des heures de nuit et de la prime de risque, la prise en charge à 50 % par l'État de la complémentaire santé, ainsi que l'embauche d'effectifs supplémentaires pour y répondre. Des

(1) Le RAP précise ainsi que « les écarts entre la prévision et l'exécution s'expliquent par l'imputation des dépenses de fonctionnement et d'investissement indivises sur l'action 6 qui est privilégiée, tandis que, lors de la prévision, ces dépenses sont réparties dans les actions au prorata des effectifs. À compter de 2019, une autre clé de répartition sera adoptée » (page 173).

actions sociales ont ainsi été organisées entre le 4 mars et le 17 mai sur l'ensemble du territoire.

Un accord a été signé de façon inédite par l'ensemble des organisations syndicales. Il comporte notamment le bénéfice de mesures indemnitaires ainsi qu'une revalorisation de l'indemnité d'horaires de nuit. Le coût devrait atteindre 2 à 3 millions d'euros en 2019, et 17 millions en année pleine, en 2022, quand la montée en charge sera complète.

Lors de leur audition par le rapporteur spécial, alors que l'accord n'avait pas encore été signé, les représentants du personnel avaient également relevé d'importants besoins matériels relatifs à l'état du parc automobile ; certaines nouvelles recrues ne bénéficieraient pas d'équipements satisfaisants.

**Le rapporteur spécial suivra ce point avec attention au cours des prochains exercices budgétaires.**

## **LA MISSION ACTION ET TRANSFORMATION PUBLIQUES**

### **I. LE PROGRAMME 348 RÉNOVATION DES CITÉS ADMINISTRATIVES ET AUTRES SITES DOMANIAUX MULTI-OCCUPANTS**

● Le programme 348 a vocation à permettre le financement de travaux de rénovation du parc de cités administratives, sur la base d'un appel à projets piloté par la direction de l'immobilier de l'État (DIE).

Il est ainsi rappelé que :

– le programme est doté d'un montant total de crédits (AE et CP) de 1 milliard d'euros sur la période 2018-2022 ;

– 20 millions d'euros avaient été ouverts en AE et en CP en 2018 afin de financer les études préalables au diagnostic du parc existant ;

– le programme permettra de financer les travaux de restructuration immobilière, d'acquisition ou de construction de bâtiments neufs, ainsi que des travaux lourds relevant du propriétaire, permettant d'atteindre les objectifs fixés en matière de rénovation énergétique et d'amélioration des conditions de travail des agents ;

– la DIE a mis en place une procédure d'appel à projets immobiliers auprès des préfets de région, qui ont été examinés par la conférence nationale de l'immobilier public (CNIP), entre l'automne 2018 et le printemps 2019<sup>(1)</sup> ;

– les travaux dont le financement devrait être lancé à partir de 2019 et en 2020.

Ce programme s'inscrit dans le Grand plan d'investissement (GPI) lancé par le Gouvernement.

#### **A. ANALYSE DE LA PERFORMANCE**

Deux indicateurs avaient été définis lors de la création du programme :

– un indicateur de performance énergétique (indicateur 1.1), mesuré en kWh/m<sup>2</sup> d'énergie finale, qui vise à identifier le niveau actuel de consommation d'énergie des cités administratives et l'estimation de la consommation attendue une fois le projet réalisé ;

– un indicateur d'avancement des projets (indicateur 1.2) mesurant le pourcentage des études engagées.

---

*(1) La gouvernance et la comitologie associées à ce programme ont été développées en détails dans le rapport spécial présenté à l'automne 2018.*

Ces indicateurs étaient, par construction, temporaires, en raison des modalités spécifiques de création et de fonctionnement du programme ; dans le cadre du présent exercice, l'intérêt de leur analyse paraît, dès lors, limité.

**Le rapporteur spécial sera attentif à la redéfinition de la maquette de performance qui sera opérée dans le cadre du PLF et qui devra se rapprocher, le plus fidèlement possible, des indicateurs de pilotage définis par l'équipe projet de la DIE pour la sélection, le suivi et l'analyse *ex-post* de la performance.**

## B. ANALYSE DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE

• Le tableau suivant retrace l'évolution des autorisations d'engagement (AE) et des crédits de paiements (CP) sur le programme 348 entre 2018 et 2019.

### PROGRAMME 348 : ÉVOLUTION DES AE ET DES CP, PAR ACTION

(en millions d'euros)

	AE			CP		
	Prévision 2018	Exécution 2018	LFI 2019	Prévision 2018	Exécution 2018	LFI 2019
11 – Études	20,0	5,3	20,0	20,0	1,8	20,0
12 – Travaux et gros entretien à la charge du propriétaire	0,0	0,0	465,0	0,0	0,0	47,0
13 – Acquisitions, construction	0,0	0,3	415,0	0,0	0,0	33,0
<b>Total</b>	<b>20,0</b>	<b>5,6</b>	<b>900,0</b>	<b>20,0</b>	<b>1,8</b>	<b>100,0</b>

Source : documents budgétaires.

L'année 2020 devrait voir l'ouverture de 80 millions d'euros en AE et de 330 millions d'euros en CP.

• **Le montant exécuté est largement inférieur à la prévision, du fait d'un coût final des études engagées moindre qu'anticipé.** Le RAP précise également que « toutes ces études n'étaient pas réglées au 31 décembre 2018 aux cocontractants de l'administration ». Il est aussi précisé que « les montants non consommés, reportés, viendront compléter le financement des marchés de travaux ultérieurs ».

**Sur l'année 2018, les dépenses ont principalement concerné les études préalables** à toute décision en matière de labellisation et de sélection des projets de travaux lourds en matière immobilière. Il est indiqué dans le RAP que ces dépenses sont relatives au « marché national d'audits » qui a été lancé par la DIE ainsi qu'à « diverses prestations juridiques et des marchés d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour la définition des projets (stade de préprogrammation) ».

Les dépenses consacrées à l'action n° 13 sont relatives à des dépenses qui concernent « des prestations accessoires au projet d'acquisition foncière pour la

*cité administrative d'Amiens* » puisque « *ce projet avait fait l'objet d'une étude spécifique antérieure dans d'autres circonstances, qui a permis d'anticiper la décision de la conférence nationale de l'immobilier public* » ainsi que des « *prestations accessoires aux travaux de construction qui seront réalisés pour la cité administrative de Nantes* ».

- Aucune ouverture et aucune annulation n'a été effectuée au cours de l'exercice 2018 (ni par mouvement réglementaire, ni par LFR).

- L'ensemble des financements proposés sur le quinquennat ont été retenus et la DIE a relevé que des financements complémentaires, d'un montant limité au regard de l'enveloppe globale, pourraient être nécessaires.

- **La Cour des comptes a néanmoins relevé certaines incertitudes concernant les outils juridiques qui seront utilisés pour conduire les opérations de travaux retenues.** En effet, afin de répondre à l'ambition de mettre en œuvre le programme rapidement, la DIE recommande le recours aux « **marchés globaux de performance** » ; cette modalit  de la commande publique « *ne fait toutefois pas encore l'objet d'une doctrine d'emploi aboutie, notamment en matière de bonnes pratiques sur les modalités de partage des risques avec le titulaire du marché* » et « *compte tenu des montants financiers en jeu (900 millions d'euros)* », la Cour souligne la nécessité d'examiner attentivement, « *en amont de la passation des marchés globaux de performance, les risques financiers pesant sur les pouvoirs adjudicateurs* ». **Le rapporteur spécial suivra cette question avec la plus grande attention.**

#### **Déplacement du rapporteur à la cité administrative de Melun**

La cité administrative de Melun est constituée de 5 bâtiments distincts. Avec un effectif de 826 personnes et 854 postes de travail, la densité d'occupation s'élève actuellement à 15 m<sup>2</sup> de surface utile nette par plan de travail, ce qui représente un potentiel de densification important pour atteindre l'objectif de 12 m<sup>2</sup>.

Elle rassemble notamment des services des finances publiques (DDFIP, 321 agents, soit 39 %), de l'éducation nationale (DSDEN, 206 agents, soit 25 %), de la DIRECCTE (84 agents, soit 10 %), de la cohésion sociale (DDCS, 83 agents, soit 10 %), ainsi que les services de six autres directions (DDPP, CERPT, DISI, ONAC-VG, CITE, RIAM).

Le rapport d'étude relève que la cité est actuellement « *sous-exploitée* » et présente une « *inutilisation de certains espaces* ».

Le projet de densification proposé devrait permettre d'atteindre 1 033 postes de travail sur la cité, soit la création de 179 postes supplémentaires par rapport à la situation actuelle, à travers, notamment, l'intégration d'un mobilier fonctionnel et moderne, la création d'open-space, le déplacement de salles de réunion mutualisées, et par des travaux de réaménagement d'espaces sous-exploités.

Le projet de rénovation de cette cité administrative retenu en décembre 2018 devrait permettre une économie de 68,6 kWh/m<sup>2</sup> de surface utile brute et de 84 807 euros TTC par an. Le coût estimé s'établit à 18,8 millions d'euros, soit un temps de retour sur investissement brut (énergie et densification) de 10 ans.

**Le rapporteur spécial se félicite de ce projet qui devrait permettre une réelle amélioration de l'efficacité énergétique et des conditions de travail des agents, pour un coût maîtrisé.**

## II. LE PROGRAMME 349 **FONDS POUR LA TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE**

Le programme 349, placé sous la responsabilité de la directrice du budget, et à vocation interministérielle, finance, sur la base d'appels à projets, les coûts d'investissement nécessaires à la mise en œuvre de réformes structurelles.

Les projets portés par ce programme doivent permettre un retour sur investissement élevé en termes d'économies pérennes de fonctionnement : un euro investi a vocation à conduire à un euro pérenne d'économies au bout de trois ans.

Ce programme s'inscrit dans le Grand plan d'investissement (GPI) lancé par le Gouvernement.

### A. ANALYSE DE LA PERFORMANCE

● S'il est **trop tôt pour pouvoir étudier la contribution effective du fonds à la transformation publique**, en raison des délais nécessaires à sa mise en place et à la mise en œuvre des projets sélectionnés, **deux remarques** peuvent être formulées à propos des instruments de mesure de la performance :

– concernant l'objectif n° 1 S'assurer d'un fonctionnement efficient du fonds pour la transformation de l'action publique, les deux sous-indicateurs d'efficience **ne permettent pas d'apprécier précisément la qualité de la gestion** des dossiers par le secrétariat du fonds : le « taux de sélectivité des projets » relève plus de la constatation *a posteriori* et ne constitue pas une fin en soi, tandis que le « délai d'instruction moyen des projets » ne prend pas en compte la phase de contractualisation, particulièrement longue (*voir le II*) ;

– concernant l'objectif n° 2 S'assurer de l'efficacité des projets financés, si les deux indicateurs retenus (« part des projets ayant un impact direct sur la qualité de service aux usagers ou sur la qualité de travail des agents » et « retour sur investissement attendu des projets financés ») traduisent bien les objectifs du fonds, leur formulation reste abstraite, et mesure la performance prévue et non la performance réelle. Leur **capacité à informer le Parlement sur la qualité** du pilotage et de la gestion des projets financés, **et sur l'efficacité** concrète de ces projets, **paraît dès lors limitée**.

La Cour recommande de « *rapprocher les indicateurs de performance des outils de pilotage ministériels pour renforcer leur cohérence avec les objectifs de la mission* » dans les PAP et les RAP <sup>(1)</sup>.

● La Cour des comptes relève néanmoins que « *quelques effets positifs de la gouvernance interministérielle du FTAP peuvent être observés sur les modalités de conduite de projets par les administrations* » <sup>(1)</sup>.

---

(1) Cour des comptes, NEB de la mission Action et transformation publiques pour l'année 2018, p. 41.

La Cour attribue ces effets positifs aux « *échanges itérés entre le porteur de projet, la DB, qui fournit une analyse budgétaire, la DITP, qui examine les modalités de gouvernance et l'impact attendu du projet, et la DINSIC, qui formule un avis sur la conformité des projets numériques aux principes de l'État plateforme* ». Elle relève que certains dossiers, écartés lors du premier appel à projets car trop peu matures, ont été améliorés, et finalement retenus lors du second appel à projets (c'est notamment le cas du projet « *Team France Export* »).

## B. ANALYSE DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE

● Le tableau suivant retrace l'évolution des autorisations d'engagement (AE) et des crédits de paiements (CP) sur le programme 349.

### PROGRAMME 349 : ÉVOLUTION PLURIANNUELLE DES AE ET DES CP

(en millions d'euros)

	AE			CP		
	Prévision 2018	Exécution 2018	LFI 2019	Prévision 2018	Exécution 2018	LFI 2019
Titre 2	50,0	0,1	5,0	–	–	5,0
Titre 5	50,0	–	12,7	–	–	10,2
Titre 6	50,0	20,0	159,3	–	–	91,8
Titre 7	50,0	–	68,0	–	–	53,0
<b>Total</b>	<b>200,0</b>	<b>20,1</b>	<b>245,0</b>	–	–	<b>160,0</b>

Source : documents budgétaires.

Il est rappelé que :

– le fonds est doté d'un montant total de crédits (AE et CP) de 700 millions d'euros sur la période 2018-2022 ;

– 200 millions d'euros d'AE, avaient été ouverts dès 2018, mais aucun CP n'était prévu, en raison des délais nécessaires à la mise en place du fonds et à la sélection des premiers projets ;

– la dotation du fonds a été revue à la hausse en 2019 : les AE ouvertes s'élèvent à 245 millions d'euros (+ 45 millions d'euros, + 23 %), et les 180 millions d'euros de CP prévus permettront de faire face aux engagements contractés.

● Aucune ouverture et aucune annulation n'a été effectuée au cours de l'exercice 2018 (ni par mouvement réglementaire, ni par LFR).

● Deux appels à projets ont été organisés en 2018, pour un montant total apporté par le fonds de **195 millions d'euros**.

(1) Cour des comptes, op. cit., p. 29.



## CHRONOLOGIE ET RÉSULTATS DES DEUX APPELS À PROJETS ORGANISÉS EN 2018

	Période	Nombre de dossiers déposés	Nombre de projets retenus	Montant apporté par le FTAP (en millions d'euros)	Coût total des projets financés (en millions d'euros)
Premier AAP	Février-juin	122	17	126	337
Second AAP	Juin-novembre	61	16	69	135
<b>Total</b>	–	<b>183</b>	<b>33</b>	<b>195</b>	<b>472</b>

Source : DITP.

Les **résultats** de ces deux appels à projets ont été développés à l'occasion de l'examen de la LFI pour 2019<sup>(1)</sup>. Il ressort que :

- les projets financés sont quasi-exclusivement des projets de **transformation numérique** ;

- plusieurs projets présentent une **dimension interministérielle** marquée (notamment les projets portés par la DINSIC et l'AIFE) ;

- la **diversité des projets** est **importante** mais doit être **nuancée** : la DGFIP et Pôle Emploi bénéficient de 22,3 % des montants distribués au cours des deux premiers appels à projets ; quatre ministères ne sont pas représentés (Armées, Europe et affaires étrangères, Outre-mer, Sports) ; seuls deux projets concernent les administrations déconcentrées.

- Les AE ouvertes en 2018 ont été **très largement sous-exécutées**, en raison des modalités spécifiques de fonctionnement du fonds : si le montant total des financements promis par le fonds aux porteurs des projets sélectionnés atteint 97,5 % des montants d'AE ouverts, la « *mise en œuvre annuelle des engagements combinée aux modalités de contractualisation rigoureuses et au caractère totalement inédit du fonds* »<sup>(2)</sup> ont freiné leur consommation.

En effet, après avoir été sélectionné par le secrétariat du FTAP, le projet doit, pour bénéficier du financement effectif, faire l'objet d'une contractualisation :

- un **contrat de transformation** lie le porteur de projet, la DB et la DITP : il fixe notamment « *les modalités de financements, la justification des économies réalisées et des indicateurs de suivi et de résultats du projet* »<sup>(3)</sup> ;

- une **convention de délégation de gestion** doit également être conclue entre la DB, responsable du programme, et le secrétariat général du ministère porteur du projet, afin de permettre la mise à disposition des crédits, selon les modalités contenues dans le contrat de transformation.

(1) Annexe n° 25 au rapport fait au nom de la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire, sur le projet de loi de finances pour 2019 (n° 1302), par M. Laurent Saint-Martin, p. 57 ([lien](#)).

(2) RAP de la mission Action et transformation publiques pour l'année 2018, p. 26.

(3) Cour des comptes, op. cit., p. 17.

Le processus est rigoureux, et cette phase peut être de nature à ralentir la mise à disposition des financements. Ainsi, « *seuls 8 contrats de transformation ont été signés en 2018, et les consommations de crédits n'ont concerné que 3 projets* »<sup>(1)</sup>.

De plus, faute d'accord sur le montant et la nature des économies attendues, **la contractualisation peut ne pas aboutir** : l'un des 33 lauréats sélectionnés en 2018 s'est ainsi désisté.

• En 2019, les crédits disponibles constitueront des montants très significatifs :

– 245 millions d'euros d'AE ont été ouverts en LFI, et 180 millions d'euros non consommés en 2018 ont été reportés par arrêté<sup>(2)</sup>, ce qui porte à 425 millions d'euros le montant d'AE disponibles en 2019, soit plus de la moitié des AE prévues sur la période 2018-2022 ;

– 160 millions d'euros de CP ont été ouverts en LFI, ce qui représente 80 % des montants fléchés vers les projets lauréats des deux premiers appels à projet.

Cette situation interroge dès lors la **capacité du fonds à faire face à la montée en puissance prévue** en 2019, puisque le secrétariat du fonds devra assurer la gestion des deux sessions de l'appel à projet, la poursuite de la contractualisation avec les lauréats 2018, et le suivi des projets lauréats, simultanément.

**Afin de lancer le plus tôt possible le développement des projets retenus, le rapporteur spécial appelle la direction du budget à accélérer le processus de contractualisation et, si besoin, à desserrer les exigences portant sur l'identification des économies à réaliser.**

---

(1) *Cour des comptes, op. cit., p. 18.*

(2) Arrêté du 7 mars 2019 portant report de crédits ([lien](#)).

## DEUXIÈME PARTIE : LES SYSTÈMES D'INFORMATION DE LA DGFIP ET DE LA DGDDI

Les administrations fiscale et douanière font face à des enjeux de transformation majeurs, et ont largement recours aux outils numériques pour améliorer le service rendu aux usagers et réaliser des gains de productivité (I).

Toutefois alors qu'un renforcement des capacités informatiques serait nécessaire, les moyens informatiques de sein de l'administration fiscale restent faibles et apparaissent en diminution tendancielle : ils ont joué le rôle de « variable d'ajustement » budgétaire au cours de la décennie écoulée, qui a suivi la fusion de la direction générale des impôts (DGI) et de la direction générale de la compatibilité publique (DGCP).

Cette situation est particulièrement préjudiciable à l'investissement : et en 2017, la DGFIP avait ainsi dû recourir à des crédits du Programme d'investissements d'avenir (PIA) pour réaliser des dépenses informatiques <sup>(1)</sup>.

À la demande du rapporteur spécial, la Cour des comptes a réalisé une enquête portant sur les systèmes d'information de ces deux directions, entre le second semestre de l'année 2018 et le premier semestre de l'année 2019 <sup>(2)</sup>. Cette enquête a été examinée lors de la réunion de la commission des finances du 29 mai 2019 <sup>(3)</sup>. Ses principaux constats sont résumés dans le présent rapport (II).

Des initiatives récentes, et notamment la création de fonds ministériels ou interministériels, (fonds de transformation du secrétariat général des ministères économiques et financiers, fonds de transformation de l'action publique, du fonds d'accélération du financement des start-up d'État) ont permis à l'administration fiscale de financer des projets stratégiques innovants (III).

Toutefois, les situations particulières de la DGFIP et de la DGDDI appellent des réponses spécifiques (IV). Afin de renforcer les capacités de la DGFIP et de la DGDDI en matière informatique et de réaliser les plans de transformation publique, trois leviers sont prioritaires :

– l'inscription du renforcement des budgets informatiques dans une trajectoire budgétaire, donnant lieu à une contractualisation (IV-A) ;

---

(1) Annexe n° 25 au rapport fait au nom de la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire sur le projet de loi de règlement du budget et d'approbation des comptes de l'année 2017 (n° 1055), par M. Laurent Saint-Martin, rapporteur spécial ([lien](#)).

(2) Les systèmes d'information de la DGFIP et de la DGDDI : Investir davantage, gérer autrement. Communication à la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire de l'assemblée nationale, avril 2019 (disponible [en ligne](#) sur le site de la Cour des comptes).

(3) La vidéo de présentation du rapport est disponible [en ligne](#).

– l’amélioration des structures de gouvernance et des outils de pilotage (IV-B) ;

– l’assouplissement des règles de gestion des ressources humaines (IV-C).

## I. LA DGFIP ET LA DGDDI FONT FACE À DES ENJEUX DE TRANSFORMATION MAJEURS

### A. DES GAINS DE PRODUCTIVITÉ IMPORTANTS PERMIS PAR LE RECOURS AUX OUTILS NUMÉRIQUES

Les administrations fiscale et douanière font face à des enjeux de transformation majeurs, et ont largement recours aux outils numériques pour améliorer le service rendu aux usagers et réaliser des gains de productivité.

Ainsi la dématérialisation du paiement des impôts et taxes et le développement des services en ligne a constitué un véritable vecteur de modernisation et d’amélioration de la qualité de service, tant à la DGFIP qu’à la DGDDI.

À la DGFIP, le nombre de contacts par messagerie est ainsi en forte augmentation.

#### NOMBRE DE CONTACTS PAR MESSAGERIES À LA DGFIP

(en millions)

	2015	2016	2017
Courriels reçus dans les services des impôts des particuliers	5,1	5,1	5,4
Courriels reçus dans les services des impôts des entreprises	2,0	2,4	3,1
Courriels reçus dans les centres prélèvement service	0,7	0,8	0,6
Courriels reçus dans le service des retraites de l’État	0,07	0,08	0,14
Messagerie sécurisée sur « impots.gouv.fr »	1,8	3,2	5,0
<b>Total</b>	<b>9,67</b>	<b>11,58</b>	<b>14,24</b>

Source : cahier statistique de la DGFIP.

Les services en ligne ont également connu un fort développement.

## LES SERVICES EN LIGNE À LA DGFIP

(en millions)

		2015	2016	2017
<b>Site « impots.gouv.fr » – Particuliers</b>	Visites cumulées sur le site (espace public)	114,4	127,6	151,5
	Accès à l'espace particulier sur le site « impots.gouv.fr »	82,2	118,5	148,9
	Déclarations des revenus en ligne (espace particulier et EDI IR)	16,6	21,2	24,2
	Paiements en ligne (espace public et espace particulier)	9,6	11,9	15,9
	Usagers ayant opté pour la dématérialisation totale (déclaration des revenus et avis d'impôt)	5,2	6,8	9,0
<b>Application mobile « impots.gouv »</b>	Paiements	0,6	0,8	1,1
<b>Site « impots.gouv.fr » – Professionnels</b>	Accès à l'espace abonné	26,0	30,3	30,4
<b>Site « tipi.budget.gouv.fr »</b>	Paiements de produits via le portail tipi.budget.gouv.fr	1,1	2,0	2,7
<b>Site « amendes.gouv.fr »</b>	Paiements des amendes	11,0	13,2	14,3
<b>Application mobile « amendes.gouv »</b>		0,7	1,4	1,7
<b>Ventes en ligne de timbres fiscaux électroniques</b>	Achats de timbres fiscaux électroniques (montant total des timbres)	29	74	120
	Taux des formalités payables par timbre électronique	53 %	69 %	85 %

Source : cahier statistique de la DGFIP.

Le développement de ces services a permis d'améliorer nettement le taux de paiement dématérialisé des impôts.

## DÉMATÉRIALISATION DU PAIEMENT DES IMPÔTS À LA DGFIP

		2015	2016	2017
Impôts des particuliers	Impôt sur le revenu	73,6 %	59,4 %	80,8 %
	Taxe d'habitation	50,8 %	55,3 %	76,4 %
	Taxes foncières	48,0 %	51,4 %	58,3 %
	<b>Tous impôts</b>	<b>54,8 %</b>	<b>58,4 %</b>	<b>63,7 %</b>
Impôts des professionnels	Impôt sur les sociétés	99,0 %	99,6 %	99,5 %
	TVA	99,8 %	99,7 %	99,7 %
	Taxe sur les salaires	64,8 %	88,6 %	91,5 %

Source : cahier statistique de la DGFIP.

De son côté, la Douane a également fourni d'importants efforts pour dématérialiser son offre de services aux redevables et notamment aux entreprises : 99,1 % des recettes perçues l'ont été de manière dématérialisée en 2018, soit 83 milliards d'euros.

En 2018, de nouvelles fonctionnalités ont été ouvertes sur le téléservice en ligne Soprano, qui permet la gestion de la délivrance des autorisations douanières (les opérateurs économiques peuvent désormais solliciter depuis le portail Prodouane un numéro EORI – pour « Economic Operator Registration and Identification » –, obligatoire pour les formalités douanières dans l'UE), et le déploiement de l'application Delta X Export, au début de l'année, pour les déclarations d'exportation concernant le fret express et postal, devrait contribuer à l'amélioration du taux de dématérialisation des déclarations en douane.

En 2019, le télépaiement deviendra obligatoire dès le premier euro pour l'ensemble des paiements effectués par les professionnels, et la possibilité de payer par carte bancaire sera ouverte aux particuliers pour le paiement de leurs créances douanières.

## **B. DES ENJEUX DE TRANSFORMATION MAJEURS**

**Ces administrations font également face à des enjeux de transformation majeurs.**

• **Les précédents travaux du rapporteur spécial avaient ainsi insisté sur la nécessité d'accroître les échanges et le partage d'informations au sein des administrations fiscales, et entre les administrations fiscales et sociales**, afin de renforcer la programmation et le ciblage des contrôles dans le cadre des opérations de lutte contre la fraude. Cela passe par le développement d'outils de « data-mining » et la constitution de véritables lacs de données fortement sécurisés.

**Des réflexions sont également en cours sur la réforme du recouvrement fiscal et social**, qui permettront une véritable amélioration du service pour les contribuables.

Parmi les pistes envisagées, la création d'un portail informatique unifié sur lequel les contribuables pourraient réaliser l'ensemble de leurs démarches auprès de l'administration fiscale et obtenir une compensation de certaines créances et de certaines dettes a été évoquée. Cette piste constituerait une réelle avancée en matière d'amélioration de la qualité de service. Elle nécessiterait des investissements conséquents.

Le **rapport du Comité Action Publique 2022** de juin 2018 proposait de « *rapprocher les différents organismes en charge du recouvrement fiscal d'un côté et social de l'autre* » autour de la DGFIP et des URSSAF, préalable à une « *fusion à long terme* ». La création d'une « **agence** » centrale du recouvrement a ainsi été évoquée par le ministre de l'Action et des comptes publics lors de la présentation du plan de transformation du ministère, le 11 juillet 2018.

La réalisation d'un rapport portant sur la réforme du recouvrement fiscal et social a été confiée à M. Alexandre Gardette, administrateur général des finances publiques, et de Mme Lauren Turfait, inspectrice principale.

Lors de leur audition **par la commission des finances du Sénat**, le mercredi 6 février 2019, trois pistes ont été évoquées :

– « *aller plus loin dans l'unification du recouvrement au sein de chacune des deux sphères* » ;

– « *développer des services communs sans fusionner les opérateurs* » en « *[harmonisant] les procédures* » et en « *[prévoyant] une plus forte interaction des administrations entre elles* » ;

– « *créer un portail informatique sur lequel les entreprises, et éventuellement, à terme, les particuliers, pourraient faire certaines démarches et obtenir une compensation des créances et des dettes* ».

• **Les conseillers de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) rencontrés par le rapporteur spécial, M. Oliver Petzold et M. Rex Arendsen, ont relevé que les problématiques liées à la transformation numérique étaient actuellement centrales dans les réflexions menées par les administrations fiscales des pays membres de l'organisation.**

Les travaux de l'assemblée plénière du Forum sur l'administration fiscale (FAF), organe de l'OCDE qui rassemble les administrations fiscales des pays membres, se sont articulés autour de quatre thèmes : la mise en œuvre du projet BEPS et du programme relatif à la sécurité juridique en matière fiscale, l'amélioration de la coopération fiscale, le renforcement des capacités des pays en développement, et l'accompagnement de la transformation numérique continue de l'administration fiscale.

L'assemblée plénière du Forum insiste sur « *les possibilités offertes par l'utilisation des nouvelles technologies, des outils analytiques et des sources de données pour renforcer la discipline fiscale, réduire les charges administratives, créer des efficiences et améliorer les services aux contribuables* » qui laissent entrevoir des « *améliorations majeures dans de nombreux aspects de l'administration des impôts* »<sup>(1)</sup>.

Ainsi des pays tels que la Hongrie, la Russie, la Slovaquie ou la Corée du Sud ont mis en place des « *caisses enregistreuses en ligne* ». Ces outils innovants

---

(1) Voir le communiqué de l'assemblée plénière du Forum sur l'administration fiscale publié en 2019 ([lien](#)).

permettent la synchronisation en temps réel de l'intégralité des transactions réalisées par les entreprises les ayant adoptées avec les serveurs de l'administration fiscale et ont ouvert la voie « à de nouveaux moyens de limiter les risques de manipulation des données des caisses enregistreuses »<sup>(1)</sup>, améliorant ainsi les outils disponibles pour lutter contre la fraude.

## **II. LES SYSTÈMES D'INFORMATION SONT ROBUSTES MAIS ACCUSENT UN RETARD TECHNOLOGIQUE, EN RAISON DE FACTEURS TANT BUDGÉTAIRES QUE STRUCTURELS**

L'enquête réalisée par la Cour des comptes avance deux principaux constats :

– les systèmes d'information sont robustes mais accusent un retard technologique, du fait de capacités budgétaires limitées (A) ;

– d'autres facteurs, structurels, freinent également la transformation numérique de ces administrations (B).

### **A. LES SYSTÈMES D'INFORMATION SONT ROBUSTES MAIS ACCUSENT UN RETARD TECHNOLOGIQUE, DU FAIT DE CAPACITÉS BUDGÉTAIRES LIMITÉES**

• **La DGFIP et la DGDDI font partie des administrations publiques ayant le plus intensément recours aux outils informatiques.** Leur budget informatique agrégé s'élève à 650 millions d'euros, et près de 5 500 agents sont affectés aux systèmes d'information (SI). La DGFIP contrôle près de 760 applications, et la DGDDI, près de 200. Ces deux administrations, et en particulier la DGFIP, assurent de plus des missions interministérielles : leurs SI sont utilisés par l'ensemble de la sphère publique.

**Ces systèmes sont globalement fiables et robustes ; la satisfaction des usagers externes est élevée (portail Prodouane, site impots.gouv.fr), mais celle des utilisateurs internes l'est moins.**

• **Néanmoins, certains pans de l'informatique de la DGFIP et de la DGDDI présentent des faiblesses liées à leur ancienneté.** Leurs SI ont été construits « par sédimentations successives d'infrastructures et de couches applicatives, dont certaines remontent aux années 1970 ». Cette situation crée une « dette technique » qui freine leur modernisation : ainsi 9 % des applications de la DGFIP sont obsolètes.

**Cette dette technique pose plusieurs problèmes :** absence d'interopérabilité, coûts d'exploitation et de maintenance élevés (82 % du budget),

---

(1) Implementing Online Cash Registers: Benefits, Considerations and Guidance, rapport de l'OCDE publié le 28 mars 2019 ([lien](#)), et communiqué précité.



charges de modernisation importantes pour sortir des systèmes obsolètes. L'obsolescence des SI utilisés en matière de comptabilité publique complique même l'auditabilité des comptes de l'État.

La gestion de l'obsolescence fait l'objet d'un « *pilotage actif* » à la DGDDI, grâce à la création de schémas directeurs, mais reste faible à la DGFIP, qui ne réagit qu'une fois les seuils critiques atteints.

• **La structure actuelle des budgets de ces administrations, et en particulier celui de la DGFIP, ne permet pas de s'affranchir de ces difficultés.** Les budgets informatiques représentent respectivement 6,7 % et 6,1 % des budgets de la DGFIP et de la DGDDI.

**Ces budgets ont connu des évolutions contrastées**, en diminution à la DGFIP (-8 % entre 2012 et 2017), et en augmentation à la DGDDI (+34 % sur la même période). Cette décreue a néanmoins été enrayée par la mise en œuvre du prélèvement à la source, sans lequel elle aurait atteint 22 %.

**Si les comparaisons sont délicates, il apparaît néanmoins que les dépenses informatiques au sein de ces deux administrations sont bien inférieures à celles des organisations comparables** : les ASSO (de 7,5 % pour la branche Maladie à 14,8 % pour l'ACOSS), les administrations fiscales et douanières étrangères (11 % au Canada, 16 % aux Royaume-Uni, 19 % aux USA, 21 % en Suède), ou des entreprises du secteur bancaire (8,7 %).

**Concernant la composition de la dépense, les dépenses de personnel ont un poids prépondérant** (70 % à la DGFIP, 48 % à la DGDDI, contre 25 % dans le secteur privé), **et le budget est principalement consacré aux dépenses d'exploitation** (62 %) **et de maintenance** (20 %). Le taux de dépenses externalisées était ainsi de 52 % à la Douane en 2017, et de 14 % à la DGFIP. Cette situation permet de conserver la maîtrise de l'administration sur son cœur de métier, mais limite les possibilités d'optimiser la dépense et de se rapprocher de la frontière technologique.

**La capacité d'investissement est dès lors fortement contrainte** : les nouveaux projets ne représentent que 10 à 15 % des moyens de la DGFIP.

## **B. D'AUTRES FACTEURS, STRUCTURELS, FREINENT ÉGALEMENT LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE CES ADMINISTRATIONS**

• **L'organisation et la gouvernance manquent de souplesse.** À la DGFIP, la gouvernance est lourde, dominée par un SSI puissant qui évince les autres services compétents (Cap Numérique ; mission de contrôle de gestion des SI), et les moyens sont très dispersés sur le territoire (7 directions des SI, 34 établissements de SI). À la DGDDI en revanche, l'organisation a été repensée et simplifiée, et la chaîne hiérarchique a été alignée, donnant une réelle autorité au service directeur (la sous-direction des SI et de télécommunications).

• **La conduite de projet gagnerait à être professionnalisée. Le pilotage est insuffisant**, et entraîne des écarts importants sur les coûts (par exemple, à la DGFIP, 90 % des grands projets dépassent les coûts initialement prévus, de 65 % en moyenne, soit un surcoût de 264 millions d’euros), et sur les délais. La DGFIP comme la DGDDI n’ont pas suffisamment développé d’indicateurs de pilotage, en matière de délais notamment.

**Les projets, nombreux, sont de plus suivis par une trop grande diversité d’acteurs** (de manière concurrente par Cap numérique et par des structures dédiées au sein des directions métiers, à la DGFIP ; services métiers, peu professionnalisés, à la DGDDI). La maîtrise d’ouvrage (MOA) et la maîtrise d’œuvre (MOE) sont séparées, alors que la mise en place d’un responsable de projet unique est généralement recommandée.

Enfin, les méthodes dites « en V » sont trop exploitées, au détriment des méthodes dites « agiles », et l’expression des besoins et des retours d’expérience, trop peu professionnalisées.

• **La gestion des ressources humaines est confrontée à des difficultés persistantes au sein des deux directions.** Les effectifs de la DGFIP sont en recul ; ils restent stables à la DGDDI, mais s’établissent à un niveau assez bas.

**C’est surtout le recrutement qui pose problème, du fait du manque d’attractivité des carrières :** de nombreux postes aux concours ne sont pas pourvus, à la DGDDI en particulier (27/32 lors du dernier concours de programmeur, cat. A), le nombre de contractuels est peu élevé, tout comme celui des ingénieurs des SIC (corps interministériel créé en 2015).

• **Enfin, la programmation stratégique n’est pas satisfaisante.** La DGFIP n’a pas formalisé de stratégie informatique, et effectue une programmation annuelle sous la forme d’une simple note stratégique diffusée au mois de juin. La DGDDI, en revanche, a élaboré une stratégie informatique pluriannuelle, en énonçant clairement ses priorités (deux plans se sont succédé, entre 2013 et 2017 puis entre 2018 et 2022), mais les ressources disponibles paraissent insuffisantes pour réaliser ces ambitions. L’articulation avec la stratégie informatique de l’État est également limitée.

### **III. LA CRÉATION RÉCENTE DE FONDS, MINISTÉRIELS OU INTERMINISTÉRIELS, A PERMIS DE FINANCER DES PROJETS STRATÉGIQUES INNOVANTS**

L’année 2018 a constitué la première année de mise en œuvre des fonds de transformation du secrétariat général des ministères économiques et financiers et du fonds de transformation de l’action publique, tandis que le fonds pour l’accélération du financement des start-up d’État a été créé par amendement à l’automne 2018.

Le rapporteur spécial se félicite de la création de ces fonds, qui permettent de financer des projets innovants, rigoureusement sélectionnés, sur la base d'appels à projets, et ouverts à de nombreuses administrations.

### A. LE FONDS DE TRANSFORMATION DU SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DES MINISTÈRES ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS

Le secrétariat général des ministères économiques et financiers a créé en 2018 un fonds de transformation pour financer les projets participant à la transformation des services des ministères économiques et financiers. Une dotation de 15 millions d'euros en AE et CP en 2018 et de 20 millions d'euros en 2019 a été prévue pour leur financement.

Ce fonds constitue un levier d'impulsion important en faveur de la transformation des ministères. Il intervient en complément des projets de transformation présentés sur le fonds de transformation de l'action publique, dont il peut représenter dans certains cas la contribution ministérielle au cofinancement.

Ce fonds a permis le co-financement de projets au sein du ministère et en particulier au sein de la DGFIP et de la DGDDI, présentés dans le tableau ci-après. La liste complète des projets retenus ainsi que leur description est présentée en annexe.

#### PROJETS RETENUS PAR LE FT DU SG MEF

(en euros)

Année	Administration	Projet financé	Montant	Par direction	Par année
2018	DGDDI	Blockchain	425 000	425 000	9 025 000
	DGFIP	Télé-enregistrement	1 800 000	8 600 000	
		Assistant virtuel usager	500 000		
		Ciblage Fraude (CFVR)	1 000 000		
		PILAT	1 500 000		
		Migration Applis Mainframe	1 500 000		
		Plateforme IBM ZOS	2 300 000		
2019	DGDDI	Blockchain	375 000	445 000	4 138 000
		FCAgent	70 000		
	DGFIP	Géographie revisitée	1 500 000	3 693 000	
		Assistants digitaux	368 000		
		Assistant virtuel usager	1 425 000		
		Portail Fiscal Douano Social	400 000		
<b>Total</b>					<b>13 163 000</b>

Source : direction du budget.

## B. LE FONDS POUR LA TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE

Doté de 700 millions d'euros sur cinq ans, le fonds pour la transformation de l'action publique (FTAP) est un des leviers du programme de transformation « Action publique 2022 ». Il a été mis en place par le Gouvernement au titre du Grand plan d'investissement annoncé par le Premier ministre le 25 septembre 2017.

Sur les 195 millions d'euros ouverts par le fonds pour la transformation publique en 2018, 23,6 millions ont été fléchés vers des projets présentés par la DGFIP, soit 12 %.

### PROJETS FINANCÉS PAR LE FTAP EN 2018 À LA DGFIP

(en millions d'euros)

Projet financé	Appel à projets	Montant
Ciblage de la fraude et valorisation des requêtes (CFVR)	Premier appel à projets	5,2
Dématérialisation des déclarations foncières des propriétés bâties		4,0
PILAT – Refonte des systèmes d'information du contrôle fiscal	Second appel à projets	13,4
Télé-enregistrement		1,0
<b>Total</b>		<b>23,6</b>

Source : direction du budget.

Concernant l'année 2019, un appel à projets unique, divisé en deux sessions, a été organisé ; les résultats seront connus très prochainement.

À l'occasion d'une visite du service du contrôle fiscal de Bercy, le rapporteur spécial a eu l'occasion de rencontrer les agents en charge du développement du projet CFVR, qui consiste en la modélisation des comportements frauduleux à partir d'une typologie de fraudes avérées, fondées sur des techniques de datamining et d'intelligence artificielle. Le rapporteur se félicite de ce dispositif qui permettra d'améliorer l'efficacité du contrôle fiscal en renforçant le ciblage des dossiers contrôlés.

## C. LE FONDS POUR L'ACCÉLÉRATION DU FINANCEMENT DES START-UP D'ÉTAT

Le fonds l'accélération du financement des start-up d'État fait suite à la proposition du rapporteur spécial formulée lors de la commission d'évaluation des politiques publiques de l'année 2017<sup>(1)</sup>. Créé par amendement au projet de loi de finances pour 2019, il vise à permettre le développement de projets de transformation risqués au sein de l'administration.

Le fonds FAST a ainsi pour objectif « d'investir dans des projets d'innovation radicale dans le secteur public. En ciblant des problèmes de

(1) Voir le rapport spécial n° 25 de M. Laurent Saint-Martin annexé au projet de loi de règlement pour 2017.

*politique publique remontés par des agents, le FAST cofinance le lancement de start-up d'État en charge de résoudre les problèmes en question* ». Les start-up financées « *développeront de façon autonome et incrémentale des solutions numériques aux problèmes retenus* » <sup>(1)</sup>.

Les crédits du programme 352 s'établissent à 7,2 millions d'euros en AE et 2,1 millions d'euros en CP, dont :

– 2,2 millions d'euros en AE et 2,1 millions d'euros en CP, issus de crédits déjà gérés par la DINSIC et destinés au financement des start-up d'État ;

– 5 millions d'euros en AE, apportés par amendement lors de la création du programme à l'automne 2018, et consacrés au développement de nouveaux appels à projets ; aucun CP n'a en revanche été inscrit sur 2019

Un premier appel à projets pour la phase « pilote » a été lancé par la DINSIC en juin 2019, les candidatures ont été closes le 5 juin 2019 et les lauréats seront désignés le 18 juin : au total, le FAST cofinancera 4 projets lors de cette phase pilote.

**Le rapporteur spécial se félicite de la rapidité avec laquelle le projet a été lancé, et recommande l'ouverture de crédits de paiement dès 2019 pour permettre le lancement de ces projets dès la fin de l'année.**

#### **IV. LES SITUATIONS PARTICULIÈRES DE LA DGFIP ET DE LA DGDDI APPELLEMENT NÉANMOINS DES RÉPONSES SPÉCIFIQUES**

La Cour des comptes a formulé 10 propositions pour accélérer la transformation numérique, qui sont reproduites en annexe. Ces propositions ont reçu un accueil favorable de la part des administrations concernées.

Le rapporteur spécial propose d'agir principalement sur trois leviers :

– les capacités budgétaires doivent être renforcées et ce renforcement doit être inscrit dans une trajectoire pluriannuelle ;

– la gouvernance mérite d'être simplifiée et les outils de pilotage, renforcés ;

– les règles de gestion des ressources humaines gagneraient à être assouplies.

---

(1) Présentation du fonds sur le site [blog.beta.gouv.fr](http://blog.beta.gouv.fr) ([lien](#)).

## **A. RENFORCER LES BUDGETS INFORMATIQUES DE LA DGFIP ET DE LA DGDDI ET LES INSCRIRE DANS UNE TRAJECTOIRE PLURIANNUELLE**

Les capacités informatiques de la DGFIP et de la DGDDI doivent impérativement être renforcées.

Cela nécessite au préalable de conduire une évaluation du coût nécessaire à la résorption de la dette technique. Une telle évaluation est délicate et doit être menée avec la plus grande précaution.

Le renforcement des budgets informatiques doit de plus faire l'objet d'une programmation rigoureuse, à moyen terme. Il paraît judicieux d'inscrire le renforcement des budgets dans une trajectoire pluriannuelle, qui pourrait faire l'objet d'un contrat ou d'une convention d'objectifs et de moyens, entre les directions générales, le secrétariat général et la direction du budget.

À la DGFIP, cette dynamique pourrait être traduite dans un schéma directeur permettant la résorption de la dette technique. Le rapporteur spécial insiste néanmoins sur la nécessité d'apprécier souplement un tel schéma, qui doit permettre une réévaluation annuelle des besoins et une adaptation de la trajectoire en cas de besoin.

Enfin, les activités informatiques de la DGFIP comme de la DGDDI devraient mieux s'inscrire dans le cadre stratégique interministériel, ce qui pourrait être permis par un renforcement du rôle du secrétariat général.

## **B. AMÉLIORER LA GOUVERNANCE ET LES OUTILS DE PILOTAGE**

Si l'organisation des services informatiques de la DGDDI a été récemment revue et paraît satisfaisante, la situation à la DGFIP pourrait être améliorée. Le rôle de Cap Numérique devrait être clarifié, et le maillage territorial du SSI, resserré, tandis que les services d'assistance de proximité pourraient être rationalisés.

De plus, au sein de ces deux administrations, la composition de l'ensemble des budgets informatiques doit être mieux connue, par la mise en place d'indicateurs de pilotage financier exhaustifs, couvrant notamment le titre 2.

Enfin, la gestion des projets doit être améliorée par le recours à des indicateurs de coûts et de délais et par l'augmentation du nombre de projets développés en « méthode agile ».

## C. ASSOULPIR LES RÈGLES EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Il paraît enfin nécessaire d'assouplir des règles de gestion des ressources humaines, afin d'attirer les compétences rares. Ce point est absolument crucial, et a été relevé par les rapporteurs spéciaux des deux assemblées <sup>(1)</sup>.

Premièrement, les deux directions doivent identifier les compétences nécessaires à un horizon de dix ans pour transformer leur SI, et en tirer les conséquences en termes de formation et de recrutement.

Deuxièmement, il est impératif de diversifier et de dynamiser la politique actuelle de recrutement, à travers l'accroissement du nombre de contractuels, le développement du recours au corps des ingénieurs des systèmes d'information et de communication (ISIC), créé en 2015, et la mise en place de mesures spécifiques pour les apprentis.

Les règles d'organisation des concours devraient également évoluer, afin de les rendre plus attractifs pour les jeunes diplômés en informatique.

Des initiatives ont récemment été prises pour améliorer le recrutement, la fidélisation et l'accompagnement des bons profils dans les métiers du numérique et des systèmes d'information et de communication.

La circulaire du directeur général de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et du directeur interministériel du numérique et du système d'information et de communication de l'État du 2 mai 2019 instaure ainsi un « plan d'actions pour la filière numérique et des systèmes d'information et de communication ». Parmi les 31 actions présentées <sup>(2)</sup>, ont notamment été décidées la création d'un outil de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC) spécifique, la mise en place d'un « référentiel des rémunérations » sur les métiers NSIC en tension, en tenant compte des rémunérations du secteur privé, ou la définition d'un parcours professionnel pour les agents contractuels de « haut niveau », allant jusqu'à la nomination sur emploi-fonctionnel ou équivalent.

Le rapporteur se félicite de ces évolutions qui permettront d'améliorer la marque employeur des administrations d'État, et notamment de la DGFIP et de la DGDDI. Il insiste également sur la nécessité de développer les contrats de projet,

---

(1) Voir notamment l'annexe n° 15a au rapport général n° 108 (2017-2018) de MM. Claude Nougéin et Thierry Carcenac, fait au nom de la commission des finances, sur le projet de loi de finances pour 2018, et déposé le 23 novembre 2017 ([lien](#)).

(2) Ces actions sont structurées autour de 3 objectifs : attirer et recruter les bons profils dans le vivier spécifique des agents de la filière NSIC, notamment en modernisant les processus de recrutement et en développant la marque employeur ; développer la mobilité et les parcours professionnels des agents de la filière, dans une logique de « management des compétences » et comme levier de motivation des agents, notamment en fluidifiant la mobilité interministérielle et en valorisant les parcours d'experts ; faciliter le recours au contrat pour les métiers NSIC. Voir le Plan d'actions pour la filière numérique et des systèmes d'information et de communication, circulaire du 2 mai 2019 ([lien](#)).

comme le permettra le texte relatif à la transformation de la fonction publique, actuellement en discussion.

Enfin, dans la continuité de ces nouveaux outils contractuels, la problématique particulière des délais et difficultés de recrutement sur les métiers en tension paraît mériter une réflexion plus large, concernant le cadre organique applicable à la gestion des effectifs et de la masse salariale de l'État.

Afin de donner leur pleine ampleur aux contrats de projet, il pourrait ainsi être envisagé d'assouplir les règles de fongibilité entre natures de dépenses prévues par la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), pour certains secteurs d'emploi prioritaires, qui pourraient être définis en loi de programmation des finances publiques.



## TROISIÈME PARTIE : SUITES DONNÉES À LA PROPOSITION DE RÉOLUTION POUR UNE RÉVISION GÉNÉRALE DES TAXES À FAIBLE RENDEMENT

### I. LA PROPOSITION DU RAPPORTEUR SPÉCIAL

Les travaux d'évaluation conduits par le rapporteur spécial à l'occasion de la première édition du « Printemps de l'évaluation » avaient relevé l'existence de difficultés spécifiques liées à la gestion de certaines taxes, sources de complexité tant pour le contribuable que pour l'administration.

Ces conclusions avaient constitué le point de départ d'une réflexion plus large portant sur la pertinence du maintien de nombres taxes à faible rendement (c'est-à-dire de taxes dont le produit budgétaire est inférieur à 150 millions d'euros), souvent créées à des fins budgétaires ou de régulation sectorielle, mais dont l'accumulation porte préjudice à l'efficacité du système fiscal, s'oppose à sa stabilité, et freine la modernisation du recouvrement.

Le rapporteur spécial relevait la nécessité de conduire une analyse approfondie de l'ensemble des taxes à faible rendement existantes, de mesurer leurs coûts de gestion, d'en évaluer la pertinence et, lorsque leur maintien ne paraît pas justifié, d'en proposer, et d'en accepter, la suppression.

Il rappelait également que deux éléments devraient être considérés avec attention : la recherche d'une compensation du produit budgétaire de ces taxes, notamment lorsqu'elles sont affectées, et la nécessité d'accorder une attention particulier à certaines taxes dont l'existence peut être justifiée à l'échelle d'une filière ou du fait d'objectifs comportementaux.

Le rapporteur spécial a ainsi déposé, le 8 juin 2018, une proposition de résolution « pour une révision générale des taxes à faibles rendement » <sup>(1)</sup>.

En accord avec le bureau de la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire de l'Assemblée nationale, cette proposition a été inscrite à l'ordre du jour de la première séance du mercredi 20 juin 2018 <sup>(2)</sup>. Elle a été adoptée à une très franche majorité.

---

(1) Proposition de résolution pour une révision générale des taxes à faible rendement, présentée par M. Laurent Saint-Martin, n° 1038, enregistrée à la Présidence de l'Assemblée nationale le 8 juin 2018 ([lien](#)).

(2) Assemblée nationale, compte rendu intégral de la première séance du mercredi 20 juin 2018 ([lien](#)).

**Proposition de résolution pour une révision générale  
des taxes à faible rendement, n° 1038 (extraits)**

**Article unique**

L'Assemblée nationale,

Vu l'article 34-1 de la Constitution [...];

Considérant que si la création de certains impôts et taxes a pu être motivée par des impératifs budgétaires ou par une finalité de régulation économique, leur existence n'est parfois plus justifiée ;

Considérant que les coûts associés à la collecte de certains de ces prélèvements, et notamment aux taxes à faible rendement, sont parfois élevés, et ces prélèvements, difficiles à gérer ;

Considérant que cette complexité affecte tant les contribuables que la puissance publique et est, à ce titre, préjudiciable, non seulement au bon fonctionnement de l'économie, mais également au consentement à l'impôt et à l'avènement d'une société de confiance ;

Considérant que la conduite des missions fiscales relevant des directions à réseau du ministère chargé du budget pourrait gagner en efficacité ;

1. Encourage le Gouvernement à conduire une révision générale des taxes à faible rendement, et à fixer un objectif ambitieux de réduction du nombre de ces taxes ;
2. Rappelle également la nécessité de considérer avec la plus grande attention les conséquences budgétaires que pourrait avoir la suppression de certaines taxes pour les organismes bénéficiaires ;
3. Juge pertinent que les dispositifs fiscaux soient exclusivement discutés en lois de finances.

*Source : Assemblée nationale.*

**II. 25 DROITS ET TAXES À FAIBLE RENDEMENT ONT D'ORES ET DÉJÀ SUPPRIMÉS, OU SIMPLIFIÉS, PAR LA LFI POUR 2019**

La résolution présentée par le rapporteur spécial a été suivie d'effets dès la discussion du projet de loi de finances pour 2019.

L'article 9 du texte du Gouvernement proposait ainsi de supprimer 17 taxes à faible rendement, tandis que son article 10 permettait la fusion de 3 taxes portant sur les recettes tirées des messages publicitaires <sup>(1)</sup>.

Ces propositions ont été enrichies au cours de la discussion parlementaire, et ce sont finalement 25 droits et taxes à faible rendement qui ont été supprimés ou simplifiés.

---

(1) Devenus l'article 26 de la loi n° 2018-1317 du 28 décembre 2018 de finances pour 2019.

Les mesures adoptées sont résumées dans le tableau suivant.

	Taxe	Base légale
Art. 9 du PLF	Taxe sur l'édition des ouvrages de librairie	Art. 1609 <i>undecies</i> du CGI
	Taxe sur les appareils de reproduction	Art. 1609 <i>undecies</i> du CGI
	Taxe sur l'ajout de sucre à la vendange, dite de « chaptalisation »	Art. 422 du CGI
	Taxe sur les bois et plants de vigne perçue au profit de FranceAgriMer	Art. 1606 du CGI
	Taxe sur les exploitants agricoles producteurs de céréales	Art. 1606 du CGI
	Taxe portant sur les farines	Art. 1618 <i>septies</i> du CGI
	Taxe sur les produits de la pêche maritime instaurée au profit de FranceAgriMer	Art. 75 de la LFR pour 2003
	Taxe affectée à la Chambre nationale de la batellerie artisanale (CNBA)	Art. L. 4432-3 du code des transports
	Taxe hydraulique affectée à Voies navigables de France ( <i>remplacée par un régime de redevances domaniales de droit commun</i> )	Art. L. 4312-6 du code des transports
	Contribution de sécurité de la propriété maritime	Art. 24 du code des douanes
	Prélèvement sur les numéros surtaxés pour les jeux et concours radiodiffusés et télévisés	Art. L. 137-19 du CSS
	Droit fixe dû par les opérateurs de jeux ou de paris en ligne	Art. 1012 du CGI
	Taxe annuelle sur les résidences mobiles terrestres	Art. 1013 du CGI
	Droit d'immatriculation des opérateurs et agences de voyages	Art. L. 141-3 du code de tourisme
	Contribution aux poinçonnages et essai de métaux précieux	Art. 527 du CGI
	Art. 10 du PLF	Contribution additionnelle à l'imposition forfaitaire sur les entreprises de réseaux (IFER) applicable aux stations radioélectriques
Taxe sur les contrats d'échange sur défaut d'un État		Art. 235 <i>ter</i> ZD <i>ter</i> du CGI
Discussion parlementaire	Taxe sur les entreprises de transport public routier de personnes qui assurent des services réguliers interurbains	Art. L. 3111-17 du code des transports
	Taxes sur les messages publicitaires ( <i>suppression des trois taxes – et non plus fusion comme proposé à l'art. 10 du projet de – à compter de 2020</i> )	Art. 302 <i>bis</i> KA, 302 <i>bis</i> KD et 302 <i>bis</i> KG du CGI
	Taxe sur les huiles végétales	Art. 1609 <i>vicies</i> du CGI
	Droits fixes d'enregistrement dus par les sociétés en cas de prorogation pure et simple ou de dissolution sans transmission de biens meubles ou immeubles, d'augmentation de capital au moyen de l'incorporation des bénéfices ou réserves, de réduction de capital contre annulation des titres ou rachat de la société, de fusion et de scission ou d'apport partiel d'actif	Art. 810 du CGI
	Taxe sur la recherche de gîtes géothermiques	Art. 1591 du CGI
	Taxe due par la filière animale destinée à l'Institut des corps gras (ITERG)	Art. 71 de la LFR pour 2003
	Taxe sur les radioamateurs	Art. 45 de la LFI pour 1987

L'article 26 de la LFI pour 2019 également permis le report de l'application de la taxe sur les ventes de logements HLM.

### **III. DES SUPPRESSIONS SUPPLÉMENTAIRES SONT ATTENDUES DÈS LE PLF 2020**

Lors de son audition, le ministre de l'Action et des comptes publics a rappelé : « *la position exprimée dans sa résolution par l'Assemblée nationale sur les « petites taxes » a été entendue. Un travail important a été fourni, par le Parlement et par les services du ministère, parfois contre certains intérêts. Le recouvrement s'en trouve amélioré et c'est une simplification* ».

Cette dynamique devrait être poursuivie dès l'automne 2019. Le ministre a ainsi indiqué avoir « *proposé au Premier ministre [...] de continuer* » et qu'une « *suppression de 100 à 150 millions d'euros de petites taxes* » serait inscrite dans le cadre du projet de loi de finances.

**Le rapporteur spécial se réjouit de ces annonces et suivra ces propositions avec la plus grande attention.**

## TRAVAUX DE LA COMMISSION

*Lors de sa réunion de 17 heures, le mardi 28 mai 2019, la commission des finances, réunie en commission d'évaluation des politiques publiques, a entendu M. Gérald Darmanin, ministre de l'action et des comptes publics.*

Le compte-rendu et la vidéo sont disponibles sur le site de l'Assemblée nationale.



## PERSONNES AUDITIONNÉES PAR LE RAPPORTEUR SPÉCIAL

*(par ordre chronologique)*

• **Déplacement à la direction générale des finances publiques et rencontre avec les services en charge du développement du projet « ciblage de la fraude et valorisation des requêtes »**

– Mme Maïté GABET, cheffe du contrôle fiscal

– M. Philippe SCHALL, bureau Programmation et échanges internationaux (CF-1C)

• **Organisations syndicales de la DGDDI**

CGT

– Mme Manuela DONÀ

CFDT/CFTC

– M. Christophe ABADIE

– Mme Isabelle REYJAL

Solidaires

– M. Philippe BOCK

– M. Morvan BUREL

UNSA/CGC

– M. Vincent THOMAZO

– M. Stéphane MAGREULT

USD-FO

– Mme Marie-Jeanne CATALA

– M. Salvatore LUNESU

● **Déplacement à l'Agence de gestion et de recouvrement des avoirs saisis et confisqués**

- Mme Anne KOSTOMAROFF, directrice générale
- Mme Virginie GENTILE, secrétaire générale
- Mme Élodie MALASSIS, chef du pôle de gestion
- M. Stéphane LE TALLEC, chef du pôle juridique
- Mme Anne HALLER, adjointe au chef du pôle juridique
- M. Marc PETER, chef du pôle opérationnel
- M. Thibaut ALLALI, adjoint au chef du pôle opérationnel
- M. Jean-Christophe GIOCANTI, agent comptable

● **Direction du budget**

- Mme Amélie VERDIER, directrice du budget
- M. Baptiste BOURBOULON, adjoint au chef du bureau de la politique budgétaire (1BPB)

● **Direction générale de douanes et droits indirects (DGDDI)**

- M. Rodolphe GINTZ, directeur général
- M. Sinclair BESOMBES, chargé de mission auprès du directeur général et du directeur général adjoint

● **Cour des comptes**

- Mme Cécile FONTAINE, conseillère maître
- Mme Sophie THIBAUT, conseillère maître
- M. Florian BOSSER, auditeur
- M. Cyprien CANIVENC, auditeur

● **Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)**

- M. Reindert ARENDSSEN, *senior advisor*, Forum sur les administrations fiscales, division de la coopération internationale et des administrations fiscales
- M. Oliver PETZOLD, *advisor*



• **Direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État (DINSIC)**

– M. Nadi BOU HANNA, directeur

• **Direction interministérielle de la transformation publique (DITP)**

– M. Thomas CAZENAVE, délégué interministériel à la transformation publique

– M. Jérôme D'HARCOURT, directeur de cabinet

• **Organisations syndicales de la DGFIP**

Solidaires Finances publiques

– Mme Ophélie VILDEY, secrétaire nationale

– Mme Anne GUYOT WELKE, secrétaire nationale

CGT

– Mme Hélène GUERRA

– M. Olivier VADEBOUT

Force ouvrière

– M. Olivier BRUNELLE, secrétaire général adjoint

– M. Jean-Christophe LANSAC, secrétaire général adjoint

CFDT

– M. Pierre BOURGOIN, secrétaire général

– M. Michaël SAINT-ANDRÉ, secrétaire national

CFTC

– M. Régis BOURILLOT, permanent syndical en charge de la communication

– Mme Nathalie DENYS, membre du conseil syndical

UNSA DGFIP

– M. Raphaël DUPENLOUX, secrétaire général

– M. Pierre CLADERA, secrétaire national

CGC

- M. Gilles BREWEE, vice-président
- M. Roger SCAGNELLI, secrétaire général
- Mme Françoise Dupont, déléguée nationale

● **Secrétariat général des ministères économiques et financiers**

- Mme Isabelle BRAUN-LEMAIRE, secrétaire générale
- M. Fabrice BEAULIEU, sous-directeur des affaires financières et de la maîtrise des risques au service des achats, des finances et de l'immobilier

● **Mission sur la réforme du recouvrement fiscal et social, à la direction générale des finances publiques**

- M. Alexandre GARDETTE, administrateur général des finances publiques
- Mme Lauren TURFAIT, inspectrice principale des finances publiques

● **Direction générale des finances publiques (DGFIP)**

- M. Jérôme FOURNEL, directeur général des finances publiques
- M. Antoine MAGNANT, directeur général adjoint
- Mme Marine CAMIADE, cheffe du service Stratégie Pilotage Budget

● **Déplacement à la cité administrative de Melun (direction de l'immobilier de l'État, préfecture de Seine-et-Marne, direction départementale des finances publiques)**

- Mme Isabelle SAURAT, directrice de l'immobilier de l'État
- Mme Céline CARTIER, responsable de l'équipe projet à la DIE
- M. Michel LAFFITTE, responsable régional de la politique immobilière de l'État
- Mme Claire BAYÉ, chargée de mission auprès du responsable régional de la politique immobilière de l'État (RRPIE)
- Mme Béatrice ABOLLIVIER, Préfet de Seine-et-Marne
- M. Jean-Marc VALÈS, directeur départemental des finances publiques de Seine-et-Marne

– M. Alain ALCARAZ, directeur de la coordination des services de l'État, préfecture de Seine-et-Marne

– Mme Aurélie FLEURY, chef du pôle juridique interministériel, préfecture de Seine-et-Marne

– M. Olivier TOMEZAK, chef du service de gestion de la cité administrative, préfecture de Seine-et-Marne

\*

Des **contributions écrites** ont également été transmises par les organisations suivantes :

• **Syntec numérique**

– Mme Philippine LEFÈVRE-ROTTMANN, déléguée aux relations institutionnelles

– Mme Lauranne POULAIN, chargée des relations institutionnelles

• **Cap Gemini**

– M. Étienne GRASS, *Executive VP, Head of Citizen Services*

– M. Augustin BORDES, *Vice-President, Citizen Services*



## ANNEXES :

### ANNEXE N° 1 : SOURCES UTILISÉES PAR LE RAPPORTEUR SPÉCIAL

Cour des comptes, *Les systèmes d'information de la DGFIP et de la DGDDI : Investir davantage, gérer autrement*. Communication à la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire de l'assemblée nationale, avril 2019.

Cour des comptes, *Mission Gestion des finances publiques et des ressources humaines. Note d'analyse de l'exécution budgétaire 2018*, mai 2019.

Cour des comptes, *Mission Action et transformation publiques. Note d'analyse de l'exécution budgétaire 2018*, mai 2019.

Observatoire interne 2018 des ministères économiques et financiers, présentation du 16 avril 2018.

OCDE, *Tax Administration 2017. Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies*, 2017.

OCDE, *Implementing Online Cash Registers: Benefits, Considerations and Guidance*, 2019.

OCDE, *Introducing a Commercial Off-The-Shelf Software Solution*, 2019.

PwC, *Comment mieux piloter la performance économique de sa DSI ? Livre blanc*, juin 2016.

## **ANNEXE N° 2 : ENQUÊTE DE LA COUR DES COMPTES PORTANT SUR LES SYSTÈMES D'INFORMATION DE LA DGFIP ET DE LA DGDDI : CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS**

Dans le cadre du programme Action Publique 2022, le gouvernement a lancé un plan de transformation des administrations financières, au premier rang desquelles la DGFIP et la DGDDI. Les réformes qu'il contient visent à améliorer la qualité du service rendu tout en réalisant des économies nouvelles et reposent largement sur la mobilisation du numérique dont tous les bénéfices n'ont pas encore été exploités.

Le déploiement réussi de ce plan de transformation requiert une mobilisation forte et efficace des SI des deux directions. Les projets sont en effet nombreux et, pour certains, ambitieux. Or l'analyse de la période récente a montré que tant la DGFIP que la DGDDI avaient connu de grandes difficultés pour conduire des projets informatiques d'ampleur dans les délais et les budgets impartis.

L'encadrement, la planification et le financement de la trajectoire de transformation doivent donc être renforcés. La signature d'un contrat de transformation entre la DGFIP et la direction du budget constitue à cet égard une garantie essentielle permettant de responsabiliser la direction sur la base d'objectifs clairement définis et mesurables à échéance. La transposition de cette initiative à la DGDDI est également souhaitable, bien qu'elle s'y refuse par crainte d'afficher des cibles de réduction des effectifs.

L'accélération de la transformation numérique doit permettre dans les années à venir d'améliorer la qualité du service rendu mais également de réaliser des économies.

En matière de qualité de service, la transformation attendue doit aller au-delà de la simple dématérialisation de procédures existantes pour construire une offre de services cohérents entre eux, faciles à trouver et à utiliser.

En matière d'efficience, à l'instar de l'ensemble des grandes organisations publiques et privées, la DGFIP et la DGDDI doivent enfin accepter de faire du numérique un levier explicite de productivité. Avec la dématérialisation des relations aux usagers, l'industrialisation et l'automatisation des tâches qu'il permet, le numérique doit être affiché comme un levier majeur de maîtrise des dépenses, d'autant que les gisements sont particulièrement importants dans ces directions spécialisées dans le traitement d'informations. Ainsi, le numérique doit permettre une nette accélération du resserrement des réseaux territoriaux.

La trajectoire de transformation ne pourra être menée à bien sans un effort financier accru, en particulier à la DGFIP. Les moyens supplémentaires devront néanmoins s'accompagner d'évolutions profondes dans la gestion et le pilotage des SI.

À la DGFIP, la définition d'un schéma directeur informatique doit constituer une priorité. L'adoption d'un tel document permettrait de fluidifier les processus décisionnels, de réduire l'opacité entourant l'activité du SI et d'assurer que les priorités soient partagées entre les services. L'organisation de la fonction informatique gagnerait également à être revue avec une clarification de la répartition des missions entre services et la réduction du nombre de sites.

À la DGDDI, l'enjeu majeur est de pouvoir recruter et fidéliser des compétences informatiques. Confrontée à un fort déficit d'attractivité sur les métiers informatiques, la Douane a jusqu'à présent échoué à mettre en place des correctifs efficaces : la gestion prévisionnelle est balbutiante et le recours aux contractuels encore beaucoup trop timide.

Enfin, pour les deux directions, la capacité à mener à bien et dans les délais impartis des projets informatiques doit impérativement être renforcée.

La levée de ces obstacles doit constituer une condition préalable indispensable à l'octroi de crédits supplémentaires et, in fine, à la réussite de la transformation numérique prévue par le programme Action Publique 2022.

**Au terme de son enquête la Cour formule les recommandations suivantes :**

Aux directeurs généraux des finances publiques et des douanes et droits indirects

1. Inscrire, en lien avec la secrétaire générale des MEF, la trajectoire de transformation des deux directions dans une convention d'objectifs et de moyens pluriannuelle précisant les cibles à atteindre, le calendrier de réalisation et les moyens pour y parvenir ;

2. identifier les compétences dont les deux directions auront besoin à l'horizon de dix ans pour transformer leur SI et en tirer les conséquences en matière de recrutement et de formation ;

3. diversifier et dynamiser la politique de recrutement avec notamment l'accroissement du nombre de contractuels, l'adaptation des concours et la mise en place de modalités de recrutement pour les apprentis ;

4. bâtir des indicateurs de pilotage financier couvrant l'ensemble des budgets informatiques, y compris les dépenses de personnel ;

5. mettre en place des indicateurs de suivi des coûts et des délais des projets informatiques ;

6. accroître la part des projets conduits en méthode « agile » ;

7. réduire les effectifs affectés à l'assistance informatique de proximité des agents.

Au directeur général des finances publiques

8. Définir et mettre en œuvre, en lien avec la secrétaire générale des MEF, un schéma directeur informatique pluriannuel, en cohérence avec le plan de transformation ministériel et comportant un plan de résorption de la « dette technique » ;

9. poursuivre le processus de resserrement du réseau des établissements de services informatiques (ESI).

Au directeur général des douanes et droits indirects

10. Systématiser et rendre obligatoire pour tous les redevables l'utilisation d'applicatifs informatiques permettant la télédéclaration et le télépaiement des taxes gérées par la Douane (recommandation réitérée).



**ANNEXE N° 3 : LISTE DES PROJETS FINANCÉS PAR LE FONDS DE TRANSFORMATION MINISTÉRIEL  
DU SECRÉTARIAT GÉNÉRAL EN 2018 ET 2019**

**LISTE DES PROJETS FINANCÉS EN 2018**

DIRECTION	PROJETS	DOTATION		DESCRIPTION PROJET
		AE	CP	
<b>AIFE</b>	Plateforme API	1 016 000	1 016 000	Évolution de la plateforme CHORUS PRO actuelle en 9 mois pour devenir la plateforme de gestion des API des MEF
<b>AIFE</b>	Données essentielles	500 000	500 000	Créer 3 services associés au DUME pour restituer l'ensemble des données essentielles permettant au profil acheteur d'actualiser ces données et de les transférer sur data.gouv
<b>DAE</b>	Silex	100 000	100 000	Développer l'IA dans les SI achats de l'État
<b>DGCCRF</b>	Détection faux avis	77 400	77 400	Développer un outil de détection des faux avis à partir des commentaires et des profils utilisateurs
<b>DGCCRF</b>	Signalement anomalies	180 000	180 000	Application smartphone permettant de signaler les manquements à la réglementation (date limite de consommation par exemple) sera développée pour enrichir la remontée d'information et cibler les actions correctives.

DIRECTION	PROJETS	DOTATION		DESCRIPTION PROJET
DGCCRF	Infos base entreprises	100 000	100 000	Projet permettant de faciliter le partage et l'accès aux données de base d'une entreprise (raison sociale, dirigeant, nombre de salariés, coordonnées, etc.) aujourd'hui dispersées ou dont l'accès est payant. L'accès sera donné aux autres administrations
DGDDGI	Blockchain	425 000	425 000	Projet de prototypage Blockchain pour le self-assessment, ainsi que les sujets de contrefaçon, permettant de rendre les inscriptions infalsifiables et contrôlables par les douanes.
DGE	Extension Startup État	200 000	200 000	Créer l'incubateur de startups d'État du MEF, en rassemblant les projets déjà lancés (Réso et Signaux faibles) et en sélectionnant de nouveaux projets au travers d'un « appel aux irritants » à l'ensemble des agents
DGE	Appels d'urgence	100 000	100 000	Automatiser paramétrage des données d'acheminement par les opérateurs téléphoniques des appels d'urgence
DGFIP	Téleenregistrement	1 800 000	1 800 000	Dépôt dématérialisé des actes et déclarations déposés auprès des services chargés de l'enregistrement.
DGFIP	Assistant virtuel usager	500 000	500 000	Depuis 2016, les usagers disposent d'une messagerie sécurisée sur le site impots.gouv.fr. Un nouveau projet vise à développer un outil d'analyse sémantique des données (assistants) de ces courriers pour améliorer les relations usagers.
DGFIP	Ciblage Fraude (CFVR)	1 000 000	1 000 000	Modélisation des comportements frauduleux à partir d'une typologie de fraudes avérées.
DGFIP	PILAT	1 500 000	1 500 000	Refonte de la chaîne de contrôle fiscal, du contrôle au recouvrement.
DGFIP	Migration Applis Mainframe	1 500 000	1 500 000	Assurer une maîtrise des coûts de maintenance de son système d'information, de diminuer la dépendance à l'égard de technologies propriétaires et de palier un risque technologique critique par la résorption de l'obsolescence.
DGFIP	Plateforme IBM ZOS	2 300 000	2 300 000	Remplacer les machines « mainframe » IBM z12 actuelles par des matériels z14 dans le cadre d'un marché négocié avec la société IBM

DIRECTION	PROJETS	DOTATION		DESCRIPTION PROJET
DGT	IA Consultations	30 000	30 000	Créer un service inspiré, d'une solution proposée par ETALAB, pour réaliser des consultations publiques internes ou externes permettant le traitement et l'analyse des masses de données recueillies
DGT	Signature et visa électronique	15 000	15 000	Avec les déplacements et les modes de travail, les visas à partir de postes nomades et autonomes sont nécessaires pour les actes le permettant.
DGT	Infographies	13 000	13 000	Disposer d'un outil performant permettant de développer des vidéos, des graphiques et des infographies. La DGT s'appuiera sur une start up spécialisée sur ce segment pour expérimenter un outil répondant à ce besoin
DGT	Surface Hub pour salles	40 000	40 000	Permettre à la DG Trésor d'organiser dans deux salles des réunions interactives avec son réseau international.
DGT	Renforcer la sécurité nomade	53 000	53 000	En raison des exigences des utilisateurs dans la mobilité, il est demandé à la DG Trésor de rendre son SI mobile. Pour ce faire, des outils devront se mettre en place afin d'accroître la sécurisation des équipements mobiles et des données utilisateurs.
DGT	Renouvellement des infrastructures informatiques	116 000	116 000	En raison de l'âge des infrastructures, le système ne répond plus totalement aux attentes des agents alors que la charge de travail s'alourdit et que les agents doivent pouvoir disposer des solutions leur permettant de gagner en performance.
INSEE	Outil enquêteurs	100 000	100 000	Doter les agents enquêteurs de l'INSEE auprès des ménages de terminaux mobiles ergonomiques (ultraportables, smartphone, tablettes)
INSEE	Infrastructure tests Cloud DGFIP	500 000	500 000	Tester la mise en place d'un cloud proposé par la DGFIP.
INSEE	Aménager Metz et nouveau siège	200 000	200 000	Aménager le nouveau siège de l'Insee (le White ou son Annexe le Fairway) ainsi que le centre statistique de Metz inauguré dans un an, pour des nouvelles formes de travail ou de communication
INSEE	Environnement de travail mobile	300 000	300 000	Équiper jusque 400 à 500 agents avec le matériel nécessaire au télétravail

DIRECTION	PROJETS	DOTATION		DESCRIPTION PROJET
INSEE	Internet et Skype libre-service	40 000	40 000	Tous les agents de l'Insee ont accès à internet depuis leur poste de travail, via une passerelle sécurisée. Tous les contenus ne sont pas accessibles. Or, des agents peuvent avoir besoin d'accéder à de tels contenus. Par ailleurs, l'utilisation ponctuelle de Skype, pour des échanges non confidentiels, permettrait de réserver les équipements de visio-conférence à des usages pour lesquels ils sont indispensables, voire de faciliter certains échanges avec l'extérieur (organismes de recherche, instituts de statistiques étrangers...)
INSEE	Consolidation plateforme enquête	500 000	500 000	Plateforme unique pour réaliser des enquêtes sur internet
SG-DSI	DIADEM	950 000	950 000	Accompagnement de la dématérialisation des documents RH
SG-DSI	UX expérience utilisateur (Tomco)	110 000	110 000	Prestation TOMCO. Étude qui vise à unifier les liens des télé procédures pour les entreprises. Mise en place d'un <i>look and feel</i> commun.
SG-SEP1	Webtele	120 000	120 000	Mettre à dispositions des agents de nombreuses sources d'information et de formation. Un prototype a déjà été réalisé, regroupant des vidéos enrichies de données sémantiques. Son industrialisation est en cours
SG-SEP1	ROGARE	130 000	130 000	Projet de portail de services aux agents pour les prestations audiovisuelles avec objectif d'élargissement sur d'autres services.
SG-SEP1	Visiby	370 000	370 000	Adapter les salles, mettre en place une réservation facile à utiliser et une conciergerie, et permettre des visioconférences interministérielles
SG-SEP1	France Connect Agent	30 000	30 000	Permettre de fédérer les identités numériques des agents, afin de faciliter l'accès croisé aux services applicatifs entre directions de Bercy et interministériel
SG-SEP1	Puce TPM	160 000	160 000	Mise en œuvre d'une solution innovante de délivrance de certificats d'authentification sur une carte à puce virtuelle (sur la puce TPM de son ordinateur portable ou de sa tablette)

DIRECTION	PROJETS	DOTATION		DESCRIPTION PROJET
<b>SG-SEP1</b>	Terminaux hybrides	565 000	565 000	Qualification, conception du socle et déploiement de terminaux hybrides sous Windows 10
<b>TRACFIN</b>	Informatique TRACFIN	2 437 000	2 437 000	Poursuite de la refonte du SI Tracfin pour bénéficier de l'apport de l'intelligence artificielle.
<b>SCBCM</b>	SCBCM APAGE	100 000	100 000	Numérisation du processus de gestion et de suivi des avances et des prêts de l'État
<b>SG SEP2</b>	Accompagnement EY	742 000	742 000	Mission d'accompagnement confiée à EY dans le cadre de la déclinaison du marché interministériel DITP.
<b>SG-HFDS</b>	Carte ministérielle authentif.	100 000	100 000	Améliorer la sécurité des agents, des bâtiments et des SI des MEF en dotant les agents des MEF d'un moyen d'authentification et d'identification fiables permettant d'accéder aux infrastructures physiques et numériques des MEF
<b>DAJ</b>	PTN (via DITP Eurogroup Mazars) AMOA	600 000	600 000	Plan de transformation de la commande publique. Production de 4 rapports trimestriels
<b>PROJETS RETENUS EN 2018</b>		19 619 400	19 619 400	

Source : Secrétariat général.

**LISTE DES PROJETS FINANCÉS EN 2019**

DIRECTION	PROJETS	DOTATION		DESCRIPTION PROJET
<b>AIFE</b>	Adaptation chorus reforme GBCP	1 104 000	1 104 000	Faciliter le recours à la carte achat pour les achats de faible montant Automatiser le paiement des dépenses de télécom, de fluides et de location Faciliter la constatation du service fait Cibler, au moyen de l'intelligence artificielle, les factures à contrôler Automatiser avec un chatbot le traitement des sollicitations fournisseurs relatives aux paiements Optimiser la charge de travail entre services
<b>CISIRH</b>	Lab station C	160 000	160 000	Améliorer l'aménagement et l'installation du laboratoire d'innovation démarré en 2018. Installation d'une forge logicielle unifiée pour l'ensemble des développeurs du CISIRH
<b>DAE</b>	PFRA étendue	475 000	475 000	Expérimentation de la mutualisation des achats ministériels autour de la plateforme régionale des achats de l'État dans les régions Bourgogne-Franche-Comté et Provence Alpes Côte d'Azur
<b>DB</b>	Tango	500 000	500 000	Refonte de l'application Farandole dans une nouvelle application Tango
<b>DB</b>	Unisson	810 000	610 000	Refonte de l'application UNISSON, système d'information de préparation budgétaire
<b>DGCCRF</b>	Plan de transformation	400 000	400 000	Accompagnement méthodologique de la transformation DGCCRF conformément aux orientations fixées dans le cadre de l'AP 2022 pour les chantiers « missions » et « organisation territoriale »
<b>DGCCRF</b>	Signalement anomalies	500 000	500 000	Poursuite du projet retenu en 2018
<b>DGDDI</b>	Blockchain	375 000	375 000	Poursuite du projet retenu en 2018
<b>DGDDI</b>	FCAgent	70 000	70 000	Adapter une application Douanière (non encore identifiée) au système interministériel France Connect Agent afin de faciliter la création et la gestion d'accès à des agents hors Douane

DIRECTION	PROJETS	DOTATION		DESCRIPTION PROJET
DGE	Formation DIRECCTES	750 000	750 000	Un ensemble de formations et outils d'accompagnement des agents a été identifié par la DGE pour aider les agents des DIRECCTE à se reconvertir dans d'autres structures, publiques ou privées
DGE	Extension Startup État	450 000	450 000	Poursuite du projet retenu en 2018
DGE	CNIE	300 000	300 000	Étude sur le modèle économique d'une carte nationale d'identité numérique
DGFIP	Géographie revisitée	1 500 000	1 500 000	Refonte de la visioconférence DGFIP
DGFIP	Assistants digitaux	368 000	368 000	Permettre l'exécution comptable des contentieux de série
DGFIP	Assistant virtuel usager	1 425 000	1 425 000	Poursuite du projet retenu en 2018
DGFIP	Portail Fiscal Douano Social	400 000	400 000	Réforme du recouvrement fiscal et social : livrables suite aux commandes du cabinet du PM
DGT	Mise en contact agents	10 000	10 000	Organisation de rencontres aléatoires, type « Meet-Up ». Chatbot, invite les participants à s'inscrire. Puis, un algorithme répartit les participants par groupe de 4 de façon aléatoire. Il prend en compte l'historique des rdv pour s'assurer que tous les agents se rencontrent au fil du temps.
DGT	Téléservice IEF	150 000	150 000	Saisie et l'instruction des dossiers d'investissements étrangers en France (IEF)
DGT	Téléservice ESUS	150 000	150 000	Outil pour les DIRECCTE (agents instructeurs) et la DGT permettant de délivrer localement et de piloter les agréments ESUS aux entreprises du secteur social et solidaire
SG-DSI	Visiby	100 000	100 000	Programme ministériel de visiocommunication
SG-DSI	DIADEM	500 000	500 000	Poursuite du projet retenu en 2018
INSEE	DDODS lab statistique	200 000	200 000	Mettre en place une infrastructure de type « lab statistique » analogue à la plateforme d'innovation existante au sein de l'Insee, mais dont l'accès sera également proposé aux acteurs de l'analyse statistique et de la datascience du MEF et du Système statistique public, en réseau identifié

DIRECTION	PROJETS	DOTATION		DESCRIPTION PROJET
INSEE	Environnement de travail mobile	100 000	100 000	Poursuite du projet retenu en 2018
SG-SEP1	ROGARE	70 000	70 000	Poursuite du projet retenu en 2018
SG-SEP1	Ma visio	100 000	100 000	Portail de réservation de ressources de visioconférence du programme ministériel de visiocommunication VISIBY
SG-SEP1	Services applicatifs mobilité	110 000	110 000	Évolution de la solution de gestion des terminaux mobiles. Développer et déployer des applications utilisables sur toutes les gammes de matériels et sur tous les socles techniques
SG-SEP1	Visiby	620 000	620 000	Poursuite du projet retenu en 2018
SG-SEP1	Application gestion RIM	550 000	550 000	Disposer d'une application ministérielle qui informe les directions de l'existence d'une RIM via un canal d'information unique. Les directions doivent pouvoir également signaler leur participation aux RIM.
SG-SEP1	Co-édition en ligne	150 000	150 000	Logiciel de co-édition en ligne sera proposé en utilisation directe aux agents qui pourront élaborer un document en groupe.
SG-SEP2	Accompagnement EY	141 300	141 300	Poursuite du projet retenu en 2018
SHFDS	Étude carte ministérielle	100 000	100 000	Poursuite du projet retenu en 2018
<b>PROJETS RETENUS EN 2019</b>		12 638 300	12 438 300	

Source : fonds de transformation ministériel.

#### LISTE DES PROJETS FINANCÉS EN 2018 ET 2019

DIRECTION	PROJETS	DOTATION		DESCRIPTION PROJET
<b>Total FTM</b>		32 257 700	32 057 700	

Source : fonds de transformation ministériel.



## ANNEXE N° 4 : LISTE DES PROJETS FINANCÉS PAR LE FTAP EN 2018

### PROJETS DU FTAP

#### 1<sup>er</sup> appels à projets

Projets	Porteur	Description	Montant accordé par le fonds
<b>Bâtir le socle numérique de l'État plateforme (FranceConnect plateforme)-phase 2</b>	DINSIC	Concevoir une plate-forme mutualisée d'échange de données entre administrations et un service en ligne mutualisé pour simplifier les démarches des usagers. Les + du projet : Un travail d'instruction facilité grâce au partage de données pour les agents, des démarches simplifiées pour les usagers.	19,3 millions d'euros (Projet a priori abandonné)
<b>Mettre en place une offre de Cloud d'État</b>	DINSIC	Développer des capacités « cloud » au bénéfice de l'État pour accélérer la mise à disposition des services numériques innovants et réduire les coûts d'hébergements et de développement du SI de l'État. Les + du projet : Une mutualisation des capacités d'hébergement ; une accélération du développement de services innovants.	24,3 millions d'euros (projet en cours de mise en sequestre)
<b>Systèmes experts en météorologie et climat</b>	Météo France	Mobiliser des technologies innovantes (« machine learning ») pour une meilleure prévision des phénomènes météorologiques et de leurs impacts. Les + du projet : une meilleure prévision des phénomènes météorologiques et climatiques et de leurs impacts.	2,9 millions d'euros
<b>La dématérialisation du traitement des demandes d'autorisation d'urbanisme</b>	DGALN	Dématérialiser le traitement des demandes d'autorisation d'urbanisme traitées par l'État, en particulier les permis de construire, pour simplifier les démarches des usagers. Les + du projet : un accès en ligne des démarches de demandes de permis de construire.	3,6 millions d'euros
<b>Numérique en détention - NED</b>	Direction de l'administration pénitentiaire	Projet : supprimer les formulaires papier au profit d'un portail numérique pour une gestion administrative plus simple pour le personnel pénitentiaire et une amélioration des services pour les détenus et leurs proches. Concrètement, la « cantine » des détenus serait ainsi gérée sans aucune paperasse, le détenu passant ses commandes via un portail lui précisant la somme dont il dispose sur son compte personnel, compte que ses proches pourront alimenter à distance... Le NED permettra également aux familles de réserver les rendez-vous au parloir. Déchargé de ces tâches administratives, le personnel pénitentiaire pourra se concentrer sur sa mission de surveillance et de préparation à la sortie. Les + du projet : Une gestion administrative plus simple pour le personnel pénitentiaire ; une responsabilisation accrue des détenus et de leurs proches pour améliorer le service rendu ; une réduction de la fracture numérique qui nuit actuellement à la réinsertion des détenus.	7,9 millions d'euros

<b>Health Data Hub</b>	DREES	Accompagner le déploiement de la télémédecine dans les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) et dans les zones sous-denses en apportant un accompagnement méthodologique et un soutien financier. Concrètement, le patient est placé dans une cabine, en liaison avec un médecin généraliste ou spécialiste, qui peut lui faire à distance une prise de tension ou un électrocardiogramme, et si nécessaire l'orienter vers un collègue « physique »... Ce projet sera très utile pour des personnes ayant des difficultés de déplacement, et pour les établissements situés dans des déserts médicaux. Les + du projet : L'équipement de 200 EHPAD en matériel permettant la téléconsultation ; Une amélioration de l'accès aux soins pour les personnes âgées.	4,7 millions d'euros
<b>Accompagnement et déploiement de la télémédecine en établissements médico-sociaux</b>	DGOS	Projet : accompagner le déploiement de la télémédecine dans les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) et dans les zones sous-denses en apportant un accompagnement méthodologique et un soutien financier. Concrètement, le patient est placé dans une cabine, en liaison avec un médecin généraliste ou spécialiste, qui peut lui faire à distance une prise de tension ou un électrocardiogramme, et si nécessaire l'orienter vers un collègue « physique »... Ce projet sera très utile pour des personnes ayant des difficultés de déplacement, et pour les établissements situés dans des déserts médicaux. Les + du projet : L'équipement de 200 EHPAD en matériel permettant la téléconsultation ; Une amélioration de l'accès aux soins pour les personnes âgées.	4,7 millions d'euros
<b>Transformation numérique de la protection juridique des majeurs - PJM</b>	Ministère des Solidarités et de la Santé – Direction générale de la cohésion sociale	Dématérialiser complètement les processus administratifs relevant de la protection juridique des majeurs (sous tutelle ou sous curatelle) afin de simplifier et d'alléger les procédures d'agrément, d'autorisation, de désignation et de suivi des mandataires juridiques qui assurent la protection des majeurs, mais également des délégués aux prestations familiales, qui interviennent en soutien aux familles en difficulté pour les aider à gérer les prestations familiales et autres allocations qu'elles perçoivent. Les + du projet : une simplification de la gestion administrative pour optimiser le pilotage de la politique de protection juridique des majeurs.	2,2 millions d'euros
<b>Intelligence Emploi</b>	Pôle Emploi	Installer l'intelligence artificielle au sein de Pôle emploi comme levier d'accélération au retour à l'emploi durable. Les + du projet : Une évolution des métiers pour les agents ; Une accélération du retour à l'emploi pour les usagers.	20 millions d'euros
<b>Ciblage de la fraude et valorisation des requêtes (CFVR)</b>	DGFIP	Améliorer l'efficacité du contrôle fiscal en renforçant le ciblage des dossiers contrôlés grâce au datamining et à l'intelligence artificielle. Concrètement, l'usage des innombrables données engrangées par les administrations, moulignées par algorithme, permettrait de cibler les contrôles sur les personnes et les entreprises les plus susceptibles d'être en défaut - involontaire ou frauduleux. Par exemple en cas de variation brusque des revenus, ou d'incohérence des situations déclarées aux diverses administrations... Les + du projet : des opérations de contrôles plus pertinentes et efficaces.	5,2 millions d'euros
<b>Dématérialisation des déclarations foncières des propriétés bâties</b>	DGFIP	Projet : permettre aux usagers de déclarer en ligne les informations concernant leur propriété foncière en bénéficiant d'un pré-remplissage et d'une information personnalisée sur leurs obligations à partir des documents d'urbanisme transmis. Concrètement, les déclarations foncières (environ 1,5 million par an) se feraient en ligne, en une seule fois. Elles seraient ensuite disponibles sur l'espace personnel du contribuable, prêtes à l'usage pour les déclarations d'impôt, prêtes à être modifiées en ligne si nécessaire. Les + du projet : un accès en ligne des démarches de demandes de permis de construire.	4 millions d'euros

<b>Améliorations par l'Innovation pour les Finances de l'État</b>	Ministère de l'Action et des Comptes publics – AIFE	Optimiser les processus financiers de l'État, au bénéfice de ses agents et de ses fournisseurs, en automatisant et en simplifiant les tâches et les échanges. Les + du projet : une réduction du délai de paiement des fournisseurs de certaines dépenses grâce à l'automatisation des processus.	7,37 millions d'euros
<b>Datascience</b>	Ministère de l'Intérieur	Amplifier l'activité du laboratoire scientifique (datalab) créée en 2016 par le ministère de l'Intérieur afin de systématiser les démarches d'analyse stratégique par la donnée, et favoriser l'émergence de l'intelligence artificielle au profit de l'ensemble des missions du Ministère de l'Intérieur. Les + du projet : un développement de l'analyse stratégique par la donnée pour améliorer l'efficacité des politiques publiques de sécurité publique et de prévention routière.	1,7 million d'euros
<b>cub-O, l'accélérateur régional de la transformation numérique en Occitanie</b>	Préfecture région Occitanie	Dématérialiser les démarches des services de l'État de la région Occitanie pour améliorer le service rendu aux usagers et faciliter le travail des agents. Les + du projet : un projet local de transformation numérique pouvant ensuite être déployé au niveau national.	1,2 million d'euros
<b>Indicateurs d'Insertion des apprentis et lycéens</b>	DEPP et DARES	Mettre à disposition des jeunes des informations plus fines sur l'insertion professionnelle pour le choix de leur orientation. Les + du projet : une mise à disposition d'informations plus fines sur l'insertion professionnelle pour les choix d'orientation des jeunes.	1,4 million d'euros
<b>Passage au mode « service » des logiciels de l'Agence de mutualisation des universités et établissements</b>	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et Innovation – AMUE	mettre en commun les logiciels supports et les logiciels métiers (scolarité, gestion des laboratoires) de 180 universités en mode cloud ou hébergement à distance. Les + du projet : une simplification de la gestion des logiciels de 180 universités.	8,7 millions d'euros
<b>Dématérialisation des démarches administratives et des aides financières</b>	Secrétariat général du Ministère de la Culture	: Projet : dématérialiser à 100 % (guichet et arrière guichet), d'ici 2021, l'ensemble des démarches administratives et des aides financières traitées en administration centrale et dans les services déconcentrés du ministère de la Culture. Les + du projet : Un accès facilité aux démarches du ministère de la culture ; Une réduction des délais d'instruction.	2 millions d'euros

## 2<sup>e</sup> Appel à projets

Projets	Porteur	Description	Montant accordé par le fonds
<b>Le pôle de l'État bisontin, un accélérateur de la modernisation de l'État en Bourgogne-Franche-Comté</b>	Premier Ministre	Repenser le service rendu aux usagers à travers la conception d'un accueil innovant structuré de manière thématique, physique et virtuel (plateforme de renseignements et d'expression des demandes usagers 24h/24h) à l'occasion du projet de déménagement de six directions en 2020 sur un même site. Les + du projet : offrir aux usagers un accueil innovant centré sur la recherche de l'optimisation de leur temps, apporter des réponses de l'État plus globales et structurées.	1,8 million d'euros
<b>La Géo-plateforme</b>	IGN/ MTES/ MAA	Mettre à la disposition des agents publics et des citoyens une infrastructure ouverte, collaborative et mutualisée, rassemblant des communautés et des usages autour des données et services géo localisés. La Géo plateforme est une opportunité de rationaliser les dispositifs existants pour qu'ils bénéficient au plus grand nombre, de maîtriser la qualité des données souveraines face aux géants de l'Internet, et de certifier les données tout en garantissant leur actualité	3,6 millions d'euros
<b>Prévention des impayés locatifs</b>	Délégation interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement - DIHAL	Intervenir le plus en amont dans le traitement de situations d'impayés locatifs à travers la modernisation et le développement des SI. Les + du projet : une centralisation de l'information des partenaires et la coordination de leurs interventions pour faire face au volume important des situations signalées aux différents stades de la procédure, une intervention plus en amont.	2,1 millions d'euros
<b>Accès et maintien dans le logement des personnes vulnérables</b>	DHUP	Dans le cadre du plan "logement d'abord", repenser et moderniser la politique d'hébergement et de logement des personnes sans abri en consolidant les SI existants et en accompagnant les changements de pratique des agents. Les + du projet : la réduction significative du délai de traitement des demandes et des signalements transmis, l'amélioration de la réponse aux demandes d'hébergement et le repérage des sans-abris, une meilleure prise en charge des besoins d'accompagnement.	1,9 million d'euros
<b>Code du travail numérique</b>	Ministère du travail	Permettre à tous (travailleurs, employeurs, praticiens du droit...) d'accéder facilement à l'état actualisé de l'ensemble du droit du travail, quelle qu'en soit la source (textes normatifs ou conventions et accords collectifs). Dès janvier 2020, ce nouveau service offrira la possibilité d'interroger simultanément les différents textes traitant du droit du travail, et disposer d'une information pertinente sur sa situation. Les + du projet : pour tout un chacun, une meilleure appropriation des notions de droit relatives à sa situation, une meilleure connaissance du droit contribuant à développer une information partagée, fiable et reconnue, un climat propice à la négociation, basé sur la transparence.	1,9 million d'euros
<b>Team France</b>	Ministère de l'Économie et des finances / Business France	Améliorer les performances de la France à l'exportation et mieux accompagner les projets d'investissement des entreprises étrangères en France par la mise en place d'une plateforme numérique de solutions et d'échanges destinée aux entreprises. Les + du projet : cette plateforme doit permettre aux entrepreneurs de s'adresser efficacement à la Team France en permettant de répondre aux besoins qu'ils expriment en matière de simplification et de réduction des risques.	6 millions d'euros
<b>Télé-enregistrement</b>	Ministère de l'Action et des comptes publics	Proposer une offre numérique complète pour les déclarations de don, de succession et de cession de parts sociales. Les + du projet : pour l'utilisateur, un calcul automatique des droits, un paiement dématérialisé et le retour automatisé des documents avec la mention d'enregistrement horodatée. Pour les agents, une diminution sensible des tâches de saisie faites manuellement, une valorisation de leurs compétences avec un recentrage sur leur cœur de métier.	1 million d'euros

<b>Refonte des systèmes d'information du contrôle fiscal - PILAT</b>	Ministère de l'Action et des comptes publics	Améliorer les interfaces entre toutes les nombreuses applications numériques nécessaires au contrôle fiscal, mieux lutter contre la fraude. Les + du projet : un meilleur ciblage de la fraude par les agents, une automatisation des travaux de suivi grâce au croisement des données via l'intelligence artificielle et la datamining, une amélioration du taux de recouvrement.	13,4 millions d'euros
<b>Mentor (plateforme interministérielle de formation des agents)</b>	Ministère de l'Action et des comptes publics	Développer une plateforme interministérielle de formation en ligne des agents de l'État. Alors qu'aujourd'hui la majorité des formations ne se font qu'en présentiel, l'objectif est de faciliter et conduire la transition vers un modèle hybride associant courts et outils en ligne et temps présentiels. Les + du projet : une offre de contenus élargie à laquelle pourront accéder 900 000 agents, une convergence des plateformes de formation à distance, une mutualisation des investissements, techniques et pédagogiques, entre les ministères autour d'un modèle commun.	4,9 millions d'euros
<b>Plateforme régionale des achats étendue</b>	Ministère de l'Action et des comptes publics	Expérimenter dans les régions Bourgogne-Franche-Comté et Provence-Alpes-Côte-D'azur une mutualisation de la fonction achat de l'État transverse aux directions régionales. Les + du projet : une amélioration de la performance achats en mutualisant davantage ceux-ci à l'échelle des régions, une diminution des interlocuteurs des entreprises pour plus de lisibilité.	3,6 millions d'euros
<b>HIPE - harmonisation et innovation autour du parcours de l'étranger</b>	Ministère de l'Intérieur / Office français de l'immigration et de l'intégration - OFII	Dématérialiser, simplifier et unifier le parcours de l'étranger en France autour de trois sujets : l'harmonisation (un portail web étrangers unique), la modernisation du SI des agents de l'OFII, l'innovation avec la data science et l'intelligence artificielle au service des agents et des étrangers. Les + du projet : un accès à une information accessible et lisible, un compte unique actif tout au long du parcours administratif, une concentration du travail des agents sur l'accompagnement des étrangers et des dossiers complexes.	7 millions d'euros
<b>Chatbot démarches</b>	Ministère de l'Intérieur	Couvrir avec un chatbot l'ensemble des démarches proposées par le ministère de l'Intérieur au premier rang desquelles figurent les demandes relatives aux certificats d'immatriculation, aux permis de conduire, aux passeports et aux cartes nationales d'identité. Les + du projet : une simplification des démarches administratives des usagers en proposant un chemin pas à pas adapté à chaque situation.	325 000 euros
<b>Transformation de la police technique et scientifique</b>	Ministère de l'Intérieur	Proposer l'interconnexion des laboratoires de police technique et scientifique reliés entre eux par une plateforme d'échanges moderne soutenue par la rénovation complète du système informatique. Les + du projet : une libération de temps de travail pour les forces de l'ordre qui pourront ainsi se concentrer sur leur coeur de métier, une sécurisation des décisions de justice.	5,1 millions d'euros
<b>Système d'information national des fourrières en automobiles</b>	Ministère de l'Intérieur	mettre en place un outil informatique de gestion des fourrières, permettre de simplifier les démarches des usagers pour récupérer leur véhicule plus rapidement par une information disponible sur internet en temps réel. Les + du projet : une meilleure gestion du parc de véhicules grâce à l'interconnexion des données et une libération de l'espace.	1,7 million d'euros
<b>Parcours flexibles en licence</b>	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'Innovation	Répondre au taux important d'échec en licence en faisant des étudiants les acteurs de leur parcours universitaire. Afin de mieux répondre aux attentes du marché du travail, il s'agit de rendre le parcours en licence plus flexible et plus personnalisable. Les examens seront organisés en fonction du rythme d'avancement des étudiants. Les inscriptions à des modules seront capitalisables dans la durée et les examens programmés et à la carte, en présentiel ou en télésurveillance. Les + du projet : des conditions d'accueil des étudiants améliorées, l'augmentation significative des heures dédiées au tutorat et aux cours sur mesure.	12,8 millions d'euros
<b>Supports techniques Média Global</b>	Ministère de la Culture - Radio France	remplacer les actuelles infrastructures techniques chargées du transport et de l'échange en temps réel de l'audio, de la vidéo et des données par un système unique de communication. Les + du projet : une production de contenus modernisée, rationalisée et à moindre coût depuis la Maison de la radio, une amélioration de l'environnement de travail des agents.	1,5 million d'euros