



**Ministère de l'Économie
et des Finances**

**Ministère du Commerce
extérieur**

Modernisation de l'action publique

Programme ministériel de modernisation et de simplification

**Ministère de l'Économie et des Finances
et Ministère du Commerce extérieur**

Version du 17 février 2014

Orientations générales

La stratégie de modernisation et de simplification des ministères de l'économie et des finances et du commerce extérieur s'inscrit dans le cadre de la modernisation de l'action publique¹ qui vise à renforcer l'efficacité des services publics dans un contexte de redressement des comptes publics. La stratégie ministérielle s'articule autour de six axes prioritaires :

1. Franchir une nouvelle étape dans la dématérialisation des relations avec l'utilisateur

Il s'agit de passer de l'incitation progressive à la généralisation et, dans certains cas, à l'obligation de dématérialisation, tout en maintenant des modalités d'accueil adaptées aux publics les plus fragiles. En effet, le développement de l'administration numérique offre de nouveaux services et de nouvelles fonctionnalités, qui rendent l'administration plus accessible aux usagers dans tous les champs d'intervention. La dématérialisation réduit aussi la complexité de l'action des services car elle sécurise la collecte des données en supprimant les ruptures entre la production et le traitement et permet d'en diminuer le coût. Notre ambition est donc de structurer les principaux processus autour d'internet tout en prévoyant des canaux multimodaux (face-à-face, téléphone, internet, courrier) et en améliorant la qualité de la relation avec nos usagers.

2. Contribuer fortement aux chantiers de simplification engagés par le gouvernement, notamment en direction des entreprises

Un vaste programme de simplifications est lancé pour réduire la complexité administrative et nos ministères y contribuent pleinement. Il passe par le déploiement d'un nombre croissant de téléprocédures, ainsi que par une démarche de simplification législative et réglementaire, dans l'ensemble des champs de compétences des ministères. Une priorité est donnée à la mise en œuvre des simplifications en direction des entreprises, dans le cadre des mesures décidées lors du CIMAP du 17 juillet 2013 et des ordonnances prévues par la loi d'habilitation du 2 janvier 2014.

3. Responsabiliser les administrations en lançant, dans les directions dotées de réseaux déconcentrés, l'élaboration de projets stratégiques à moyen terme

Les ministres ont demandé à leurs directions dotées de réseaux déconcentrés (DGFIP, DGDDI, DGCCRF, réseau extérieur de la DG Trésor²) d'élaborer des projets stratégiques, largement concertés, cohérents avec la trajectoire budgétaire et qui contribueront de manière ambitieuse au PMMS. Ces projets, dont les directeurs généraux sont responsables, porteront tant sur l'organisation des directions que sur leurs métiers et les modalités d'exercice de leurs missions. La démarche d'élaboration, qui s'achève début 2014, prévoit l'association des cadres et la concertation avec les personnels et leurs représentants ainsi qu'un dialogue avec les représentants des usagers et les partenaires extérieurs.

¹ qui est une composante de la stratégie de politique économique exposée dans le rapport économique, social et financier (RESF) annexé à la loi de finances pour 2014, et présentée à la Commission européenne et au Conseil de l'Union européenne.

² Le projet stratégique à moyen terme de l'Insee fera également l'objet d'une réactualisation.

4. Poursuivre une adaptation pragmatique et concertée des réseaux déconcentrés des deux ministères

Au cours des dernières années, les réseaux territoriaux de nos ministères ont été marqués par des réformes importantes (création de la DGFIP, évolutions successives du réseau de la DGDDI, transfert d'une partie des effectifs du réseau international de la DG Trésor à l'opérateur UBIFRANCE). Une adaptation pragmatique et innovante de l'organisation territoriale des services sera poursuivie, en tenant compte des spécificités de chaque mission, de l'analyse des besoins des usagers et des contraintes budgétaires, et dans le cadre de démarches concertées avec les personnels et les acteurs locaux. Les projets stratégiques en cours permettent de définir les principes d'organisation des réseaux, notamment à la DG Trésor, à la DGFIP et à la DGDDI.

5. Poursuivre et amplifier les réformes des fonctions support de l'Etat et concrétiser les économies budgétaires qui en découlent, au niveau ministériel et interministériel

Le ministère de l'économie et des finances pilote six réformes majeures des fonctions transverses de l'Etat, étroitement associées au respect de la trajectoire des finances publiques et dont l'impact est interministériel : gestion des retraites des fonctionnaires, optimisation de la gestion de la paie (co-pilotage avec le ministère de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique), politique des achats de l'Etat, politique immobilière, valorisation du patrimoine immatériel et fonction financière. Dans tous ces domaines, les perspectives de réduction de la dépense publique et d'amélioration de la performance collective des fonctions support de l'Etat sont importantes ; ces réformes doivent être poursuivies et approfondies.

En parallèle, un plan d'action pour optimiser la gestion des fonctions support au niveau ministériel a été arrêté en novembre 2013.

6. Faire de la modernisation un thème permanent du dialogue social ministériel

La modernisation de l'action publique ne se conçoit pas seulement en termes d'amélioration du service rendu aux usagers ou de réorganisations des administrations. Il s'agit aussi d'accroître la satisfaction professionnelle des agents, par des modes d'organisation innovants capables de concilier l'efficacité et l'intérêt du travail. Ceci nécessite une concertation rénovée avec les personnels et leurs représentants sur la modernisation de l'action publique ; elle a donc été, d'ores et déjà, organisée.

Dans le cadre de l'agenda de concertation et de négociation lancé au niveau ministériel en janvier 2013, un cycle de concertation sur la MAP avec les fédérations syndicales représentatives a été engagé. Cette démarche structurée de dialogue social accompagnera la mise en œuvre du PMMS. Ce dispositif ministériel est décliné par les directions dotées d'un réseau déconcentré, en particulier dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre des projets stratégiques.

Plan du Programme de Modernisation et de Simplification

1. L'AMÉLIORATION DU SERVICE AUX CITOYENS ET AUX USAGERS	6
1.1. Les simplifications des normes et des procédures	8
1.2. La simplification des démarches pour les particuliers	10
1.3. La simplification des démarches pour les entreprises.....	12
1.4. Simplification des relations avec les collectivités territoriales.....	18
1.5. Administration numérique.....	18
1.5.1. <i>Créer une valeur croissante pour les utilisateurs des systèmes d'information.....</i>	<i>19</i>
1.5.2. <i>Augmenter les services mobiles</i>	<i>19</i>
1.5.3. <i>Open-data.....</i>	<i>20</i>
2. L'AMÉLIORATION DE L'ORGANISATION ET DU FONCTIONNEMENT DE L'ADMINISTRATION.....	22
2.1. Chantiers structurants sur les fonctions support de l'Etat :	22
2.1.1. <i>Finalisation de la réforme de la gestion des retraites des fonctionnaires de l'Etat et de ses opérateurs :</i>	<i>22</i>
2.1.2. <i>Poursuite de l'optimisation de la chaîne de gestion de la paie (réforme co- pilotee avec le ministère de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique).</i>	<i>23</i>
2.1.3. <i>Optimisation de la politique d'achats de l'Etat et de ses établissements publics :</i>	<i>23</i>
2.1.4. <i>Approfondissement de la politique immobilière de l'Etat et de ses opérateurs :</i>	<i>24</i>
2.1.5. <i>Meilleure valorisation du patrimoine immatériel de l'Etat ;</i>	<i>25</i>
2.1.6. <i>Poursuite de la modernisation de la fonction financière :</i>	<i>26</i>
2.1.7. <i>Participation à des objectifs environnementaux et sociétaux :</i>	<i>27</i>
2.2. Optimisation des fonctions transverses	27
2.3. Redéfinition du rôle, des moyens et de l'organisation des administrations centrales et déconcentrées.....	28
2.3.1. <i>Une organisation territoriale « plastique »</i>	<i>28</i>
2.3.2. <i>L'organisation de l'administration centrale.....</i>	<i>31</i>
2.3.3. <i>L'évolution des missions.....</i>	<i>31</i>
2.3.4. <i>L'optimisation du fonctionnement interne.....</i>	<i>32</i>
2.4. Simplification du paysage des opérateurs et optimisation de la gouvernance et de la tutelle de ces structures	32
2.5. Rénovation des conditions de gestion des ressources humaines et du dialogue social	32
3. LA GOUVERNANCE DE LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE AU SEIN DU MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES ET DU MINISTÈRE DU COMMERCE EXTÉRIEUR.....	34

3.1. Le dispositif général de coordination.....	34
3.2. L'élaboration de projets stratégiques dans les directions dotées de réseaux déconcentrés	34
3.3. La démarche de concertation et de consultation	35
3.3.1. <i>Concertation et dialogue social</i>	35
3.3.2. <i>Consultation</i>	35
3.4. La communication interne.....	36
3.4.1. <i>La communication ministérielle</i>	36
3.4.2. <i>La communication directionnelle</i>	36
ANNEXE I – STRATÉGIE DE CONSULTATION DES MINISTÈRES DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES ET DU COMMERCE EXTÉRIEUR.....	37
ANNEXE II – LISTE DES COMMISSIONS SUPPRIMÉES.....	39
ANNEXE III – LISTE DES MESURES DE SIMPLIFICATIONS AU BÉNÉFICE DES ENTREPRISES PILOTÉES OU CO-PILOTÉES PAR LE MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES ET LE MINISTÈRE DU COMMERCE EXTÉRIEUR	40
ANNEXE IV – PROPOSITIONS EN MATIÈRE DE MISE EN LIGNE DE JEUX DE DONNÉES PUBLIQUES	44
ANNEXE V – MUTUALISATION DES FONCTIONS SUPPORTS AU SEIN DU MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES.	47
ANNEXE VI – PROJET STRATÉGIQUE DE LA DGFIP : UNE STRATÉGIE DE CONFIANCE (2013-2018)	49
ANNEXE VII – PROJET STRATÉGIQUE DE LA DGDDI : « DOUANE 2018 ».....	53
ANNEXE VIII – PROJET STRATÉGIQUE DES SERVICES ÉCONOMIQUES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR (2013-2018) [EXTRAITS]	56
ANNEXE IX – PLAN D'ACTION POUR L'AMÉLIORATION DU PILOTAGE DU RÉSEAU DÉCONCENTRÉ EN CHARGE DE LA CONCURRENCE, DE LA CONSOMMATION ET DE LA RÉPRESSION DES FRAUDES	59

Le programme ministériel de modernisation et de simplification du ministère de l'économie et des finances et du ministère du commerce extérieur a été établi dans le cadre des orientations du comité interministériel de modernisation de l'action publique du 18 décembre 2012 et de la circulaire du Premier ministre du 7 janvier 2013. Il est destiné à être réactualisé à échéances régulières. En particulier, **cette nouvelle version a été finalisée en janvier 2014** pour intégrer les conclusions des réflexions stratégiques lancées dans les principales directions dotées de réseaux déconcentrés (DGFIP et DGDDI, mais aussi DG Trésor et DGCCRF³) ainsi que les résultats de la concertation avec les organisations syndicales représentatives.

Les deux ministères sont directement concernés par plusieurs évaluations de politiques publiques⁴ :

- 1^{ère} vague (lancement début 2013) : interventions économiques en faveur des entreprises (MINEFI, MCE, ministère du redressement productif) ; dispositifs d'appui à l'internationalisation de l'économie française (ministère des affaires étrangères, MINEFI, MCE) ; pilotage de la politique en faveur de l'économie sociale et solidaire (MINEFI).
- 2^{ème} vague : organisation et pilotage des réseaux à l'étranger (ministère des affaires étrangères, MINEFI, MCE) ; gestion de la politique de sécurité sanitaire des aliments (MINEFI, ministère de l'agriculture, de l'alimentation et de la forêt).

Ils participent également à d'autres évaluations relevant des quatre vagues lancées au cours des deux premiers CIMAP (ex : les dispositifs d'incitation fiscale à l'investissement outre-mer ; la rationalisation du dispositif public d'expertise technique internationale).

Les mesures décidées à la suite de ces évaluations viennent enrichir le PMMS.

1. L'amélioration du service aux citoyens et aux usagers

Les ministères ont mis l'utilisateur au cœur de leur action, avec un double objectif :

- L'amélioration constante du service aux citoyens et aux usagers ;
- La réduction de la complexité administrative.

Cette démarche se traduit par **un vaste programme de simplifications**, mis en place dans l'optique, d'une part, de réduire les sollicitations administratives (ex : programme « Dites-le nous une fois ») et d'autre part, d'optimiser la relation avec l'utilisateur (ex : l'amélioration de la lisibilité des formulaires). Cette démarche de simplification est aussi l'occasion d'une modernisation des processus internes à l'administration.

³ L'INSEE actualisera, son plan stratégique 2010/2015.

⁴ Ils participeront également aux travaux afférents aux évaluations de politique publique décidées lors du 4^{ème} CIMAP du 18 décembre 2013.

Ce programme est une composante du programme interministériel de simplifications publié lors du CIMAP de 17 juillet 2013. Les travaux, lancés ou à l'étude, seront poursuivis en veillant à la prise en compte des besoins des usagers⁵ et en associant au mieux les agents et l'encadrement à la démarche. Conformément à la méthode définie par le Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi, et confirmée le 18 décembre 2012 par le comité interministériel de modernisation de l'action publique, les mesures destinées à simplifier les démarches administratives et l'environnement réglementaire des entreprises sont identifiées et conçues en relation étroite avec les entreprises et leurs représentants, lesquels sont également associés au suivi de leur mise en œuvre.

Ces projets seront conduits en visant à développer systématiquement :

- la qualité des normes (à travers, notamment, le perfectionnement des modalités de consultation sur les projets de textes législatifs ou réglementaires -cf. ci-dessous-);
- la qualité des processus (ex : le renseignement tarifaire contraignant -RTC- qui bénéficie d'une certification) ;
- la qualité des données (ex : la mise en qualité du référentiel immobilier).

En cohérence avec ce qui précède, **l'administration numérique**, qui s'est développée rapidement au cours de la dernière décennie et recèle encore un grand nombre de potentialités, est un axe majeur de la modernisation des ministères, car elle est à la fois un gisement d'économies et un facteur d'amélioration de la qualité de service.

Ces actions en faveur des usagers doivent s'accompagner de façon générale, d'une **amélioration de la relation** qu'ils entretiennent avec nos ministères. Dans ce cadre, pour favoriser l'optimisation de la satisfaction des usagers, les ministères ont d'ores et déjà conduit de nombreuses démarches « Qualité », co-construites avec les usagers et les agents⁶. C'est ainsi que, le 4 octobre 2013, les rencontres de la qualité, ayant pour thème « la co-construction, clé de la satisfaction client », ont été organisées à Bercy.

La qualité de l'accueil, qui est une priorité des directions accueillant un public nombreux et varié d'usagers, sera renforcée par l'extension du référentiel Marianne à de nouvelles implantations⁷ et des possibilités facilitées pour déposer une réclamation. Par ailleurs, un effort particulier est entrepris pour personnaliser la relation avec les usagers et des actions spécifiques sont engagées et seront approfondies pour renforcer la qualité de l'information donnée à l'utilisateur lors de son contact avec notre administration. Il s'agit de refondre les processus de relation avec les usagers autour d'internet tout en prévoyant des canaux multimodaux (face-à-face, téléphone, messagerie, internet, courrier), afin de permettre un accompagnement de tous les publics.

Sous l'impulsion du Secrétariat général des ministères économiques et financiers, les responsables des centres d'appels des directions (DGFIP, DGDDI, DGCCRF) ainsi que du centre d'appels de premier niveau de la Direction de l'information légale et administrative (39-39 - « Allo Service public »)

⁵ C'est ainsi que les MEF utiliseront les possibilités offertes par les fonctionnalités du site « faire-simple.gouv.fr » (décision n°19 du CIMAP du 18 décembre 2013) pour co-construire avec les usagers de nouvelles simplifications.

⁶ Au cours de la période récente, ces initiatives ont été récompensées par des prix. C'est ainsi que le secrétariat général a reçu le prix des « Bonnes Pratiques Qualité Performance 2013 », décerné par l'Association France Qualité Performance (AFQP) et remporté le « Challenge Bonnes Pratiques 2013 »; dans le cadre du « Prix Progrès Performance Ile de France 2013 » organisé par le « Club Francilien Progrès et Performance ». Organisés au niveau régional et national, les Prix Qualité Performance récompensent des organisations pour l'exemplarité de leur management par la qualité ; le Prix des Bonnes Pratiques permet aux organisations de valoriser une bonne pratique mise en œuvre avec succès dans leur structure.

⁷ La DGFIP, qui a déployé le référentiel Marianne dans l'ensemble des services ayant une mission fiscale, soit environ 2 600 sites regroupant 4 200 services, a poursuivi le déploiement dans les 700 trésoreries en charge du secteur public local et hospitalier où il est appliqué depuis le 1^{er} janvier 2014.

participent, depuis quelques mois, aux travaux d'un groupe de travail sur la nécessité d'améliorer le service rendu aux usagers des hotlines.

De manière générale, les rapports des citoyens avec leurs administrations s'inscrivent dans des évolutions très rapides qui nécessitent d'analyser ces tendances et d'en tirer profit.

1.1. Les simplifications des normes et des procédures

Dans la droite ligne des décisions des CIMAP, les ministères souhaitent développer quatre actions fortes :

- **L'amélioration de la qualité de la norme et de la sécurité juridique de ses destinataires ;** l'ensemble des directions des ministères s'engageront résolument dans la démarche d'évaluation préalable des projets de texte, la démarche dite du "test-PME" (les ministères ont participé à un premier test avec un texte fiscal relatif aux obligations de facturation) et dans la mise en œuvre du dispositif dit des « dates communes d'entrée en vigueur » s'agissant des textes concernant les entreprises (intégration, chaque fois que c'est possible, d'un différé d'entrée en vigueur d'au moins deux mois à compter de la publication pour aider les entreprises à se préparer à leur mise en œuvre) et préférence donnée à l'une des quatre dates communes d'entrée en vigueur de référence pour l'ensemble du Gouvernement (1^{er} janvier, 1^{er} avril, 1^{er} juillet, 1^{er} octobre).
- La **simplification des formulaires** : une réflexion est engagée visant à réduire leur nombre, à augmenter leur ergonomie et leur dématérialisation en vue de les rendre dynamiques (remplissables en ligne puis imprimables) ou interactifs (remplissables et transmissibles en ligne), voire à transformer certains d'entre eux, en télé-procédures ; un objectif est de réduire le nombre d'occurrences pour lesquelles l'utilisateur (citoyen ou entreprise) est amené à donner à l'administration la même information. S'agissant des ministères, à la suite d'un travail de recensement, coordonné par le secrétariat général, ayant permis de dresser la liste des formulaires⁸, les travaux ont été poursuivis afin de procéder à la vérification et au toilettage des formulaires actifs sur le serveur unique de publication ; ainsi, les sites internet publics pointent vers les versions actualisées et leur mise en ligne sur le site « service.public.fr » est rendue possible. Parallèlement, les directions procèdent à un examen plus prospectif en s'interrogeant sur l'utilité et l'utilisation des formulaires faiblement téléchargés et sur les procédures dans lesquelles ils s'insèrent.
- Une **réingénierie des procédures**. Il s'agit d'analyser les modalités d'exercice des missions en vue d'une simplification pour les usagers et d'une amélioration des méthodes de travail (allègement des tâches, conditions de vie des agents).

En particulier, sont à mentionner les axes suivants :

- les travaux conduits par la direction générale des douanes et droits indirects en faveur du statut d'opérateur économique agréé, qui permet de bénéficier de simplifications douanières plus poussées et de contrôles réduits ;
- l'ouverture, en novembre 2013 par la DG Trésor, d'un télé-service permettant aux usagers d'accomplir en ligne leurs demandes d'autorisations de transactions liées aux régimes de sanctions financières internationales (Iran, Syrie, Libye...), grâce à un espace personnel sécurisé ;

⁸ 282 formulaires ont ainsi été recensés hormis ceux de la DGFIP qui poursuit les travaux via le programme « Dites-le nous une fois ».

- la simplification des processus supports au sein des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) constitue une première expérience qui devra être étendue à d'autres domaines de notre action. Cette démarche participative, expérimentée par trois régions, a permis d'identifier de nombreuses pistes de simplifications et se déploie progressivement sur l'ensemble du territoire depuis le 2^{ème} semestre de l'année 2013 ;
- la démarche qualité du secrétariat général des ministères économiques et financiers. Ce projet, qui a débuté par une importante phase d'écoute des bénéficiaires des prestations du secrétariat général (cabinets, agents d'administration centrale et leurs directions) afin de mieux cerner leurs attentes et leurs besoins, a permis de mettre en place un système qualité pérenne se traduisant par une amélioration continue des pratiques et processus de travail et de la satisfaction des clients (agents et directions d'administration centrale de Bercy). Par ailleurs, afin de poursuivre et de formaliser ses ambitions en termes de qualité de prestation et de satisfaction des bénéficiaires de son offre de services, l'institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE) s'est engagé dans une démarche de certification ISO 9001. Ainsi, c'est l'ensemble des prestations de formation délivrées par l'IGPDE qui seront prochainement certifiées : garantie de l'attention portée à ses "clients" et à l'amélioration continue de ses prestations, mais aussi reconnaissance de ses savoir-faire.

La DGFIP a lancé, depuis le dernier trimestre 2012, **un chantier permanent de simplifications "courantes"**, ne supposant pas d'évolutions du cadre législatif ou réglementaire. Celles-ci sont décidées par tranches mensuelles et reposent notamment sur des propositions des agents (c'est ainsi que plus de 215 mesures ont été déployées depuis le mois d'octobre 2012).

La DGDDI installera, en 2014, une structure dédiée à l'effort de simplification et de rationalisation de ses méthodes de travail. S'appuyant sur les propositions émanant des acteurs opérationnels, fortement impliqués, cette nouvelle structure de pilotage sera chargée d'impulser et de piloter les mesures de simplification et la réingénierie des processus internes de travail. Les projets qui seront développés par la DGDDI sur la période 2014-2016 pour la télé-déclaration et le paiement en ligne dans le domaine de la fiscalité indirecte (dépôt en ligne des déclarations récapitulatives mensuelles concernant la fiscalité sur les alcools, création d'un télé-service dédié à la taxe générale sur les activités polluantes, mise en place d'un guichet unique partagé avec la direction des affaires maritimes concernant la fiscalité maritime) s'accompagneront d'une réingénierie des procédures.

- o Une **modernisation des dispositifs consultatifs, à travers le déploiement d'une véritable stratégie de consultation** (cf. annexe I).

En vue de contenir l'inflation du nombre de commissions consultatives qui nuit à la lisibilité et à l'efficacité de l'action publique, le Gouvernement entend renouveler les pratiques de consultation. S'agissant des ministères, la stratégie se développe principalement autour de deux axes :

1. l'analyse de la situation des instances existantes (suppression d'instances, rationalisation des instances, allègement du fonctionnement des organismes permanents -espaces collaboratifs, visioconférences, échanges par internet-) en vue **d'une amélioration de la qualité de la délibération** dans les instances dont le maintien apparaît nécessaire **et d'une fluidification des procédures**. Dans ce cadre, 12 commissions ont été supprimées

depuis le début de l'année 2013⁹, auxquelles s'ajouteront prochainement sept supplémentaires (cf. annexe II). De plus, la DGFIP a procédé à une analyse approfondie des conditions de sa participation à diverses commissions et comités et deux textes ont ainsi permis de supprimer la participation des agents de cette direction dans 15 organismes¹⁰.

2. **le développement de modes alternatifs** à l'institution de tels organismes. Conformément à la faculté ouverte par la loi, les ministères vont développer la mise en œuvre de consultations ouvertes, lesquelles peuvent se substituer au recours à des organismes consultatifs. Des consultations publiques ont ainsi été ouvertes : 20 dans la période récente, dont, par exemple, les modalités concrètes de mise en œuvre du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE), sur les caractéristiques du futur répertoire national des crédits ou encore sur « l'action de groupe » dans le cadre du projet de loi sur la protection des consommateurs.

Parallèlement, les **sites internet des ministères ont été aménagés**, en juin 2013, pour donner plus de visibilité au référencement des consultations en cours sur leurs projets de textes (espace dédié « consultations publiques » de la page d'accueil du site) et donner à leurs utilisateurs un accès facilité à l'échéancier d'entrée en vigueur des textes concernant les entreprises.

Afin d'inciter les directions à amplifier leurs démarches de consultation en ligne, le nouvel outil mis en place leur offre des fonctionnalités automatisées pour le traitement quantitatif des contributions recueillies.

1.2. La simplification des démarches pour les particuliers

Il s'agit de poursuivre la dématérialisation, le déploiement de télé-procédures et de promouvoir les services permettant la dématérialisation des paiements.

L'objectif est double :

1. amener et fidéliser un public de plus en plus nombreux vers les télé-procédures ;
2. rendre obligatoires les télé-procédures dans certains cas (avec une logique de seuils, telle qu'elle existe déjà en matière fiscale pour les professionnels).

Au sein des ministères, cela se traduira par :

1. **La poursuite du développement de l'administration électronique en matière de fiscalité des particuliers.** Une réflexion continue est ainsi menée afin **d'augmenter très sensiblement les télé-déclarations des particuliers** (18,6 millions en 2013 contre 12,8 en 2012). **Les particuliers peuvent, depuis 2013, opter pour l'avis d'imposition dématérialisé** (IR, ISF, taxe d'habitation de la résidence principale, prélèvements sociaux), dont le développement sera activement promu. L'amélioration de la qualité de service se traduit également par **une offre étendue de moyens de paiement de l'impôt** (développement de l'utilisation de la carte bancaire pour le paiement des impôts des particuliers, des timbres fiscaux et des amendes au guichet des centres des finances publiques d'ici la fin de l'année 2014). **Les obligations**

⁹ Décret n°2013-420 du 23 mai 2013 portant suppression de commissions administratives à caractère consultatif et modifiant le décret n°2006-672 du 6 juin 2006 relatif à la création, à la composition et au fonctionnement de commissions administratives à caractère consultatif.

¹⁰ Décrets n°2013-703 et n°2013-704 du 1^{er} août 2013.

déclaratives ont été, dès 2013, allégées par la suppression de l'envoi des pièces justificatives à l'appui de la déclaration de revenus de l'année 2012 (faculté antérieurement limitée aux télé-déclarations).

2. **Une offre de service accru grâce aux potentialités du numérique.** "L'espace numérique sécurisé et unifié" doit à terme être le vecteur privilégié et unifié de la relation entre le contribuable et les services de la DGFIP: déclaration, avis d'imposition et de paiement, paiement, remboursement, information générale, messages d'alerte préventive avant les échéances, courriel, démarches de toute nature (changement d'adresse, modification de coordonnées bancaires, réclamation, prise de rendez-vous...). Pour ce faire, le portail permettant l'accès sécurisé à tous les services en ligne de la DGFIP sera rénové (plus de clarté, plus de simplicité dans l'authentification). L'espace sécurisé de l'utilisateur couvrira à terme l'ensemble des démarches (impôts, amendes, paiements des services rendus par les collectivités locales...).
3. **Des échanges dématérialisés sécurisés avec les contribuables contrôlés ; ils seront développés,** dans le cadre des opérations de contrôle sur pièces ou des vérifications sur place (envoi de certains courriers et de certaines pièces de procédure, etc.). Ce dispositif permettra un allègement des démarches ainsi que des économies sur les frais d'affranchissement. Parallèlement, la **dématérialisation du contentieux juridictionnel en matière fiscale** pour toutes les procédures introduites par l'intermédiaire d'un avocat a été généralisée pour toutes les juridictions administratives de métropole. Il en est attendu une réduction des frais de procédure (frais postaux, frais de reproduction, etc.), des gains de temps ainsi qu'une amélioration du service rendu.
4. **Le déploiement, dans le champ des recettes non fiscales, du paiement en ligne des frais hospitaliers par carte bancaire en mobilisant les établissements publics de santé par une circulaire conjointe de la Direction générale de l'offre de soins et de la DGFIP** (décision n°9 du CIMAP du 18 décembre 2012). Ce dispositif, qui a d'ores et déjà été expérimenté dans quelques établissements publics de santé, permet de faciliter les démarches des usagers et d'améliorer la qualité du recouvrement. Techniquement opérationnel mais nécessitant l'adaptation des systèmes d'information de ces établissements, la planification de son déploiement sera arrêtée prochainement en lien avec le ministère chargé de la santé.
5. **La modernisation du recensement** avec le développement de la collecte par internet. Une fois mise en œuvre dans toutes les communes, à l'horizon 2015, l'utilisation de l'internet permettra de dégager des économies de gestion. Les années 2013 et 2014 sont consacrées à une phase de test (46 communes en 2013, puis 412 en 2014).
6. **La suppression de la production de l'avis d'imposition** lors d'une demande de renouvellement de droit à l'aide sociale. Depuis août 2013, un dispositif permet aux organismes tiers un accès au portail fiscal pour vérifier la validité du justificatif d'impôt sur le revenu. Ce nouveau service de vérification en ligne garantit la confidentialité des données : l'action du « contribuable » reste nécessaire pour autoriser les organismes tiers à accéder à ses données fiscales personnelles.
7. **Un renforcement des relations dématérialisées avec les services de la DGCCRF, en matière d'information des consommateurs et des professionnels.** Il s'agit de permettre au grand public d'accéder en « 2 clics » à un formulaire en ligne permettant de poser une question ou d'exposer un litige auprès des services compétents sur le territoire en matière de consommation, de qualité et de sécurité des produits et services ou de concurrence (la mise en œuvre du projet interviendra en début d'année 2014).

8. La mise à disposition des usagers d'un outil "Rechercher des transactions immobilières" (Patrim)¹¹. Accessible depuis l'espace personnel des particuliers sur impots.gouv.fr, le service permet aux usagers particuliers authentifiés d'effectuer des recherches de termes de comparaison utiles à l'estimation de leurs biens immobiliers, dans le cadre de leurs obligations déclaratives, d'une procédure de contrôle ou d'expropriation. Ce nouveau service en ligne est expérimenté, depuis le 6 novembre 2013, à Paris et dans le Limousin, avant d'être généralisé sur tout le territoire en 2014.
9. Le 4^{ème} CIMAP du 18 décembre 2013 a décidé que les travaux doivent se poursuivre en vue de proposer aux usagers une offre dématérialisée pour l'ensemble des timbres fiscaux, en priorité pour les procédures concernant les passeports (avant la fin de l'année 2014).

1.3. La simplification des démarches pour les entreprises

Les ministères ont apporté une contribution substantielle à la **mise en œuvre du programme gouvernemental de simplification des démarches administratives pour les entreprises** lancé en 2012, à travers la mission confiée à M. Thierry Mandon, député de l'Essonne, les propositions émises par les entreprises dans le cadre du groupe de consultations¹² ou celles effectuées par les préfets. Pour le ministère de l'économie et des finances, les principales mesures sont présentées dans un document rendu public le 17 juillet 2013 (cf. annexe III). D'autres projets en cours ou à venir contribueront également au programme. Il en sera ainsi, par exemple, de la transposition des nouvelles directives « Marchés publics » en cours de négociation, qui permettra d'adopter un certain nombre de mesures de simplification en faveur des entreprises. Dans la même logique, des simplifications seront apportées aux entreprises par le nouveau Code des douanes de l'Union (CDU) qui entrera en application en 2016¹³.

Au-delà de ces exemples, la loi d'habilitation du 2 janvier 2014 en matière de simplification en direction des entreprises et les textes financiers (LFI 2014 et LFR 2013) ont permis l'adoption de mesures de simplification relevant du niveau législatif. La parution des ordonnances prévues par la loi du 2 janvier 2014 sera une priorité de l'année 2014.

Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi.

Les ministères mettront en œuvre de nouveaux services en ligne pour simplifier les formalités incombant aux entreprises :

- Dans le champ de la fiscalité des entreprises : extension de l'obligation d'utiliser **la télé-déclaration et le télé-règlement de la TVA** (à compter du mois d'octobre 2014, cette obligation concernera toutes les entreprises) ; **dématérialisation des avis d'acompte et d'imposition de la cotisation foncière des entreprises (CFE) et de l'imposition forfaitaire sur les entreprises de réseaux (IFER)** dans le compte fiscal des professionnels (la suppression

¹¹ Cette mesure a aussi été proposée dans le cadre du programme « Innover et simplifier avec les agents publics ».

¹² Les mesures proposées ont donné lieu à une analyse par les ministères économiques et financiers. D'ores et déjà, quelques unes ont été intégrées au programme de simplification des ministères et seront mises en œuvre (ex : la dématérialisation des factures des fournisseurs ou la réduction du nombre de documents demandés à une entreprise candidate à un marché public).

¹³ Ainsi, avec le CDU, les entreprises titulaires d'un agrément OEA se verront offrir la possibilité de procéder à un dédouanement centralisé au niveau européen des marchandises importées d'un pays tiers ou exportées vers un pays tiers. Cette entreprise pourra déposer toutes ses déclarations auprès d'un unique bureau dans l'Union Européenne, quel que soit le lieu où les marchandises sont physiquement présentées. La mise en œuvre d'une telle procédure nécessitera une amélioration de l'interface entre les différents systèmes informatiques douaniers des États-membres. Ce texte réaffirme par ailleurs le principe selon lequel les échanges d'informations entre les opérateurs et la douane s'effectuent de manière électronique.

des avis papier prendra effet progressivement pour un déploiement intégral, en 2015, pour toutes les entreprises). En outre, **l'expérimentation d'une nouvelle « relation de confiance » entre l'administration fiscale et les entreprises**, récemment engagée, portera notamment sur les conditions pratiques d'échanges d'informations entre elles dans une optique d'allègement des charges, de part et d'autre, dans tous les cas où le civisme fiscal de l'entreprise peut être garanti¹⁴.

- **Poursuite et approfondissement de la mise en place du guichet unique national (GUN)**, dont le pilotage est assuré par la DGDDI. Le GUN a pour objectif de simplifier l'accomplissement des opérations d'importation et d'exportation, par une **dématérialisation complète** des documents liés aux procédures d'importation et d'exportation. Du point de vue des opérateurs, il contribue à la rapidité du dédouanement des marchandises dont la charge administrative sera réduite.

Les secteurs concernés sont principalement les exportations agricoles, la circulation d'espèces protégées par la convention de Washington ainsi que les matériels de défense.

Le projet GUN inclut également une généralisation de la procédure EDI (*electronic data interchange*), ainsi que l'interconnexion des services d'information des administrations (pour la douane, télé-service Delt@ dédié aux opérations de dédouanement).

- **Simplification des procédures d'appui à l'exportation.** Dans ce cadre, plusieurs dispositifs sont ou seront déployés :

Améliorations des télé-procédures douanières

La DGDDI procédera tout d'abord à l'enrichissement progressif du télé-service SOPRANO, télé-service via lequel les opérateurs pourront solliciter en ligne, selon un formalisme standardisé l'ensemble des procédures et certifications en matière de dédouanement. Le télé-service offre par ailleurs la possibilité, pour l'opérateur, de suivre le cheminement de sa demande (recevabilité, instruction, octroi, suivi).

Ce télé-service intégrera à terme l'ensemble des demandes de procédures douanières : demandes de certification OEA, de statut d'EA, les demandes de renseignements tarifaires contraignants (RTC) ou sur l'origine (RCO), les demandes de procédures de domiciliation du dédouanement (PDU, PDUC).

Au-delà de la simplification et la rapidité du dédouanement, il s'agit d'une optimisation des opérations de commerce international, d'un soutien à la compétitivité, d'un renforcement de l'attractivité, d'une accessibilité et d'une traçabilité améliorées pour les opérateurs.

Accompagnement personnalisé des opérateurs présents à l'international :

- Un interlocuteur douanier unique pour les « grands comptes » permettra d'apporter aux grands opérateurs du commerce international une réponse et une offre de service correspondant à leur singularité. Le service des grands comptes (SGC), qui montera progressivement en charge de 2014 à 2016, prendra en charge toutes les autorisations ou formalités douanières des grandes entreprises. Il garantira à ces opérateurs des procédures

¹⁴ Plusieurs entreprises volontaires vont expérimenter, pendant deux ans, avec l'administration fiscale un protocole de "relation de confiance", offre de service portant sur la sécurité juridique permettant de faciliter la vie du contribuable. Les premiers protocoles ont été signés au 2^{ème} semestre 2013. Une première évaluation de l'expérimentation, réalisée avec un échantillon d'entreprises (grandes et petites, parisiennes et provinciales), permettra de déterminer les conditions d'une éventuelle pérennisation et sa traduction législative. Ce dispositif s'inscrit dans le cadre du pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi. Dans ce cadre, l'administration accompagne l'entreprise en amont de ses processus déclaratifs. Elles mènent ainsi ensemble une revue complète de l'ensemble des options et obligations fiscales de l'entreprise, à l'issue de laquelle cette dernière peut solliciter une prise de position formelle de l'administration.

rapides et efficaces, ainsi qu'un traitement harmonisé au niveau national des demandes et de la charge déclarative afférente à leurs opérations nationales et communautaires,

- le **renforcement des cellules de conseil économique (CCE) de la douane** permettra de mieux accompagner les PME et ETI dans leur développement à l'international. La DGDDI se situera ainsi au cœur du réseau des acteurs régionaux de l'économie en cours de mise en place (BPI...),
- un accompagnement des opérateurs, en particulier des PME-ETI, vers la certification OEA (opérateur économique agréé) a été lancé depuis 2012 et a été intensifié dès 2013, via la diffusion d'outils de communication rénovés et une offre personnalisée tenant compte de la nature de l'entreprise. Il s'agit d'augmenter le nombre d'opérateurs certifiés dans une logique de compétitivité et de sécurisation de la chaîne logistique et de renforcer l'attractivité du statut en particulier pour les PME. Dans ce cadre, une « charte de l'audit OEA » formalisera de nouveaux engagements de la DGDDI dans l'accompagnement des opérateurs vers ce statut. Cette charte tendra à renforcer le soutien apporté aux opérateurs dans le cadre de la préparation de leur demande. Elle emportera en outre un certain nombre d'engagements concernant la procédure d'audit elle-même (bilan « à chaud » de l'audit, compte rendu cosigné...).
- le statut d'exportateur agréé (EA) en matière d'origine préférentielle sera développé auprès des exportateurs, comme gage de sécurisation et d'optimisation des opérations de commerce international. Le statut d'EA permet à tout opérateur qui l'obtient de certifier lui-même l'origine de la marchandise sur sa facture ou sur tout autre document commercial. Ainsi, les procédures douanières à l'export en sont simplifiées et fluidifiées. La DGDDI entend intensifier en 2014 les actions de sensibilisation aux avantages induits par ce statut en mobilisant l'ensemble des outils permettant une telle promotion : communication sur le site internet de la DGDDI, participation à des événements locaux et nationaux (conférences de CCI, forum « douane-entreprises » avec participation de la ministre du Commerce extérieur...), organisation de session de formation et de sensibilisation au profit des entreprises,
- la définition d'un catalogue commun des dispositifs de soutien financier à l'exportation. Il sera matérialisé par la mise en place d'outils de partage de l'information en 2014 entre Bpifrance, Coface et UBIFRANCE grâce à la création d'une plateforme informatique qui permettra de développer une vision complète des soutiens financiers et institutionnels du dispositif public pour l'exportateur,
- la distribution des aides publiques à l'export par Bpifrance. 40 chargés d'affaires internationaux d'Ubifrance seront, à terme, déployés dans les antennes régionales de Bpifrance en 2014.

Mise en œuvre des mesures de la décision n°2 du 3^{ème} CIMAP du 17 juillet 2013 qui vise (à la suite d'une évaluation de politique publique) à rendre plus cohérent, plus efficace et plus lisible le dispositif français de soutien à l'export pour les entreprises françaises, notamment au travers de :

- Une bannière commune, **France International**, « marque ombrelle » des acteurs du financement et de la promotion à l'export. Ce projet pourrait se matérialiser par la constitution d'un GIP, courant 2014, ouvert aux autres acteurs de l'export ;
- Un portail internet, « France International », destiné aux entreprises exportatrices, qui constitue un point d'accès unique à l'ensemble des informations publiques (Services économiques à l'étranger, Douanes, UBIFRANCE, chambres de commerce et d'industrie, etc.) et détaille la palette des prestations et des financements à l'export. La première version

du site, portée par le SIRCOM, est en ligne depuis le 16 décembre, la version définitive, qui sera portée par le GIP France International, devant être achevée à la fin du premier semestre 2014 ;

- Une plateforme de mise en relation entre PME et sociétés de négoce international. Un appel à projet pour la création de ce module du portail internet unique est en cours et devrait aboutir au premier trimestre 2014 ;
- Un point de contact unique, associant la DGDDI, la DGCCRF, la DGFIP, la DG Trésor, la DGCIS et qui permet, depuis le 16 décembre 2013, d'orienter sans délais et de manière pertinente les entreprises qui rencontrent des problèmes réglementaires en France vers le meilleur interlocuteur susceptible de les aider ;
- Le projet de fusion entre UBIFRANCE et l'AFII (agence française pour les investissements internationaux).

La préparation d'un système de labellisation des entreprises susceptibles de bénéficier d'une procédure d'obtention de visas accélérée pour leurs clients et leurs salariés ainsi que la création d'un point de contact commun aux directions des ministères économiques et financiers s'ajoutent également à la liste des mesures engagées fin 2013.

- **Simplification des démarches déclaratives des professionnels.** Il en sera notamment ainsi :
 - des démarches d'enregistrement des transactions immobilières grâce à l'utilisation de Télé@ctes, en vue d'une dématérialisation des **échanges d'information entre les notaires et les services de la DGFIP,**
 - de l'extension de la « formalité fusionnée » aux donations comportant des biens immeubles. Dès le 1^{er} juillet 2014, les études notariales pourront faire enregistrer, taxer et publier la donation en une seule formalité auprès d'un seul service (le service de la publicité foncière),
 - des déclarations des professionnels du monde viti-vinicole. A l'issue de l'achèvement de la réécriture du nouveau casier viticole (nCVI) et grâce au développement de télé-procédures adaptées, les démarches des viticulteurs (140 000 déclarations par an) seront dématérialisées et facilitées,
 - de la déclaration récapitulative mensuelle (DRM) servant de support à la perception des droits sur les alcools, que les opérateurs pourront, à l'horizon 2015, servir sous la forme d'une télé-déclaration ; cette dématérialisation s'accompagnera de la possibilité d'acquitter en ligne les montants dus,
 - de l'optimisation du processus de paiement des frais de justice. Dès 2014, un guichet numérique sera dédié à la réception des mémoires adressés par les prestataires aujourd'hui au greffe du tribunal de grande instance.
 - suppression, dès 2014, de la déclaration de participation des employeurs à l'effort de construction (PEEC)
- Développement d'un plan d'action pour **diminuer les délais de paiement des dépenses publiques** (avec l'objectif de réduction des délais de paiement de l'Etat à 20 jours en 2017), par une optimisation de l'organisation (cf. partie 2.1.6.), une modification du cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux (CGEA Travaux)¹⁵ et la systématisation de la **dématérialisation des factures émises par les fournisseurs de l'Etat et des autres collectivités publiques, qui sera rendue progressivement obligatoire grâce à une**

¹⁵ Il s'agit de lutter contre les délais de paiement « cachés » qui pèsent sur la trésorerie des entreprises : il sera ainsi autorisé, dès le 2^{ème} semestre 2013, la production d'un décompte général tacite.

disposition législative spécifique. Il faut noter qu'afin de répondre à l'obligation faite à l'Etat d'accepter les factures émises par ses fournisseurs sous forme dématérialisée, conformément à l'article 25 de la loi de modernisation de l'économie (LME), la solution Chorus Factures permet d'ores et déjà de recevoir et de traiter les factures dématérialisées.

- **Simplification de la collecte des données nécessaires au calcul de l'indice des prix**, en utilisant les bases de données centrales développées par les enseignes de la grande distribution pour calculer des indices des prix avec une taille d'échantillon et une couverture spatiale et temporelle sans commune mesure avec celles pratiquées aujourd'hui.
- **Mise en place d'un télé-service permettant aux usagers d'accomplir en ligne leurs demandes d'autorisations de transactions** liées aux régimes de sanctions financières internationales (Iran, Syrie, Libye...). Une première version, fonctionnelle et ergonomique, est mise en ligne depuis le début du mois de novembre 2013.
- **Mise en place d'une télé-déclaration par la DGCCRF** permettant aux opérateurs de déclarer les demandes de mise sur le marché de leurs compléments alimentaires, en application du décret n°2006-352 du 20 mars 2006. Le déploiement interviendra au cours du 2^{ème} semestre 2014.
- **Dématérialisation des titres-restaurant.** Dans le cadre d'un groupe de travail, la DGCCRF a consulté les membres des collèges de la Commission nationale des titres-restaurants (CNTR : employeurs, salariés, émetteurs, acceptants) et les nouveaux entrants, en vue de mettre en place, dès 2014, une nouvelle procédure dématérialisée. Une modification réglementaire (qui interviendra au 1^{er} semestre 2014) permettra de simplifier l'utilisation des titres-restaurants, tout en diminuant les coûts pour l'ensemble des utilisateurs.

Parallèlement à ces chantiers, les ministères contribueront aux projets de simplification des démarches de création d'entreprises, de transfert du siège social, au **programme de la déclaration sociale nominative** et au **programme « Dites-le nous une fois »**¹⁶, piloté par le SGMAP, dont l'objectif est de réduire le nombre des sollicitations des entreprises par l'administration pour la fourniture de données. Dans ce cadre du programme, l'Insee, pour les données d'identité des entreprises, et la DGFIP, pour les données comptables et fiscales, exerceront le rôle d'administrations de référence (centres de ressources de données). Ce rôle, impliquant d'être capable de mettre à disposition des données pour les « clients » potentiels, nécessitera des travaux d'adaptation en cours d'étude depuis la fin de l'année 2013. En 2014, les ministères élaboreront, comme l'a décidé le CIMAP du 18 décembre 2013, une feuille de route de réduction des redondances pour la période 2014-2015. Ce document ciblera prioritairement les formulaires qui sont les plus utilisés. Il permettra également de formaliser une analyse plus précise sur les pièces justificatives demandées et la manière d'obtenir les données détenues par d'autres services et administrations.

Dans le cadre du programme de simplification pour les années 2013-2016, le ministère de l'économie et des finances porte également les réformes normatives suivantes, dont le dispositif juridique résulte de la loi du 2 janvier 2014 habilitant le Gouvernement à simplifier et sécuriser la vie des entreprises, la loi de finances rectificative pour 2013 du 29 décembre 2013 et la loi de finances initiale pour 2014 :

- allègement majeur des obligations comptables des PME – TPE. La mesure, adoptée en janvier 2014 (des mesures d'application sont encore en cours), consiste notamment en la suppression de l'établissement obligatoire de l'annexe comptable pour les TPE ;
- modification des dispositions applicables aux ventes en liquidation ;
- simplification des règles du crédit d'impôt recherche dès 2014 ;

¹⁶ Les ministères ont, dans le cadre de ce programme, lancé un chantier d'analyse de leurs formulaires.

Programme ministériel de modernisation et de simplification Ministère de l'Économie et des Finances et Ministère du Commerce Extérieur

- suppression, lors de la création d'une société, de la formalité de dépôt des statuts auprès de l'administration fiscale. Un guichet unique, situé auprès des greffes des tribunaux de commerce, recevra les actes de création d'une société commerciale, puis les transmettra, sous format dématérialisé, à la DGFIP (une expérimentation sera lancée, en Corse, au début de l'année 2014) ;
- assouplissement, en 2014, des conditions de création et de participation au capital des sociétés d'expertise comptable ;
- développement du financement participatif ;
- simplification de l'accès aux marchés publics, notamment à l'occasion de la transposition des nouvelles directives européennes en cours d'adoption. En outre, un dispositif ad hoc sera mis en place, dès 2014, pour faciliter l'accès des PME aux marchés publics ;
- simplification et clarification du régime d'imposition des bénéficiaires industriels et commerciaux (BIC) et des bénéficiaires non commerciaux (BNC) des TPE et PME : définition des champs des différents régimes, seuils d'appréciation, année de référence, nature du chiffre d'affaires à prendre en compte ;
- allègement des obligations de paiement en matière de TVA pour les entreprises relevant du RSI, dont la mise en œuvre s'échelonne jusqu'en 2015 ;
- alignement des dates de dépôt des liasses fiscales et des relevés de solde d'impôt sur les sociétés. Il s'agit de rétablir, dès 2014, la cohérence des échéances déclaratives et de paiement des entreprises soumises à l'impôt sur les sociétés ;
- suppression du code 040 (à la suite d'une seule liquidation judiciaire) de l'indicateur FIBEN des dirigeants et modification des conditions d'attribution des cotations 050 (deux liquidations judiciaires) et 060 (trois liquidations judiciaires) ;
- rénovation du cadre réglementaire pour permettre le développement de nouveaux instruments de financement des entreprises : les premières réflexions engagées ces derniers mois sur l'opportunité de rénover certaines dispositions du cadre réglementaire du financement des entreprises (représentation de la masse des obligataires, clarification du cadre des placements privés) seront approfondies afin de les mener à terme en 2014 ;
- réforme du régime d'imposition des plus-values de cession de valeurs mobilières ou de droit sociaux des particuliers ;
- accélération des projets de construction pour l'immobilier d'entreprises (ex : ordonnance n°2013-638 du 18 juillet 2013 relative au contentieux de l'urbanisme) ;
- adaptation de la stratégie de l'Etat actionnaire (communications en conseil des ministres des 2 août 2013 et 15 janvier 2014).

Les ministères participeront à la mise en œuvre d'autres mesures issues des processus de consultation :

- mise en place d'un référent de l'Etat en région (réfèrent unique pour les investissements –RUI-) pour faciliter les démarches administratives des entreprises de croissance ou porteuses de projets à forts enjeux. Ces référents ont été installés le 1^{er} octobre 2013 ;
- encadrement des procédures administratives par les délais. Il s'agit notamment de la décision n°19 du 3^{ème} CIMAP du 17 juillet 2013 qui instaure le principe du « silence de l'administration vaut accord » (loi n°2013-1005 du 12 novembre 2013 habilitant le Gouvernement à simplifier les relations entre l'administration et les citoyens). Les ministères sont particulièrement impliqués dans la mise au point de ce nouveau dispositif ;

- simplification et limitation du recours au Kbis.

1.4. Simplification des relations avec les collectivités territoriales

La modernisation des processus du ministère de l'économie et des finances concernera également les collectivités locales et le chantier de dématérialisation des échanges avec celles-ci sera activement poursuivi, en partenariat étroit avec les élus, selon plusieurs axes :

- **Développement des échanges dématérialisés** de manière à alléger la charge des services des collectivités locales et de la DGFIP. Pour les métropoles, une **disposition législative imposant la dématérialisation des échanges, d'ici 2018**, est intégrée dans la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (article 75 de la loi n°2014-58 du 27 janvier 2014). Des dispositions analogues concernant les collectivités territoriales et les établissements publics locaux les plus importants seront proposées.
- **Développement des règlements des produits locaux par carte bancaire**, notamment sur internet (près de 5 500 collectivités ont déjà adhéré au dispositif de Titres Payables sur Internet -TIPI-¹⁷).
- **Création d'un portail unique** (ouvert en avril 2013) sur internet dédié aux collectivités locales avec la mise en commun des informations actuellement portées par différents sites ministériels (DGCL et DGFIP).
- **Mise à disposition** (progressive) **des collectivités, de manière gratuite et sécurisée, des fichiers fiscaux sur les impôts locaux**, via le portail internet gestion publique (PIGP).

Par ailleurs, le ministère de l'économie et des finances se propose de simplifier certaines procédures normatives (ex : autorisation donnée à la DGFIP de communiquer aux services préfectoraux des données permettant à ces derniers de contrôler le bénéfice du fonds de compensation de la TVA).

1.5. Administration numérique

Le numérique bouleverse la vie quotidienne de nos concitoyens, au travail comme dans leur vie personnelle, et modifie leurs attentes vis-à-vis de l'administration. Puissant levier de modernisation, le volet administration numérique est un moyen de renouveler tout à la fois l'offre de services et les modes opératoires de l'administration. Enfin, le numérique est le moteur d'une économie nouvelle, participant à la croissance et à la création d'emplois notamment dans les secteurs du commerce électronique ou de l'édition de logiciels.

Conformément aux objectifs fixés par le cadre commun stratégique de l'Etat et dans la droite ligne des décisions du CIMAP du 18 décembre 2012 et du séminaire gouvernemental du 28 février 2013, le secrétaire général des ministères économiques et financiers a signé avec le SGMAP en juin 2013, un contrat de progrès. Ses orientations sont les suivantes.

¹⁷ Le dispositif technique est opérationnel et l'adhésion des collectivités, sur la base du volontariat, connaît une forte progression (plus de 5600 adhérents au 31 décembre 2013 contre environ 1500 en avril 2012 ; un nombre de transactions en hausse pour s'établir à une moyenne mensuelle supérieure à 100 000 avec des montants mensuels encaissés de plus de 9 millions d'euros).

1.5.1. Créer une valeur croissante pour les utilisateurs des systèmes d'information

- a) Accompagner et tirer pleinement parti de la réingénierie des processus et promouvoir le bon usage de la dématérialisation, des outils collaboratifs et des nouvelles méthodes de travail qu'ils permettent. Il en est ainsi, dans le cadre de la mise en place des centres de services partagés, et pour faciliter l'accès aux dossiers des agents et améliorer l'efficacité de la gestion administrative, du déploiement dans l'ensemble des directions d'un **nouveau SIRH ministériel (SIRHIUS)** ainsi que la dématérialisation du dossier individuel de l'agent (DIA). Le ministère de l'économie et des finances et la Cour des Comptes ont aussi décidé de faire de la dématérialisation le mode nominal de production et de traitement des comptes publics (Déclaration commune signée le 24 juin 2013).
- b) Tirer un meilleur parti du potentiel de mutualisation et de valorisation des données par le renforcement des systèmes d'information décisionnels et en « industrialisant » le processus de mise en ligne et de mise à jour des données publiques sur data.gouv.fr.
- c) Construire une administration numérique plus intégrée et plus adaptée : développement du multi-canal, augmentation des échanges de données au sein du périmètre ministériel et aussi avec l'extérieur (par exemple en développant les échanges dématérialisés entre les collectivités locales et la DGFIP de manière à alléger les charges de service), amélioration de l'accessibilité aux systèmes d'information. Le patrimoine applicatif ministériel donnera lieu à un inventaire de l'ensemble des référentiels et des principales nomenclatures (données transverses et métiers/opérationnelles) et sera rationalisé. Le projet de mise en œuvre d'un cadre de cohérence technique (CCT) commun à l'ensemble des directions, outre la standardisation, devrait également permettre la rationalisation des achats et la simplification des architectures techniques.
- d) Mutualiser les réflexions stratégiques communes à plusieurs directions, tel le développement du profilage (« datamining ») en matière de lutte contre la fraude¹⁸. Il sera défini, en priorité pour les applications destinées aux usagers, la trajectoire de mise en conformité avec les cadres d'architecture, le cadre commun d'interopérabilité (CCI), le référentiel général d'interopérabilité (RGI) et le référentiel général de sécurité (RGS).
- e) En poursuivant l'effort entrepris, depuis 2011, sur le renforcement de la sécurité des systèmes d'information (programme HESTIA) et en maintenant le niveau d'exigence interne dans le domaine de la protection des données à caractère personnel.
- f) En tirant les conséquences, dans le champ des systèmes d'information des résultats de la mission d'optimisation des fonctions support au niveau ministériel (cf. point 2.2). Après étude, **un programme d'optimisation des ressources informatiques au sein des ministères** a été lancé fin 2013, conduisant notamment à examiner un schéma de regroupement progressif des centres d'hébergement à échelle ministérielle.

1.5.2. Augmenter les services mobiles

Les ministères poursuivront leurs démarches visant à adapter des applications aux consultations et démarches à partir d'appareils mobiles (smartphones, tablettes, etc.). Il est d'ores et déjà possible pour les particuliers d'accéder à des informations sur le portail de la DGDDI ou sur celui de l'Insee.

¹⁸ Ainsi, la délégation nationale de la lutte contre la fraude (DNLF) pilote depuis juillet 2013 un groupe de travail relatif au datamining réunissant différentes administrations (CNAV, CNAF, DGFIP, DGDDI, MSA, etc...). Ce groupe de travail permet de mutualiser les expériences acquises en matière de datamining en vue d'établir un guide méthodologique et d'accompagner les différentes administrations dans la réalisation de leurs expérimentations.

Depuis 2012, la DGFiP offre la possibilité aux contribuables de télé-déclarer leurs revenus¹⁹ et de télé-payer leurs impôts, depuis leurs smartphones. Le service de paiement par smartphone est ainsi possible pour l'impôt sur le revenu et les prélèvements sociaux, la taxe d'habitation et la contribution à l'audiovisuel public, ainsi que pour les taxes foncières. Depuis 2013, de **nouvelles fonctionnalités permettent d'accroître la facilité d'utilisation de ces moyens** (ex : communication des coordonnées bancaires à l'administration fiscale).

La DGDDI a, quant à elle, complètement intégré la dimension mobile à sa stratégie de communication :

- en 2010, elle a lancé la première application pour smartphone, Douane Fr, destinée à informer les voyageurs des formalités à accomplir lors de leur passage en douane. Elle est disponible sur iOS, Android et Blackberry. Parallèlement, elle a lancé l'application du registre international français (RIF) disponible uniquement sous iOS ;
- depuis 2011, en matière de relations publiques, des applications web (web app) facilitent la délivrance d'une information thématique en lien avec la manifestation à laquelle la douane participe. La technologie utilisée, le jQuery Mobile, est optimisée pour le tactile ;
- la DGDDI travaille à de nouveaux projets d'applications, afin de faciliter les opérations de détaxe (vente à l'exportation) et le dédouanement occasionnel.

Plus généralement, **les sites internet** (ministériels ou spécialisés) **seront adaptés en vue d'optimiser** leur consultation à partir d'un smartphone. A titre d'exemple, le site Internet de la douane, actuellement en cours de refonte et développé en « responsive design », sera accessible, en 2014, depuis tous les supports, quelle que soit la résolution des écrans. A terme, l'ensemble des sites Intranet et Internet de la DGDDI utiliseront cette technologie.

1.5.3. Open-data

Le numérique facilite la production, la diffusion et le traitement de masse de données et permet l'ouverture ainsi que le partage des données publiques. La mission Etalab a organisé en 2013 plusieurs débats thématiques sur l'ouverture des données dont un concerne l'ouverture des données sur les dépenses publiques.

Les ministères, en particulier le MINEFI, collecteur et détenteur de données notamment sur la dépense publique, participeront à ce chantier. **Un programme de diffusion de nouvelles données a été arrêté en juin 2013** (cf. annexe IV) et les travaux se poursuivent en vue d'augmenter l'offre dès le début de l'année 2014.

Par ailleurs, il est prévu désormais d'intégrer, et ce très en amont dans l'élaboration des projets informatiques, la problématique de mise en ligne publique des données collectées et détenues.

Le cadre juridique et réglementaire a été rappelé par le Premier ministre au cours du CIMAP du 18 décembre 2012 puis du séminaire gouvernemental sur le numérique du 28 février 2013. Il prévoit la gratuité des données publiques comme principe. Pour autant, la facturation du coût de la mise à disposition de la donnée ainsi que celle de services à valeur ajoutée est possible, notamment pour les opérateurs dont la mission est de produire de l'information²⁰.

¹⁹ Pour les contribuables qui n'ont pas de modification à apporter à la déclaration pré-remplie.

²⁰ Conformément à la décision n°26 du CIMAP du 18 décembre 2013, les MEF étudieront, en lien avec le SGMAP, les dispositifs susceptibles de diminuer le coût des mesures visant à préserver le secret statistique et à l'anonymisation des informations, et, par conséquent, diminuer le montant des redevances en découlant.

Programme ministériel de modernisation et de simplification Ministère de l'Économie et des Finances et Ministère du Commerce Extérieur

Dans ce cadre, les ministères se proposent de poursuivre les travaux en vue de la mise en ligne gratuite de nouveaux jeux de données. C'est ainsi que le 4^{ème} CIMAP du 18 décembre 2013 (décision n°25) a décidé :

- la gratuité des données comptables brutes des collectivités locales et établissements publics locaux. Ces données pourraient être mises en ligne s'agissant des comptes définitifs de l'année 2013 en fin d'année 2014/début d'année 2015²¹ ;
- la mise en place d'un nouveau dispositif, à la fin du premier trimestre 2014, pour la base des données des prix des carburants. Le décalage de mise à disposition de la base en accès libre et gratuit sur data.gouv.fr par rapport aux données en temps réel sera ramené à 7 jours ;

Les ministères développeront également de nouvelles formules. C'est ainsi que, par exemple, la DGFIP ouvrira, à la fin du premier semestre 2014, un nouveau service de visualisation du plan cadastral, WMS (Web Map Service), qui permettra aux usagers d'obtenir, gratuitement et facilement ; des images personnalisées du plan cadastral en vue de produire leurs propres cartes.

²¹ Les fiches de situation financière des collectivités locales sont, quant à elles, consultables sur le site « collectivites-locales.gouv.fr ».

2. L'amélioration de l'organisation et du fonctionnement de l'administration

2.1. Chantiers structurants sur les fonctions support de l'Etat :

L'amélioration de la performance des fonctions support de l'Etat suppose de faire évoluer et converger tout à la fois les modes d'organisation et la culture professionnelle sur ces sujets.

Le ministère de l'économie et des finances pilote six réformes majeures des fonctions transverses dont l'impact est interministériel, et qui sont étroitement associées au respect de la trajectoire des finances publiques. Ces chantiers répondent à des objectifs précis :

- professionnaliser certaines fonctions récurrentes ;
- rationaliser les outils de gestion de l'Etat ;
- optimiser le rôle des acteurs ;
- moderniser l'organisation des services et des chaînes de traitement avec plus d'homogénéité ;
- améliorer la performance et sécuriser la trajectoire des finances publiques.

2.1.1. Finalisation de la réforme de la gestion des retraites des fonctionnaires de l'Etat et de ses opérateurs :

Cette réforme est pilotée par le service des retraites de l'Etat (SRE), service à compétence nationale rattaché à la DGFIP, qui est chargé de gérer les comptes individuels retraite et de renforcer la relation avec les fonctionnaires actifs et retraités.

La réforme présente quatre volets :

- mise à niveau des comptes individuels de retraite des fonctionnaires (CIR) permettant une connaissance de leurs droits à retraite au fur et à mesure de leur carrière,
- utilisation des comptes individuels de retraite pour liquider les retraites et dispenser les services ministériels de la constitution manuelle des dossiers de retraite,
- organisation spécialisée du contact téléphonique avec les retraités et rationalisation de la relation avec les fonctionnaires en activité,
- mise en place d'une carte resserrée des centres de gestion des retraites au sein du réseau de la DGFIP.

Le programme, engagé depuis 2009, se poursuit sur trois axes :

1. **Achever le transfert de la gestion des CIR.** Les travaux se poursuivent avec les ministères qui n'ont pas encore transféré la gestion des comptes individuels de retraite au SRE. Les flux informatiques nécessaires sont particulièrement complexes et portent en outre une forte volumétrie. Les ministères de l'Education nationale, de la Défense et de l'Intérieur génèrent en effet 70% du flux de départs en retraite.

2. **Proposer une nouvelle organisation** (qui supposera un arbitrage interministériel) précisant le degré de transfert de la compétence "gestion des retraites" des ministères employeurs vers le SRE et optimisant le retour sur investissement du projet.
3. **Mettre en œuvre un portail** qui permettrait aux usagers de consulter leurs comptes en ligne, de transmettre des documents manquants, de faire des simulations sur la base des éléments enregistrés, en soulageant d'autant le front office. Ce scénario, qui a donné lieu à un avis de la DISIC en date du 8 février 2013, est envisageable à l'horizon 2017..

2.1.2. Poursuite de l'optimisation de la chaîne de gestion de la paie (réforme co-pilotée avec le ministère de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique).

L'opérateur national de paie (service à compétence nationale, créé en 2007, rattaché à la DGFIP et à la DGAFP), a quatre objectifs :

- remplacer les applications actuelles de paie ;
- améliorer la qualité du service rendu aux agents et aux employeurs publics ;
- permettre des gains d'efficacité et de productivité sur la chaîne de la gestion administrative et de la paie ;
- renforcer le pilotage des politiques RH, de la masse salariale et des effectifs pour l'ensemble des ministères.

En juillet 2013, le Premier ministre a confié au directeur de la DISIC une mission de refondation opérationnelle du projet, qui aboutira en début d'année 2014.

2.1.3. Optimisation de la politique d'achats de l'Etat et de ses établissements publics :

L'optimisation de la politique d'achats de l'Etat doit être recherchée en tenant compte des objectifs du Gouvernement en matière de développement durable, d'accès des PME à la commande publique et de promotion de l'innovation dans l'ensemble du tissu productif national, conformément au Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi.

Par circulaire du 31 juillet 2013, le Premier ministre a fixé une cible d'économies budgétaires de 2 Md€ de gains cumulés pour **la politique d'achats de l'Etat** et de ses établissements publics. Cette cible a été répartie entre ministères en septembre 2013.

Une évolution de la gouvernance par une **modification du décret relatif au service des achats de l'Etat** est intervenue le 17 juillet dernier.

Le service des achats de l'Etat est chargé de conduire les axes de réforme suivants :

- **Développer les achats responsables** (axes environnementaux et d'insertion) ;
- **Accompagner le développement des PME innovantes en mobilisant les achats publics** (décision n° 32 du Pacte pour la croissance, la compétitivité et l'emploi)²² ;
- **Transformer la fonction achat par la définition de stratégies d'achats communes aux ministères et aux opérateurs** ;

²² Dans ce cadre, le service des achats de l'Etat, la direction des affaires juridiques des ministères économiques et financiers ainsi que la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services ont été chargés, par le Premier Ministre (circulaire n°5681/SG du 25 septembre 2013) d'accompagner les ministères dans la préparation de la feuille de route de l'achat innovant.

- **Optimiser les achats des établissements publics** (réaliser des gains achats et inscrire ces achats dans les objectifs environnementaux et d'insertion).

Le SAE a engagé des discussions bilatérales avec chaque ministère en fin d'année 2013 afin de sécuriser les gains achat pour 2013-2015.

L'AIFE développera, avec le SAE, au sein du SI Chorus, un outil décisionnel d'analyse des achats, à destination des acheteurs, afin de rationaliser la dépense publique et de permettre de définir une stratégie d'achats, par segments d'achats, par fournisseur et regroupement de fournisseur.

2.1.4. Approfondissement de la politique immobilière de l'Etat et de ses opérateurs :

S'appuyant sur les travaux de la Cour des comptes et ceux du Conseil immobilier de l'Etat (CIE), le ministre délégué chargé du budget a présenté, le 15 mai 2013, les orientations de la politique immobilière de l'Etat à mener, confirmées par le CIMAP du 18 décembre 2013.

Trois axes donnent à la politique immobilière un nouvel élan, pour consolider les acquis de la première phase et aller plus loin :

- renforcer la mutualisation des moyens et des ressources. Il s'agit notamment de faire en sorte que les principes de meilleure connaissance, de meilleure gestion et d'optimisation du patrimoine immobilier concernent toutes les administrations publiques.

Dans ce cadre, France Domaine :

- engagera une nouvelle étape de la stratégie immobilière avec la mise en œuvre des schémas directeurs immobiliers régionaux (SDIR). Il s'agit d'améliorer le contenu qualitatif des SPSI territoriaux en rénovant leur gouvernance et leur pilotage, en enrichissant l'approche stratégique par des éléments d'analyse économique des opérations immobilières et en élargissant leur périmètre (dans une logique de décloisonnement). Dans une première étape, l'objectif porte sur le lancement d'une expérimentation dans quatre régions en 2014 ;
- mettra en place un suivi approfondi d'un échantillon d'opérateurs présentant un fort enjeu immobilier (la mise en œuvre des schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI), analysés par France Domaine et, le cas échéant, par le CIE, sera assurée sous la responsabilité du conseil d'administration de l'opérateur) ;
- conduira, dans une logique de mutualisation croissante, une réflexion pour perfectionner les outils budgétaires. Il s'agit de clarifier la doctrine d'emploi des différents supports budgétaires (compte d'affectation spéciale « Gestion du patrimoine immobilier de l'Etat, programme 309 « Entretien des bâtiments de l'Etat »...), pour en faire de véritables outils d'affirmation de l'Etat-proprétaire.

D'autre part, dans la continuité de l'avis rendu par le CIE le 27 février 2013 sur la gestion immobilière des organismes du régime général de la Sécurité sociale, une évaluation de la stratégie immobilière des organismes de sécurité sociale sera lancée et réalisée en lien avec le ministère des affaires sociales et de la santé, qui formuleront des propositions en vue de rationaliser le parc occupé par ces organismes (application des normes d'occupation, traitement des surfaces excédentaires, renforcement de la mutualisation...), d'optimiser et de dynamiser la gestion de leur patrimoine, de professionnaliser leur fonction immobilière et de faire évoluer la gouvernance, selon une stratégie cohérente avec celle dont se dote l'Etat.

- renforcer la professionnalisation de la fonction immobilière :
 - en développant la qualité des évaluations réalisées par France Domaine : concentration des travaux sur les évaluations les plus pertinentes (réflexions notamment sur l'opportunité des évaluations réalisées à titre informatif et l'évolution des seuils réglementaires), harmonisation au plan national des avis domaniaux rendus, amélioration de l'évaluation *ex ante* des opérations immobilières de l'Etat, notamment en intégrant une consultation sur les opportunités techniques (ex : objectifs « Grenelle » et « accessibilité ») et la performance économique des projets ;
 - en améliorant les procédures de cessions immobilières, via les méthodes d'évaluation et de valorisation du patrimoine de l'Etat ainsi qu'une plus grande transparence (meilleure publicité et qualité des appels d'offres) ;
 - en rénovant, en lien étroit avec l'AIFE, le système d'information immobilière de l'Etat afin d'opérer une meilleure intégration des différentes fonctionnalités de la gestion immobilière ministérielle et des outils interministériels (ex : module immobilier de Chorus). Ces outils permettront d'améliorer la connaissance du parc et de faciliter la mise en œuvre des actions précitées. Des orientations ont été arrêtées au cours du 1^{er} semestre 2013 et les travaux ont commencé²³.
- transformer la politique immobilière, jusqu'ici conçue comme une simple « fonction support » de l'action publique, en véritable vecteur des politiques publiques, au service de l'effort national pour le logement et de la transition énergétique et de l'accessibilité (cf. point 2.1.8. Participation à des objectifs environnementaux et sociétaux).

2.1.5. Meilleure valorisation du patrimoine immatériel de l'Etat ;

L'APIE (service à compétence nationale rattaché à la DG Trésor et à la DGFIP) a, depuis son origine, eu une vocation interministérielle stratégique. En effet, le champ de l'immatériel public est large ; il recouvre notamment les informations publiques, le patrimoine audiovisuel, les marques, les savoir-faire, la mise à disposition d'espaces publics. Autant d'actifs qui peuvent être de puissants créateurs de valeur sociale, culturelle et économique au profit des citoyens, des entreprises et du secteur public.

Valoriser le patrimoine immatériel public permet de tirer parti de ce potentiel au bénéfice de l'intérêt général et contribue à la modernisation des entités publiques et à l'amélioration de leur performance. La valorisation du patrimoine immatériel stimule l'innovation et constitue un levier pour augmenter les ressources propres des personnes publiques. L'APIE développe des méthodes innovantes et accompagne les administrations pour l'élaboration et la mise en œuvre de stratégie de valorisation. Par exemple, l'APIE a élaboré une méthodologie pour favoriser la valorisation des lieux publics, à travers la mise en place d'un interlocuteur unique pour les professionnels de l'audiovisuel souhaitant louer des lieux publics, la définition de grilles de tarification et l'établissement d'un modèle de convention de tournage. De nombreux services publics ont déjà souscrit à cette démarche.

Les orientations suivantes sont mises en œuvre :

- 1) **Renforcer la mutualisation de la gestion des marques de l'Etat** (protection et valorisation). L'éclatement des pratiques de dépôt et de gestion des marques publiques dans l'administration centrale de l'Etat est une situation manifestement sous-optimale en termes de valorisation de ce

²³ Un infocentre « France Domaine », alimenté par des données en provenance de Chorus, a été déployé et montera progressivement en puissance avec d'autres applications. Il permet de mettre à disposition des acteurs de l'immobilier de l'Etat des données relatives au patrimoine immobilier.

patrimoine et de réduction des coûts associés à sa gestion²⁴. La manière la plus opérationnelle d'y remédier serait de donner une compétence générale à l'APIE pour déposer les marques de l'Etat auprès de l'INPI. Un texte réglementaire sera préparé sur ce point.

- 2) **Systématiser la prise en compte de l'immatériel dans les contrats d'objectifs des opérateurs de l'Etat**. Cette mesure devrait permettre d'améliorer le réflexe d'identification des actifs immatériels et le développement de stratégies pour les protéger et les valoriser²⁵.
- 3) **Mettre en place un baromètre d'image des entités publiques**. Il s'agit de mesurer les valeurs clés associées à l'image des entités publiques, en vue d'une meilleure satisfaction de l'utilisateur.

2.1.6. Poursuite de la modernisation de la fonction financière :

Essentielle pour optimiser les moyens et atteindre l'objectif de réduction des délais de paiement de l'Etat fixé par le Pacte de compétitivité, la poursuite de la modernisation de la fonction financière comportera quatre axes.

1. Actions en direction des entreprises visant à **simplifier les démarches pour les fournisseurs** de l'Etat et à dématérialiser les factures (cf. partie 1.3.).
2. Amélioration du **retour sur investissement** du déploiement de l'application Chorus, grâce au développement de fonctionnalités connexes (nouveaux formulaires, module "déplacements temporaires", etc.).
3. **Poursuite de l'urbanisation des applications budgétaires et comptables** ce qui permettra de :
 - réduire les dépenses informatiques en rationalisant le parc applicatif et les interfaces,
 - améliorer la qualité comptable,
 - optimiser les processus comptables en réduisant les doubles saisies et en simplifiant les contrôles de cohérence entre les différentes applications.
4. **Optimisation de l'organisation de la fonction financière au sein de l'ensemble des ministères**. Le CIMAP du 18 décembre 2013 a décidé plusieurs mesures relatives à l'organisation de la fonction financière de l'Etat :
 - Un dispositif permettant de s'assurer du respect des processus d'exécution budgétaire et comptable de la dépense défini dans le cadre de la LOLF (dispositif de formation et d'accompagnement des agents ; objectifs chiffrés pour chaque ministère ; dispositif de suivi global ; adaptation de la politique d'audit interne des ministères) ;
 - Les services facturiers seront étendus à l'ensemble des administrations afin de diminuer les délais de paiement, avec un objectif de généralisation en 2017 et des étapes intermédiaires (généralisation dans les préfetures en 2015 ; développement des expérimentations en cours et engagement des autres ministères dans une expérimentation du mode facturier en 2015-2016) ;
 - Le regroupement des opérations financières de chacune des DD(CS)PP sur un même centre de services partagés sera mis en œuvre en 2015. Les modalités précises, en particulier le choix des CSP de regroupement, feront l'objet d'une expertise en 2014 ;

²⁴ Aujourd'hui, l'APIE gère 90% des marques du ministère de l'économie et des finances ainsi que les marques du ministère de la culture, du ministère de l'intérieur, de la CNIL et du SG MAP.

²⁵ Ce dispositif, en cours de définition en liaison avec la direction du budget, a été présenté aux principaux opérateurs le 2 octobre 2013.

- L'engagement d'une concertation interministérielle pour mettre en place, d'ici fin 2017, une organisation optimisée de la fonction financière de l'Etat. Cette concertation portera sur des regroupements des centres de services partagés (CSP) existants, tant au niveau central que déconcentré et sur les étapes d'extension du mode facturier. Les évolutions de l'organisation financière de l'Etat à horizon 2017 seront arrêtées, ministère par ministère, avant la fin du 1^{er} semestre 2014, au vu des résultats de cette concertation.

Le Comité d'Orientation Stratégique (COS) du système d'information financière de l'Etat est chargé du pilotage interministériel de ces évolutions, ainsi que du suivi de la mise en œuvre des orientations stratégiques 2013-2015 de l'Agence pour l'informatique financière de l'Etat (AIFE), approuvées en novembre 2013.

5. Simplification de la cartographie des BOP et UO (décision prise dans le cadre du CIMAP du 17 juillet 2013) en 2014 et 2015.

2.1.7. Participation à des objectifs environnementaux et sociétaux :

Le pilotage des fonctions supports de l'Etat porté par le ministère de l'économie et des finances permet la définition de stratégies interministérielles qui répondent à l'amélioration de la performance globale et au respect de la trajectoire des finances publiques. En outre, ce pilotage interministériel intègre d'autres politiques publiques à enjeux environnementaux et sociaux.

Ainsi, le service des achats de l'Etat ouvrira un chantier destiné à optimiser la gestion et l'usage du parc automobile de l'Etat et des établissements publics : maîtrise des dépenses de carburants, politique d'assurances des véhicules ou encore développement des véhicules électriques. Par ailleurs, il s'attachera à développer les achats responsables (cf. supra).

La politique immobilière de l'Etat a également pris en compte l'ensemble des priorités gouvernementales. En matière de production de logements sociaux, France Domaine est ainsi chargé de :

- mettre en œuvre la loi n°2013-61 du 18 janvier 2013 relative à la mobilisation du foncier public et à l'atteinte des engagements du président de la République en matière de construction de logements sociaux. Il s'agit de l'identification du foncier disponible sur la base d'une enquête de grande échelle visant à identifier les emprises mal utilisées ou sous-utilisées par les administrations et les biens cessibles de toute nature, de la gouvernance du dispositif, la qualité et la transparence des évaluations (et du calcul de la décote) et des procédures de cessions ;
- proposer des éléments d'arbitrage en vue de concilier cet objectif d'intérêt général et la conduite des opérations immobilières de relogement des administrations.

L'accessibilité et la performance énergétique des bâtiments publics sont une autre illustration du rôle que doit jouer le service France Domaine pour faire de l'immobilier public un vecteur de politiques publiques.

2.2. Optimisation des fonctions transverses

Les travaux de mutualisation des fonctions support (ressources humaines, informatique, immobilier, gestion budgétaire, communication, fonction juridique) seront approfondis. Les ministères ayant été historiquement constitués à partir de grandes directions « métiers » gérant chacune leur budget, leur personnel ou leur système d'information, un mouvement a été lancé depuis plusieurs années afin de mettre en œuvre des politiques ministérielles (action sociale, diversité, développement durable, etc.) et

de mutualiser des fonctions supports (réseaux de transmission de données...) ou des applications informatiques (système d'information ressources humaines commun SIRHIUS).

Pour aller plus loin, une mission de réflexion a été demandée à l'IGF au 1^{er} semestre 2013, en étroite liaison avec le secrétaire général, pour définir la voie d'une **optimisation de la gestion des fonctions supports au niveau ministériel**. Par note du 29 octobre 2013, le ministre de l'économie et des finances et le ministre délégué chargé du budget ont arrêté des orientations selon trois modalités : la mise en œuvre immédiate ou progressive d'une première série de mesures (ainsi, le comité stratégique ministériel des systèmes d'information a été créé par arrêté en décembre 2013), la poursuite de réflexions en vue de décisions sur une seconde série de mesures, un schéma directeur à moyen terme des fonctions supports à finaliser en 2014 intégrant les gains budgétaires et un calendrier de mise en œuvre.

Le Secrétariat général est chargé de définir la méthode, les modalités et le calendrier de mise en œuvre des actions en relation étroite avec les directions et en concertation avec les organisations syndicales. Une attention particulière est accordée à l'information régulière des agents sur l'avancement du projet. Le dispositif, qui a été présenté aux organisations syndicales en comité technique d'administration centrale le 26 novembre 2013 et aux fédérations en comité technique ministériel le 6 décembre 2013 (cf. annexe n°V), donnera lieu à un cycle de concertation en 2014 (un premier groupe de travail s'est réuni le 16 janvier 2014 et d'autres réunions sont prévues en mars 2014).

2.3. Redéfinition du rôle, des moyens et de l'organisation des administrations centrales et déconcentrées.

2.3.1. Une organisation territoriale « plastique »

Au cours des dernières années, les réseaux territoriaux des ministères économiques et financiers ont été fortement resserrés malgré la prise en charge de nouvelles missions. C'est ainsi qu'il a été procédé à des regroupements de trésoreries et de centres des impôts pour créer des services des impôts des particuliers lors de la création de la DGFIP, *des ajustements du réseau des services de la DGDDI, d'une part pour adapter les implantations aux enjeux économiques et de lutte contre la fraude, et, d'autre part, pour prendre en compte l'évolution des tâches induite par la dématérialisation des procédures*. Après l'achèvement de cette première phase de resserrement, les ministères envisagent de poursuivre une adaptation pragmatique et innovante de l'organisation territoriale des services, qui contribuera à la réalisation des schémas d'emplois sur la période 2013-2015.

a/ Les orientations générales

Le modèle traditionnel d'organisation territoriale de l'Etat doit être adapté et il n'est pas toujours pertinent, pour assurer un service de qualité pour un coût budgétairement soutenable, de conserver une organisation uniforme sur l'ensemble du territoire.

Le ministère a pu effectuer le constat qu'il était possible d'offrir un service identique dans chacun des territoires tout en diversifiant les formes d'organisation territoriale des « back-office » et en privilégiant des organisations plus concentrées, regroupées autour de pôles de compétences et porteuses d'économies.

C'est cette double démarche (qui s'appuie naturellement sur les outils d'administration électronique présentés plus haut) que le ministère se propose de poursuivre et d'amplifier dans les années à venir :

- Une offre de services de guichet identique et "multicanal", combinant guichet unique physique, centre d'appel et accès au service en ligne virtuel. Ces deux dernières formes d'organisation permettent également d'accroître l'amplitude horaire et d'améliorer la disponibilité des services.
- Une organisation territoriale diversifiée : le ministère a ainsi d'ores et déjà expérimenté la création de centres de services, permettant d'améliorer son efficacité globale. Il s'agit de regrouper en un seul centre soit des capacités d'expertise de sujets complexes qu'il était inutile de maintenir dans chaque département (ex : la direction des créances spéciales du Trésor à Châtelleraut, les réseaux d'experts de la DGCCRF, la cellule d'information juridique aux acheteurs publics de Lyon, etc.), soit de gérer des actes dont la dispersion sur tout le territoire interdisait un traitement industriel (ex : centres d'encaissement de la DGFIP de Rennes, Lille et Créteil traitant 500 000 actes/jour). La mise en place de centres de services partagés (CSP) pour la saisie des engagements dans Chorus et des centres de services de gestion des retraites (CSR), dont deux (Bordeaux et Rennes) traitent 450 000 appels par an, relève de la même logique.

Cette nouvelle forme d'organisation, outre qu'elle favorise l'amélioration de la qualité des réponses grâce à une professionnalisation des équipes, permet de réaliser des gains de productivité en concentrant leur traitement.

Cette approche concrète et pragmatique est porteuse de gains budgétaires et d'efficacité opérationnelle. Elle permet de gérer les évolutions d'effectifs de manière souple, sans en tirer de conséquences mécaniques sur la localisation des services, et en intégrant les préoccupations d'aménagement du territoire et les préoccupations des agents du ministère.

b/ La mise en œuvre dans les différents réseaux déconcentrés

- A la DGFIP, **les principes d'organisation du réseau sont définis dans le cadre du projet stratégique**, intitulé « une stratégie de confiance (2013-2018) » (cf. annexe n°VI).

C'est ainsi que la DGFIP procédera à une adaptation pragmatique et nécessaire, de son réseau. Les responsables territoriaux se verront confier le soin d'élaborer un schéma triennal d'adaptation des structures et du réseau dans les départements, fondé sur la triple approche accessibilité/expertise/attractivité géographique. Ce schéma s'inscrira dans la poursuite de la politique active de rationalisation des implantations immobilières et plusieurs types d'adaptation pourront être envisagées, notamment :

- La fusion de services identiques sur le même site (cette fusion pourra concerner les services de publicité foncière, les services des impôts des entreprises ou les services des impôts des particuliers) ;
 - L'adaptation du réseau pour mieux organiser le travail des agents et améliorer le service offert aux usagers ou partenaires ;
 - La spécialisation des services dans un secteur, notamment les postes comptables hospitaliers.
- A la DGDDI, **le projet stratégique**, intitulé « **Douane 2018** » (cf. annexe n°VII) introduit davantage de souplesse dans le schéma d'organisation et la répartition des compétences entre les services, dans une optique d'efficacité accrue de l'action de la DGDDI.

Le projet stratégique « Douane 2018 » tend ainsi à :

- une nouvelle articulation des missions entre la direction interrégionale, confortée dans sa dimension de commandement moyennant l'installation d'un état-major renforcé et la

constitution de structures de coordination et d'animation opérationnelle, et les directions régionales, dont le rôle est recentré sur les missions de management et de conduite opérationnelle ;

- une évolution du réseau en charge du dédouanement, en anticipant sur la mise en œuvre du nouveau Code des douanes de l'Union, qui modifiera le comportement des opérateurs économiques ;
 - un resserrement du réseau comptable de la DGDDI ;
 - une régionalisation de la compétence fiscale, qui va de pair avec une professionnalisation accrue des agents qui l'exercent ;
 - la constitution progressive de brigades de surveillance davantage étoffées et dont l'activité sera davantage coordonnée ;
 - une adaptation du dispositif douanier garde-côtes, avec une centralisation du commandement par façade maritime propice à une meilleure coordination dans l'utilisation des moyens.
- A la DGCCRF, le projet stratégique 2013-2017 sera diffusé, en début d'année 2014, en cohérence avec le plan d'action destiné à mettre en œuvre de la décision 34 du CIMAP de juillet 2013 qui confie au ministre de l'économie et des finances, le soin de proposer des mesures permettant de concilier l'exercice des missions de contrôle au niveau départemental avec une coordination régionale des compétences spécialisées.
- A la direction générale du Trésor, le plan stratégique pour les services économiques (2013-2018), validé par les ministres en août 2013, fixe des orientations claires et ambitieuses pour les cinq années à venir, au service de la priorité accordée par le Gouvernement à l'internationalisation de l'économie et à l'attractivité du territoire. Il est construit autour de 3 axes de modernisation et de transformation :
- mettre en place un pilotage stratégique et opérationnel renforcé par la direction générale du Trésor ;
 - doter les chefs de services économiques des relais et leviers nécessaires au bon accomplissement de leurs missions ;
 - moderniser les politiques de ressources humaines ; Huit des dix actions prioritaires définies dans le plan ont, d'ores et déjà, été mises en œuvre, avec par exemple :
 - l'incarnation de la fonction internationale par la directrice générale adjointe, désormais également « directrice des relations internationales »²⁶ ;
 - la confirmation du rôle de pilote des acteurs économiques confié au CSE/R dans son pays de résidence, sous l'autorité de l'ambassadeur et en lien avec l'administration centrale ;
 - la création au sein la DG Trésor d'instances adaptées à un pilotage efficace des services économiques par la centrale, notamment par :
 - le comité exécutif présidé par la DGA-DRI qui définit, sur une base mensuelle, un programme de travail opérationnel centrale/réseau,

²⁶ Article premier du décret n°2004-1203 du 15 novembre 2004 portant création d'une direction générale du Trésor au ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi.

- le comité stratégique qui réunit autour du Directeur général les acteurs de l'internationalisation de l'économie (AFII, UBIfrance, UCCIFE, CNCCEF, BPI, ministères partenaires dont le MAE) afin de définir les grandes orientations du travail en commun en matière d'export et d'attractivité de la France
- La systématisation de la culture de mobilité à l'international ou en entreprise par une rénovation des parcours professionnels au sein de la DG Trésor.
- **Le réseau des directions régionales de l'Insee restera inchangé.** Les effectifs des établissements pour la période 2014-2016 seront précisés début 2014, en cohérence avec le projet stratégique « Ambition 2015 » et avec les perspectives désormais arrêtées pour le Centre statistique de Metz. Suite à l'annonce en avril 2013 que le projet de centre statistique à Metz comprendrait 400 agents issus de l'Insee et des services statistiques ministériels à horizon de 3 ans, sous réserve des possibilités de recrutement et de formation des nouveaux agents, l'Institut va donc pouvoir préciser son projet d'organisation des travaux pour les prochaines années.

De façon générale, toute évolution des implantations territoriales sera décidée par les ministres après concertation avec les représentants des personnels et les acteurs locaux.

2.3.2. L'organisation de l'administration centrale

Après le cycle de diminution du nombre de directions d'administration centrale (15 à 10), il n'est pas envisagé de réduire encore le nombre des structures de centrale²⁷.

La gouvernance de plusieurs services à compétence nationale sera revue dans le cadre de la modernisation des fonctions support de l'Etat : opérateur national de paie (cf. partie 2.1.2), service des achats de l'Etat (cf. 2.1.3).

Cependant, des évolutions pourront découler de la démarche d'optimisation des fonctions support au niveau ministériel (cf. partie 2.2) ou des évaluations de politiques publiques en cours (cf. introduction).

Un plan d'économies sur le fonctionnement courant de l'administration centrale a été approuvé en avril 2013, sur proposition du Secrétaire général. Il comprend notamment :

- une diminution de 10 % de la dotation globale de fonctionnement des directions, services ainsi que des cabinets, dès 2013 ;
- l'élaboration d'un ambitieux schéma pluriannuel de stratégie immobilière (2014-2016) ;
- une réduction des dépenses de communication.

2.3.3. L'évolution des missions

Hormis l'impact indirect du transfert de la gestion des fonds européens et de l'évolution de la répartition des compétences entre niveaux de collectivités sur le réseau comptable de la DGFIP, les ministères n'ont pas été concernés directement par la première loi de décentralisation

²⁷ Bien entendu, des adaptations seront apportées à cette organisation pour accompagner les changements stratégiques de l'administration (ex : la nouvelle structure de maîtrise d'ouvrage «Cap Numérique» qui a vocation à piloter tous les nouveaux projets numériques de la DGFIP avec une approche transversale et orientée vers les nouveaux usages, en relation étroite avec les métiers, l'informatique et le réseau ; cette structure de maîtrise d'ouvrage est venue se substituer à des structures supprimées).

2.3.4. L'optimisation du fonctionnement interne

Une évolution vers une transmission numérique de l'ensemble des documents internes (notes administratives en particulier) au sein des services des ministères sera engagée, ce qui permettra un gain de temps et d'efficacité notamment sur les fonctions de secrétariat. Elle pourra s'accompagner d'une simplification des processus de visa.

2.4. Simplification du paysage des opérateurs et optimisation de la gouvernance et de la tutelle de ces structures

La direction du budget participe aux **chantiers interministériels sur les opérateurs** : définition de la doctrine de création des organismes, groupe de travail sur le renforcement de la tutelle. Le CGEFI est par ailleurs chargé de **l'audit des opérateurs de moins de 50 agents**.

Un **nouveau cadre réglementaire relatif aux modalités de rémunération des dirigeants des opérateurs**, élaborée par la direction du budget avec l'appui de la direction des affaires juridiques, sera publié en 2014.

Une équipe projet (AIFE, DB, DGFIP) a été chargée d'accompagner les opérateurs de l'Etat dans **la mise en œuvre du décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) pour les opérateurs**.

Pour les opérateurs dont ils assurent la tutelle, les ministères poursuivront les travaux visant à améliorer le pilotage. Hors écoles, il s'agit d'AFII, d'UBIFRANCE et de l'établissement public « Masse des Douanes » qui disposent tous d'un contrat d'objectifs et de performance. Les ministères assurent également la tutelle de douze structures, de statuts juridiques différents, ayant moins de 50 ETP et ayant été recensés par le CGEFI dans le cadre de ses travaux.

Les ministères participent également aux travaux sur les écoles de formation initiale de la fonction publique. Dans ce cadre, le CGEFI s'est vu confier, par le ministre de l'économie et des finances et par la ministre de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique, le pilotage du groupe permanent de contrôleurs de gestion des écoles, chargé de la mise en place d'un corpus d'indicateurs communs aux différentes écoles. Il a également été chargé d'approfondir la question de l'optimisation de la gestion immobilière des écoles par leurs tutelles. Il rendra ses conclusions en février 2014.

2.5. Rénovation des conditions de gestion des ressources humaines et du dialogue social

La modernisation de l'action publique ne se conçoit pas seulement en termes d'amélioration du service rendu aux usagers ou de réorganisations des administrations. L'accompagnement des agents est une partie intégrante de la démarche. En effet, l'objectif est bien d'accroître à la fois la satisfaction des usagers et la satisfaction professionnelle des agents, par des modes d'organisation du travail innovants capables de concilier l'efficacité et l'intérêt du travail.

Comme dans tout processus de changement ou de modernisation, certaines évolutions qui figurent dans le présent programme, modifient l'organisation du travail, parfois profondément. Ces changements peuvent faire naître de nouvelles contraintes et donc des incompréhensions, voire éveiller des inquiétudes. Les ministères s'appuyant de manière résolue sur les compétences et

Programme ministériel de modernisation et de simplification

Ministère de l'Économie et des Finances et Ministère du Commerce Extérieur

l'engagement de leurs agents, leur stratégie de modernisation doit reposer sur les agents eux-mêmes, sur leur savoir-faire, leur expérience et leur motivation.

Le Secrétaire général a été chargé par les Ministres de veiller au fonctionnement régulier des instances représentatives et à une concertation efficace sur la mise en œuvre des projets stratégiques et l'ensemble des mesures de modernisation. De nouvelles priorités ont ainsi été identifiées, en accord avec les fédérations syndicales (réunion du 28 octobre 2013), pour la constitution de l'agenda social :

- Le renforcement de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ;
- La vigilance quant aux conditions de travail (santé et sécurité au travail) et la prévention des risques psycho-sociaux.

3. La gouvernance de la modernisation de l'action publique au sein du ministère de l'économie et des finances et du ministère du commerce extérieur

3.1. Le dispositif général de coordination

Le secrétaire général des ministères économiques et financiers a un rôle d'impulsion et de coordination des acteurs de la réforme, sous l'autorité des ministres. Il est le référent du SGMAP et de la mission simplification rattachée au SGG. Il est informé par les cabinets des ministres des décisions prises par les instances de gouvernance interministérielle de la MAP. Il prépare les actualisations du PMMS et met en place son dispositif de suivi. Avec l'appui de la direction des affaires juridiques, il suit le programme de simplification.

Les directeurs (et chefs de services à compétence nationale rattachés aux ministres) sont chargés de la conduite du changement au sein de leur propre entité administrative. Chacun d'entre eux a désigné un "référent modernisation de l'action publique", chargé d'assurer la coordination au sein de son service, d'effectuer la liaison avec les services du secrétariat général et de rendre compte de l'avancement des actions relevant de sa direction.

Un comité de pilotage au niveau des directeurs est réuni régulièrement sous la présidence des ministres, de leurs directeurs de cabinet ou du secrétaire général.

Ce dispositif permet un pilotage coordonné de la MAP, la responsabilisation des acteurs (chaque directeur) et la mise en œuvre au plus près des réalités locales.

Pour compléter ce dispositif, un comité de suivi réunit régulièrement les référents chargés de modernisation au sein des directions et services des ministères afin d'opérer un suivi technique de l'avancement des différentes mesures inscrites dans les PMMS.

Par ailleurs, chaque mesure est placée sous la responsabilité d'un chef de projet identifié.

Le renforcement du dispositif d'audit interne (création du comité d'audit interne des ministères économiques et financiers, installé en novembre 2013, et d'une mission d'audit interne ministérielle), et de maîtrise des risques (comité spécifique installé en décembre 2013) viendra accompagner le mouvement de modernisation.

3.2. L'élaboration de projets stratégiques dans les directions dotées de réseaux déconcentrés

Dans le cadre de la participation ambitieuse des ministères à la modernisation de l'action publique, **les ministres ont demandé à leurs directions dotées de réseaux déconcentrés d'élaborer des projets stratégiques à moyen terme** (DGFIP, DGDDI, DGCCRF, réseau extérieur de la DG Trésor²⁸). Les

²⁸ L'INSEE dispose par ailleurs d'un plan stratégique 2010-2015 qui fera l'objet d'une actualisation qui sera finalisée au 1er trimestre 2014.

projets abordent les grands blocs de missions en intégrant les priorités gouvernementales. Leur méthode d'élaboration repose sur :

- une responsabilisation des directeurs généraux après une définition préalable des objectifs (lettre de mission signée par les ministres) ;
- un calendrier étalé sur plusieurs mois ;
- l'association des cadres, et la concertation avec les personnels et leurs représentants ;
- un dialogue avec les représentants des usagers et les partenaires extérieurs.

3.3. La démarche de concertation et de consultation

Parmi les orientations de la MAP figure le champ des simplifications qui ne doivent pas seulement bénéficier aux usagers mais doivent également permettre un allègement de la charge de travail des agents. La dématérialisation qui contribue à l'amélioration du service rendu participe également à cette ambition d'améliorer les conditions de travail des agents.

Cet axe pourra être exploré lors des travaux de concertation/consultation.

3.3.1. Concertation et dialogue social

La concertation avec les personnels et leurs représentants sur la modernisation de l'action publique a été, d'ores et déjà, organisée.

Dans le cadre de l'agenda de concertation et de négociation lancé au niveau ministériel en janvier 2013 (cf. point 2.5.), **un cycle de concertation sur la MAP avec les fédérations syndicales représentatives**, comportant une séquence toutes les six semaines environ, a été engagé et les réunions, présidées par le secrétaire général, ont été programmées sur le premier semestre 2013 (les premières réunions ont eu lieu les 15 février, 10 avril et le 5 juillet 2013) et de nouvelles réunions seront organisées au cours de l'année 2014 (la première a eu lieu le 3 février 2014).

Ce dispositif ministériel est décliné par les directions, en particulier dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique qui leur a été demandée.

3.3.2. Consultation

a/ Consultation des personnels

Les ministères ont mis en place des dispositifs spécifiques de consultation des personnels. Ceux-ci sont associés aux projets stratégiques lancés dans certaines directions (cf. plus haut).

De manière plus large, la DGFIP étudie de manière systématique les suggestions et propositions des agents pour dynamiser la démarche de simplification et la recherche d'allègements des tâches. Un dispositif structuré a été installé pour maîtriser le processus, afin que les suggestions des agents doivent puissent être analysées, validées puis diffusées sans perte de cohérence dans l'ensemble de la structure. Depuis la mise en place de ce nouveau dispositif en octobre 2012, plus de 215 mesures de simplification et d'allègement des tâches ont ainsi été déployées.

La DGDDI s'appuie de son côté sur les propositions formulées par les chefs divisionnaires des douanes, agents d'encadrement en contact quotidien avec les services opérationnels, pour mettre en œuvre des chantiers de réingénierie contribuant à simplifier et faciliter l'exercice des missions.

Cette démarche, qui a d'ores et déjà permis d'agir très concrètement sur des processus métiers, sera approfondie dès 2014 pour décliner un programme de simplification d'envergure au sein de la DGDDI.

b/ Consultation de la société civile

Les directions concernées par l'élaboration d'un projet stratégique ont consulté, pour son élaboration, leurs partenaires externes.

Ainsi, dans le cadre de l'ensemble des prestations apportées aux collectivités locales par la DGFIP, les associations d'élus sont régulièrement associées aux travaux. La DGDDI, au travers des rencontres périodiques avec les fédérations professionnelles et l'organisation, sur l'ensemble du territoire, de réunions douane-entreprises, procède très régulièrement à une consultation des opérateurs sur ses projets de modernisation et de simplification.

3.4. La communication interne

3.4.1. La communication ministérielle

La communication interne à chaque ministère doit faire l'objet d'une attention particulière. Elle empruntera deux principaux vecteurs au niveau ministériel :

- le site intranet « Alizé » avec la création d'un espace « modernisation » permettant des points d'information réguliers (cet espace a été ouvert le 13 mai 2013 et permet d'informer l'ensemble des agents des ministères économiques et financiers) ;
- le magazine interne Echanges, avec un ou plusieurs « dossiers » et des zooms sur des projets particuliers.

Le pilotage de cette communication ministérielle est assuré par le secrétaire général.

3.4.2. La communication directionnelle

Le dispositif décrit ci-dessus sera adapté au niveau de chaque direction et service dans les journaux internes et sites intranet.

Il conviendra d'articuler précisément ce dispositif d'information avec la communication aux représentants des personnels dans les instances institutionnelles (comités techniques).

Annexe I – Stratégie de consultation des ministères de l'économie et des finances et du commerce extérieur

Conformément à la circulaire du 30 novembre 2012 du Premier ministre relative à la réduction du nombre de commissions consultatives et aux principes arrêtés le 18 décembre 2012 par le comité interministériel de modernisation de l'action publique, les ministères de l'économie et des finances et du ministère du commerce extérieur ont établi la présente stratégie de consultation.

Le principe directeur en est l'exigence démocratique d'association des parties prenantes dans la plus large mesure possible à la conception et à la mise en œuvre des politiques publiques. Loin de constituer une lourdeur pour l'administration, le respect de cette exigence est un gage de la qualité de la décision publique, qui s'en trouve mieux éclairée. Les mêmes exigences imposent un soin particulier dans l'organisation de la consultation, son succès pouvant pâtir parfois de l'accumulation et de la stratification des organismes consultatifs et des pesanteurs du formalisme. Il s'ensuit un objectif général d'adaptation des formes de la consultation aux exigences de la délibération.

→ **Premier axe : l'amélioration de la qualité des conditions de délibération au sein des instances consultatives dont le maintien apparaît nécessaire et la fluidification des procédures ;**

Les deux ministères sont d'ores et déjà très engagés dans la démarche de rationalisation du paysage des instances consultatives. Ils continueront de s'y attacher, comme en témoigne la récente suppression de la conférence nationale des finances publiques et du conseil d'orientation des finances publiques, à l'occasion de la naissance du Haut conseil des finances publiques.

Rationalisé suivant les propositions retenues par le CIMAP du 18 décembre 2012, le paysage des organismes consultatifs rattachés aux deux ministères ne compte plus aujourd'hui que des instances dont l'utilité est avérée ou juridiquement nécessaire. Le secrétariat général des ministères n'en poursuivra pas moins la réflexion sur les organismes existants pour s'assurer :

- de leur vitalité, à l'occasion notamment de la confection du « jaune » des instances consultatives et délibératives produit à l'appui du projet de loi de finances. Toute indication permettant de penser qu'une instance a perdu sa raison d'être conduira à sa suppression ;
- de la nature des réorganisations possibles, qu'elles consistent en des fusions, en la réforme des règles de composition des instances ou en la réforme des règles de fonctionnement (délais de saisine, règles de délibération, prise en compte des situations d'urgence) ;
- de la bonne prise en compte de toutes les possibilités d'allègement des charges liées au fonctionnement des organismes permanents (y compris, le cas échéant, par le développement d'espaces collaboratifs de nature à diminuer le nombre de réunions ou la charge de leur préparation, de formules de visioconférences, d'échanges par internet).

Ce réexamen de la situation existante doit permettre d'améliorer la qualité des délibérations, tout en allégeant le coût de fonctionnement de ces instances. Un objectif central de ces travaux sera la réduction des délais nécessaires à la délivrance d'avis obligatoires pour l'intervention de

décisions pesant sur la vie des citoyens et des entreprises, en particulier à travers la prise en compte des situations d'urgence.

→ **Second axe : le développement de modes alternatifs** à l'institution de tels organismes.

Conformément à la faculté ouverte par la loi et le décret n° 2011-1832 du 8 décembre 2011 relatif aux consultations ouvertes sur l'internet, les ministères entendent développer en particulier les **consultations ouvertes sur internet** sur des projets de texte, lesquelles peuvent se substituer à la consultation obligatoire d'une commission préalablement à l'édiction d'un acte réglementaire.

Instruction a d'ores et déjà été donnée aux directions des ministères de s'interroger systématiquement sur le recours à cette formule dès les premiers temps de l'élaboration d'un nouveau projet, le cas échéant en échangeant à cet égard avec les cabinets des ministres.

Les sites internet des ministères seront prochainement aménagés pour donner plus de visibilité au référencement des consultations en cours sur leurs projets de texte et donner à leurs utilisateurs un accès facilité à l'échéancier d'entrée en vigueur des textes concernant les entreprises. Ce projet inclut le déploiement d'un outil de nature à faciliter le traitement des observations recueillies par les directions compétentes, en vue de la restitution de celles-ci sous la forme d'une synthèse.

Au nombre de ces modes alternatifs de consultation, figurera également, à le développement, chaque fois que nécessaire, la **consultation locale avec les citoyens, les entreprises et les collectivités territoriales**.

Ces formes alternatives de consultation ne pourront-elles prospérer qu'en étant conçues et mises en œuvre dans un esprit de loyauté réciproque. C'est dans cet esprit que le ministère de l'économie et des finances a pris une part active, dans le cadre des travaux du Pacte de compétitivité, à l'élaboration d'un Guide pratique pour la consultation des entreprises et des organisations professionnelles. Il servira de base au développement de ces modes alternatifs de consultation.

Annexe II – Liste des commissions supprimées

1 – Commissions supprimées (décret n°2013-420 du 23 mai 2013 portant suppression de commissions administratives à caractère consultatif et modifiant le décret n°2006-672 du 6 juin 2006 relatif à la création, à la composition et au fonctionnement de commissions administratives à caractère consultatif) :

- Comité de suivi du dispositif de financement de l'économie française ;
- Comités consultatifs placés auprès des ministres responsables d'une grande catégorie de ressources ;
- Comité des investissements à caractère économique et social ;
- Conseil d'orientation des finances publiques ;
- Commission relative à la procédure de dation de blocs de titres de sociétés cotées destinés à financer un projet de recherche ;
- Commission consultative chargée de donner son avis en matière d'accidents du travail et de maladies professionnelles à la DG INSEE ;
- Commission consultative des marchés publics ;
- Commission permanente des affaires économiques de la défense ;
- Comité d'orientation de l'agence du patrimoine immatériel de l'Etat ;
- Commission consultative relative à la réception des betteraves dans les sucreries et les distilleries ;
- Comité de répartition des matières premières et produits industriels ;
- Commissions administratives de reclassement.

2- Commissions dont la suppression est en cours :

- Conseil d'orientation de l'école nationale de concurrence, de consommation et de répression des fraudes ;
- Comité d'orientation de l'agence de gestion du réseau international des finances ;
- Commission interministérielle d'agrément ;
- Conseils de scolarité de l'école nationale du Trésor public (école nationale des finances publiques) ;
- Conseils d'établissement de la direction du recrutement et de la formation (école nationale des finances publiques) ;
- Comité ministériel des achats (auprès du service des achats de l'Etat) ;
- Comité chargé de préfigurer la création d'un registre national des crédits aux particuliers.

Annexe III – Liste des mesures de simplifications au bénéfice des entreprises pilotées ou co-pilotées par le ministère de l'économie et des finances et le ministère du commerce extérieur

Nature de la mesure	Ministères pilotes et co-pilotes
1- Créer et reprendre une entreprise	
Supprimer l'obligation de dépôt des actes de création des sociétés commerciales auprès des services fiscaux	MINEFI
Optimiser l'organisation actuelle des centres de formalités des entreprises (CFE) - expérimentation Corse	MJ/MRP/MACT/MINEFI
Simplifier le formalisme de la procédure de transmission de parts sociales pour les sociétés à responsabilité limitée (SARL)	MACT / MINEFI / MJ
Simplifier le droit des entreprises en difficulté	MINEFI / MJ/MRP
2- Accompagner le développement des entreprises	
Supprimer l'indicateur 040 de la Banque de France	MINEFI
Définir un statut juridique au financement participatif	MDPMEIEN/MINEFI
Rénover le cadre réglementaire visant à permettre le développement de nouveaux instruments de financement des entreprises	MINEFI
3- Faciliter l'accès aux aides publiques	
Ouvrir un service en ligne donnant accès à l'ensemble des aides aux entreprises	MINEFI / MRP / MACT
Simplifier les formulaires de demande d'aides	MINEFI / MRP / MACT
Améliorer l'accompagnement et la simplification des dispositifs d'aide aux entreprises	MINEFI / MRP / MACT
4- Répondre aux marchés publics	
Communiquer d'avantage sur les simplifications déjà réalisées et diffuser les bonnes pratiques aux acheteurs publics	MINEFI
Faciliter la constitution des dossiers de candidature aux marchés publics - expérimentation Midi-Pyrénées	MINEFI / MINT

Programme ministériel de modernisation et de simplification
Ministère de l'Économie et des Finances et Ministère du Commerce Extérieur

Nature de la mesure	Ministères pilotes et co-pilotes
Modifier les documents contractuels relatifs aux travaux dans le cadre des marchés publics	MINEFI
Transposer de façon accélérée les mesures de simplification des marchés publics issues de la directive européenne à venir	MINEFI
5- Répondre aux obligations comptables et fiscales des entreprises	
Alléger les obligations d'établissement des comptes	MINEFI
Simplifier et harmoniser les régimes juridiques, fiscaux et sociaux des entreprises individuelles et des très petites entreprises (TPE)	MINEFI / MRP / MACT / MDPMEIEN / MJ
Simplifier les régimes des bénéficiaires industriels et commerciaux (BIC) et bénéficiaires non commerciaux (BNC)	MINEFI
Rendre le régime simplifié d'imposition en matière de taxe sur la valeur ajoutée (TVA) plus accessible	MINEFI
Simplifier le crédit impôt recherche (CIR)	MINEFI
Simplifier les régimes de plus-values de cession	MINEFI
Alléger les déclarations relatives à la participation des employeurs à l'effort de construction	MINEFI
Aligner les dates de dépôt des liasses fiscales et de relevé de solde d'impôt sur les sociétés (IS)	MINEFI
Dématiser les déclarations fiscales liées à la perception des accises (alcools, vins, tabacs, boissons non alcoolisées).	MINEFI
Dématiser les avis d'acompte et d'imposition de la cotisation foncière des entreprises (CFE) et de l'imposition forfaitaire sur les entreprises de réseau (IFER)	MINEFI
Instaurer une relation de confiance entre l'administration fiscale et les entreprises	MINEFI
Simplifier les démarches déclaratives des professionnels (Télé@cte)	MINEFI
Extension de la formalité fusionnée aux donations comportant des biens immeubles	MINEFI
Promouvoir la télé-déclaration et le télé-règlement de la TVA	MINEFI
6- Importer et exporter plus simplement	
Créer un service "grands comptes" pour conseiller ces opérateurs et sécuriser leurs démarches de dédouanement	MINEFI

Programme ministériel de modernisation et de simplification
Ministère de l'Économie et des Finances et Ministère du Commerce Extérieur

Nature de la mesure	Ministères pilotes et co-pilotes
Poursuivre la promotion du statut d'exportateur agréé (EA) en matière d'origine préférentielle	MINEFI
Accompagner les entreprises vers la certification Opérateur Economique Agréé (OEA)	MINEFI
Déployer un télé-service douanier unique pour les entreprises (SOPRANO)	MINEFI
Définir un catalogue commun des dispositifs de soutien financier	MINEFI
Assurer la distribution des aides publiques à l'export par la banque publique d'investissement (Bpifrance)	MINEFI
Mettre en place une bannière commune, <i>France internationale</i>	MINEFI
Créer un site internet destiné aux entreprises exportatrices	MINEFI
Mettre en place une plateforme de mise en relation entre PME et sociétés de négoce international	MINEFI
Favoriser le développement international des entreprises (point de contact unique)	MINEFI
Mettre en œuvre le projet de fusion entre Ubifrance et l'AFII	MINEFI
Définir un système de labellisation des entreprises susceptibles de bénéficier d'une procédure d'obtention de visas accélérée	MINEFI
Simplifier et dématérialiser des procédures douanières à l'export et à l'import (GUN)	MINEFI
7- Simplifier la gestion des entreprises au quotidien	
Etendre les services facturiers au sein des administrations	MINEFI
Achever la réécriture du casier viticole informatisé (CVI)	MINEFI
Généraliser l'usage des factures dématérialisées dans le cadre de la commande publique	MINEFI
Faciliter le paiement des frais de justice	MINEFI/MJ
Développer le recours à la lettre recommandée électronique	MINEFI / MRP
Dématérialiser les titres restaurants	METFPDS / MASS / MINEFI

Programme ministériel de modernisation et de simplification
Ministère de l'Économie et des Finances et Ministère du Commerce Extérieur

Nature de la mesure	Ministères pilotes et co-pilotes
8- Rendre la réglementation plus accessible	
Dématiser des démarches liées aux régimes de sanctions financières internationales	MINEFI
Assouplir les conditions de participation au capital des sociétés d'expertise comptable	MINEFI



Annexe IV – Propositions en matière de mise en ligne de jeux de données publiques

Les propositions effectuées par les ministères qui constitueront leur plan de mise en ligne de données publiques concernent toutes les directions et services.

1. La Direction Générale des Finances Publiques

La DGFIP prévoit de :

- poursuivre la mise en ligne des annuaires fiscaux. La DGFIP a mis en ligne l'annuaire fiscal statistique de l'année 2010 selon des modalités de consultation simplifiées. L'alimentation du site se fera désormais par l'intermédiaire d'un lien automatique depuis le site « impots.gouv.fr ». L'atlas fiscal pour l'année 2012. est également en ligne ainsi que l'ISF (par commune) pour les millésimes 2010 et 2011 (les années 2002 à 2009 y figurent déjà) ; les déclarations nationales d'impôt sur le revenu ainsi que l'impôt sur le revenu par région, département, commune, pour les millésimes 2010 et 2011. Il en est de même des données sur les impôts locaux (bases/taux/produits) pour les années 2010 à 2012 et des déclarations nationales de TVA 2008 à 2010 ;
- mettre en ligne l'inventaire physique du parc immobilier de l'Etat, retracé dans le module immobilier (Re-Fx) de l'application Chorus, tel qu'il résulte des travaux réalisés dans le cadre de la certification des comptes ;
- mettre à disposition gratuite le fichier national des voies et lieux-dits (FANTOIR). Cette mise en ligne est effective depuis la mi-novembre 2013. Ces fichiers sont utiles pour les collectivités locales et leurs prestataires informatiques, notamment pour l'établissement des systèmes d'information géographiques ;
- diffuser sur le site « data.gouv.fr » les données d'exécution budgétaire des collectivités territoriales dans un format réutilisable de 2006 à 2011, y compris les dépenses de personnel. Les dépenses et recettes totales de fonctionnement et d'investissement pour chaque commune, département et région sur les exercices 2006 à 2011 sont désormais publiées.

2. La Direction Générale des Douanes et des Droits Indirects

La DGDDI met déjà en ligne les données nationales et régionales du commerce extérieur (import et export) à une fréquence mensuelle.

Elle mettra en ligne en 2013 les données suivantes :

- un fichier des effectifs par catégorie et le fichier des services de la douane avec effectifs rattachés ;
- un fichier sur les moyens d'intervention de la douane (autos, motos, bateaux, avions, ...) ;
- la base de tarification « produits » pour l'octroi de mer ;
- un fichier d'activité du dédouanement relatif au délai d'immobilisation et au taux de dématérialisation des procédures ;

- un fichier de données saisies et de manque à l'obligation déclarative relative à l'activité contrôle ;
- un ensemble de fichiers relatifs aux « vins, alcool et spiritueux », regroupant la récolte par département, la production, la consommation et l'import/export ;
- un fichier relatif au fonctionnement des télé-procédures douanières (nombre de transaction et disponibilité).

Dans ce cadre, la DGDDI recueille, analyse et publie chaque mois les données de référence du commerce extérieur en France. Ces jeux de données accessibles gratuitement participent très concrètement à la politique d'ouverture des données publiques. Parallèlement, le service communication de la DGDDI est en contact avec des start-up innovantes (Silicon Sentier), qui utilisent les données publiques dans le but de développer de nouveaux services.

3. La Direction Générale du Trésor

Au-delà de la mise à jour des données déjà en ligne sur ETALAB (données de l'épargne-logement, chiffres agrégés de l'aide au développement, taux de l'usure, données du club de Paris...), la Direction générale du Trésor affiche deux priorités :

- la mise en ligne des données les plus détaillées de l'aide publique au développement (données SNPC++ de l'année 2011 ainsi que données de l'enquête dite « Aide Pays Programmable »). La mise en ligne est effective depuis juin 2013.
- La mise en ligne des données statistiques agrégées du comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI).

4. La Direction du Budget

La Direction du Budget est depuis l'ouverture du portail un contributeur régulier de « data.gouv.fr » et met à disposition les fichiers par ministère et programme relatifs aux lois de finances initiales et de règlement.

La direction incite également les ministères responsables de l'élaboration des jaunes budgétaires dans le cadre de la procédure budgétaire à mettre à disposition les données brutes correspondantes dans un format réutilisable pour l'alimentation du portail.

5. La Direction Générale de l'INSEE

La Direction générale de l'INSEE est le plus gros contributeur du portail « data.gouv.fr » avec plus de 290 000 fichiers en ligne, correspondant au contenu de la base de données macro-économique (BDM) et des résultats du recensement de la population agrégés au niveau de la commune.

L'INSEE poursuit avec la mission ETALAB l'amélioration de l'alimentation automatique du portail ETALAB à partir du site www.insee.fr.

6. La Direction Générale de la Concurrence et de la Répression des Fraudes

La DGCCRF a mis en ligne des données des évolutions de prix mensuelles, et sur un an, issues de l'observatoire des prix et des marges (OPM) des produits de grande consommation dans la grande distribution des données relatives au baromètre des réclamations ainsi qu'au rappel des produits dangereux sur des séries couvrant la période au-delà de 2011. Ces données seront prochainement actualisées.

Par ailleurs, la DGCCRF mettra en ligne des données sur les thèmes suivants :

- activité contentieuse de la direction ;
- éléments concernant les effectifs/bilan social ;
- éléments relatifs à l'activité de contrôle ;
- éléments d'activité relatifs au service commun des laboratoires (SCL) afin de disposer avec les données communiquées par la DGDDI d'une vision complète ;
- éléments d'activité relatifs au service commun des laboratoires (SCL) afin de disposer avec les données communiquées par la DGDDI d'une vision complète.

7. Le Service des Achats de l'Etat

Le service des achats de l'Etat (SAE) met en ligne les données relatives aux marchés renseignées sur la place des marchés de l'Etat (PLACE) au titre de l'obligation de diffusion prévue par l'article 133 du code des marchés publics. Le SAE a procédé, en début mai 2013, à la mise en ligne des données relatives à 2012..

Parallèlement, le SAE procèdera à l'actualisation du fichier automobile de l'Etat et de ses opérateurs, en étendant les informations mises à disposition aux données de cession et d'acquisition et aux catégories de véhicules (thermique/hybride/électrique).

8. L'Agence des Participations de l'Etat

L'agence mettra en ligne les comptes combinés 2011 des principales entreprises dans lesquelles l'Etat détient des participations.

Une réflexion est engagée sur la possibilité de mettre en ligne à l'avenir à un moindre coût les mêmes données sous un format brut.

L'APE mettra également à jour le tableau historique des opérations en capital.

9. L'Agence du Patrimoine Immatériel de l'Etat

L'agence mettra en ligne :

- le nombre de tournages par an pour les sites publics suivis par l'APIE ;
- un fichier avec les lieux publics ouverts aux événements privés repris dans le catalogue de l'APIE.

*

*

*

Par ailleurs, une réflexion sera conduite, par le secrétariat général (DSI) en liaison avec les différentes directions concernées, sur la possibilité de mettre en ligne des données détaillées sur les dépenses de l'Etat.

Annexe V – Mutualisation des fonctions supports au sein du ministère de l'économie et des finances.

Liste récapitulative des mesures et des études prévues dans le cadre de la mutualisation des fonctions support :

MESURES A METTRE EN ŒUVRE

○ Fonction ressources humaines

- élaborer un schéma-type de répartition des tâches en matière de ressources humaines, entre le secrétariat général et les directions métiers ;
- confier l'organisation mutualisée des concours de catégorie C à la DGFIP ;
- mutualiser l'organisation des concours avec l'objectif de créer un seul service prestataire pour l'ensemble du ministère par fusion des plateformes de Lille et Tourcoing ;
- confirmer la gestion budgétaire des crédits de santé et sécurité au travail au niveau des correspondants Chorus ;
- optimiser le circuit de gestion des titres restaurant ;
- déconcentrer les enveloppes budgétaires portant sur les crédits "santé et sécurité au travail" ;
- confier aux services de la DGFIP le support des délégations à l'action sociale ;
- engager la rationalisation de la restauration collective en réduisant le nombre d'associations gestionnaires.

○ Fonction systèmes d'information

- créer un comité stratégique ministériel des systèmes d'information (arrêté de création signé en décembre 2013) ;
- achever la cartographie du patrimoine applicatif ministériel ;
- lancer un projet de mutualisation des moyens relatifs aux "couches basses" ;
- arrêter un schéma de regroupement des centres d'hébergement ;
- lancer un projet "gestion des carrières des experts informatiques de haut niveau" au sein du ministère.

○ Fonction budgétaire et comptable

- établir une charte répartissant les tâches entre le secrétariat général, responsable de la fonction financière ministérielle, et les directions responsables de programme ;
- regrouper les centres de services partagés (CSP) Chorus d'administration centrale, sous coordination du secrétariat général.

○ Fonction immobilière

- renforcer les liens entre le réseau de France Domaine et les antennes immobilières du secrétariat général.

○ Fonction achats

Programme ministériel de modernisation et de simplification Ministère de l'Économie et des Finances et Ministère du Commerce Extérieur

- dans le cadre de la mise en oeuvre du décret du 16 juillet 2013, renforcer le rôle du responsable ministériel des achats (RMA) afin d'animer le réseau des acheteurs des directions ;
- arrêter un plan de renforcement de la mutualisation des achats à l'échelle ministérielle ;
- progresser dans la mutualisation en matière de documentation.
- **Fonction communication**
 - à partir de 2014, établir une programmation budgétaire annuelle coordonnée par le SIRCOM ;
 - suppression de tous les journaux d'information interne sous format papier début 2014, avec des modalités adaptées pour la DGDDI ;
 - réduction de l'impression des rapports d'activité en 2014, en la limitant aux exemplaires adressés aux partenaires institutionnels et aux partenaires sociaux.
- **Fonction juridique**
 - confier à la DAJ le monopole de la passation des marchés de prestations juridiques (avocats notamment).

ETUDES COMPLEMENTAIRES A REALISER

- **Fonction ressources humaines**
 - engager une réflexion sur la création de passerelles de mobilité entre corps de catégorie C et entre corps de catégorie B du ministère ;
 - finaliser une étude sur le resserrement du nombre de sites de formation initiale du ministère.
- **Fonction systèmes d'information**
 - lancer un projet de simplification de l'interconnexion des réseaux, des annuaires et des processus d'authentification des agents ;
 - achever la mutualisation des services informatiques en administration centrale par la création d'un centre de services unique, éventuellement doté d'antennes directionnelles.
- **Fonction immobilière**
 - optimisation de l'organisation du ministère en matière de maîtrise d'ouvrage des opérations de travaux, en niveau central et déconcentré.
- **Fonctions achats**
 - mener une réflexion sur la réponse aux besoins d'impressions en grand nombre, notamment pour mieux utiliser les capacités existantes à la DGFIP.
- **Fonction communication**
 - confier au SIRCOM le monopole de la passation des marchés en matière de communication, en lien avec le responsable ministériel des achats.
- **Fonction juridique**
 - étudier une évolution de la répartition des compétences entre la DAJ, la DGFIP, France Domaine et la DGDDI. La DGCIS sera associée à cette réflexion.

Annexe VI – Projet stratégique de la DGFIP : Une stratégie de confiance (2013-2018)

Le projet stratégique de la DGFIP pour les années 2013/2018 est structuré autour de quatre ambitions :

- Première ambition : garantir la solidité financière des institutions publiques. La DGFIP poursuivra sa démarche d'amélioration de la qualité des comptes publics, sécurisera et maintiendra au plus haut niveau les recettes des administrations publiques, intensifiera la lutte contre la fraude, optimisera ses capacités de détection et de contrôle, modernisera le traitement des dépenses publiques, optimisera le patrimoine immobilier public ;
- Deuxième ambition : favoriser un environnement de confiance par la qualité de service et la proximité. La DGFIP fera évoluer ses dispositifs d'accueil, dont l'accueil téléphonique, pour une approche bien adaptée aux besoins des publics (aujourd'hui, l'accueil est encore multi canal, l'objectif est d'avoir une approche hiérarchisée de nos modes d'accès), favorisera la compétitivité des entreprises, valorisera l'action du contrôle fiscal au service du civisme ;
- Troisième ambition : devenir une administration numérique de référence ;
- Quatrième ambition : bâtir une culture commune.

Dix axes sous-tendent ces ambitions :

- **Toutes les missions sont non seulement conservées mais seront renforcées et la DGFIP demeure une grande administration territoriale**

Renforcée et consolidée par la fusion, la DGFIP doit continuer à s'adapter pour exercer l'ensemble de ses missions avec toute l'efficacité nécessaire au service de l'Etat et de nos concitoyens.

Des missions exercées au plus près des citoyens, des entreprises et des territoires :

1. *Un réseau territorial dense, véritable atout de la DGFIP. Une qualité de service reconnue : plus de 30 millions de contacts soit à l'accueil physique, soit au téléphone, une présence auprès des élus locaux et des collectivités territoriales dont nous sommes les teneurs de comptes*
2. *Une expertise reconnue par les usagers et les élus locaux*
3. *Des télé-procédures fiscales d'une qualité et d'une sécurité incontestées*

- **La fusion permet d'affirmer pour la première fois que la DGFIP représente deux piliers essentiels de la crédibilité de l'Etat : une administration fiscale reconnue, une administration garante de la fiabilité des comptes publics**

Principaux objectifs :

1. *Fiabiliser l'ensemble des comptes publics et obtenir la certification annuelle des comptes de l'Etat : diminuer le nombre de réserves formulées par la Cour des comptes, proposer une expertise aux hôpitaux et aux collectivités locales qui s'engagent dans le processus de certification*
2. *Moderniser le recouvrement de l'impôt et des recettes publiques (simplicité et sécurité du paiement en ligne, modernisation de la chaîne d'émission et de recouvrement des produits*

locaux), accroître les actions envers les redevables non coopératifs (pôles de compétences spécialisés, sélectivité des actions pour un recouvrement efficace)

3. *Intensifier la lutte contre la fraude en rénovant les méthodes et les outils de recherche, de programmation et de contrôle fiscal et en renforçant les partenariats aux plans national et international : renforcement du pilotage de la DNEF, amélioration des outils de programmation et expérimentation du "data mining", soutien technique renforcé aux services en charge du contrôle.*
4. *Poursuivre la modernisation du contrôle et du paiement des dépenses publiques : dématérialisation des factures, sélectivité et efficacité des contrôles.*

- *Optimiser le patrimoine immobilier public et accroître l'expertise domaniale.*
- **Les conditions de vie au travail et la sécurité des agents sont une priorité**

Principaux objectifs :

- *Progresser vers un poste de travail adapté au numérique avec une amélioration de la navigation inter-applicative et la création de dossiers numériques pouvant regrouper pour un usager particulier ou professionnel l'ensemble des informations ou documents le concernant.*
- *De nouvelles possibilités de travail à distance et des réseaux professionnels au service du travail collaboratif.*
- *Des actions renforcées en prévention des risques psychosociaux : allègement de la pression statistique, intégration des conditions de vie au travail dans le dialogue de gestion, baromètre social.*
- *Sécurité : réduire les paiements en espèces pour éviter la détention de fonds dans les centres des finances publiques*
- **L'expertise et les synergies doivent être développées**

Principaux objectifs :

- *Soutien renforcé aux agents et aux cadres, mutualisation renforcée avec les outils du travail collaboratif*
- *Animation ou pilotage de certaines missions confiée à un niveau supra départemental (national, interrégional, régional) : recherche, domaine, action économique*
- *Spécialisation de certaines missions dans des pôles ou services dédiés : comptes hospitaliers, immobilier de l'Etat,, contentieux*
- *Identifier les synergies entre les métiers : missions économiques et gestion des professionnels, cadastre et collectivités locales, recouvrement de tous les types de recettes.*
- **L'ambition numérique au bénéfice des agents et des usagers et partenaires**

Principaux objectifs :

Améliorer l'ergonomie et la fluidité du poste de travail et favoriser les réseaux professionnels au service du travail collaboratif

5. *Créer un « espace numérique sécurisé et unifié » couvrant à terme l'ensemble des échanges avec les usagers et toutes leurs démarches (impôts, amendes, produits des collectivités locales)*

6. Encourager la dématérialisation la plus complète avec tous les partenaires (collectivités locales, offices notariaux, établissements publics de santé) et avec les fournisseurs de l'Etat

○ **Faire évoluer les dispositifs d'accueil, dont le téléphone, pour une approche adaptée aux besoins des publics**

Principaux objectifs :

- Des services physiques ou numériques accessibles et personnalisés,
- Un accueil téléphonique repensé : meilleure articulation entre les plates-formes nationales (CIS et CPS) et l'accueil téléphonique local, prise de décision par téléphone dans les cas simples (comme pour les délais de paiement encadrés)
- Des réponses aux besoins spécifiques des différents publics et notamment des plus fragiles, en liaison avec les acteurs sociaux

○ **Faire évoluer les processus de travail : approche par les enjeux, simplifications, partenariats**

Principaux objectifs :

- Approche par les enjeux : adapter les méthodes de travail par une plus grande sélectivité avec des outils adéquats, dans les travaux où l'exhaustivité n'est pas requise (contrôle fiscal, contrôle de la dépense, recouvrement forcé, vérification en publicité foncière...)
- Simplifications : recenser des propositions auprès des agents, des usagers et des partenaires

○ **Faire évoluer la fonction "audit et maîtrise des risques"**

Principaux objectifs :

- Apporter du soutien aux divisions métiers et aux services locaux en maîtrise des risques
- Mettre en place une unité d'audit interrégionale pour des audits complexes
- Confier l'animation de l'audit et de la maîtrise des risques à une mission unique au sein de la direction générale, en distinguant bien les principes et doctrines d'emploi de ces 2 missions

○ **Un nouveau pilotage budgétaire pour faciliter la soutenabilité**

Principaux objectifs :

- Un effort de réduction des effectifs mieux réparti
- Une maîtrise du processus budgétaire améliorée : études d'impact, resserrement du nombre de BOP pour opérer les ajustements et les arbitrages nécessaires à partir d'une masse critique significative
- Un dialogue de performance global intégrant les dimensions conditions d'exercice des missions et résultats, performance sociale, soutenabilité

○ **La stratégie 2013-2018 : une méthode précise, concertée, maîtrisée, phasée**

- Le service Stratégie, Pilotage, Budget de la DGFIP est chargé d'animer et de piloter la démarche stratégique dans l'esprit de déconcentration défini par le directeur général
- En vue de leur mise en œuvre optimale, les mesures ou orientations définies dans le projet stratégique donneront lieu à un cadrage adressé aux directeurs par le service SPiB, sur la base d'un diagnostic préalable et partagé. Ce dispositif comportera des éléments de

méthodologie globaux et de calendrier précis, indispensables à la bonne réalisation de la stratégie au plan local.



Annexe VII – Projet stratégique de la DGDDI : « Douane 2018 ».

La DGDDI est une administration de régulation et de contrôle qui s'appuie sur sa connaissance des flux et des opérateurs économiques pour mettre en œuvre les réglementations nationales et communautaires en matière de douane et droits indirects.

Œuvrant dans un environnement national, européen et désormais mondial en mutation, la douane a toujours développé une importante capacité d'adaptation. Cette capacité d'adaptation de l'administration douanière, reconnue et éprouvée, est une force qui doit demeurer, pour tenir compte de l'évolution permanente des modèles commerciaux, des chaînes logistiques et pour répondre aux attentes des opérateurs vis-à-vis des administrations douanières. De plus, les réseaux criminels ont recours à des méthodes de plus en plus sophistiquées, obligeant la douane à innover sans cesse pour mieux les affronter.

Forte de cette expérience, la douane poursuit son processus d'évolution à travers le projet stratégique « Douane 2018 ». Cette feuille de route s'articule autour des grands objectifs suivants :

- renforcer la compétitivité de nos entreprises ainsi que l'attractivité de notre territoire, et notamment des ports et aéroports ;
- adapter les procédures dans un objectif de simplification et de dématérialisation des démarches des opérateurs, tant dans le domaine fiscal qu'en matière de dédouanement ;
- renforcer la protection du consommateur et des entreprises par le développement de nouveaux outils de contrôle et d'analyse de risques ;
- privilégier une logique métier dans l'adaptation de l'organisation douanière ;
- placer les agents au cœur de ce projet particulièrement structurant.

Le projet stratégique de la douane s'inscrit pleinement dans la démarche de modernisation de l'action publique engagée par le Gouvernement.

Ses principales orientations sont les suivantes :

Soutenir la compétitivité des entreprises françaises

Face à la complexification et à l'intensification des flux commerciaux, au regard des évolutions de la législation européenne qui régit la matière douanière, l'action de la DGDDI est déterminante pour assurer la compétitivité de notre territoire ainsi que celle de nos entreprises. Elle exige une connaissance toujours plus fine des opérateurs, pour un accompagnement pleinement adapté aux caractéristiques et contraintes de chacun.

Dans ce contexte, le projet stratégique de la DGDDI comporte plusieurs orientations majeures :

- la création d'un service référent pour les grands comptes, qui permet de prendre en compte les problématiques spécifiques aux opérateurs du commerce extérieur les plus importants, en y apportant une réponse adaptée ;
- le renforcement du soutien apporté aux PME et ETI (établissements de taille intermédiaire) dans leur expansion à l'international, grâce à l'action des pôles d'action économique (PAE) et cellules conseils aux entreprises (CCE) ;

- un accompagnement du mouvement de concentration du dédouanement, qui résultera du nouveau code des douanes de l'Union et qui permet de déconnecter le flux physique des marchandises et le lieu d'accomplissement des formalités douanières.

Simplifier et dématérialiser les démarches des opérateurs

Dans un double objectif de simplification des processus internes de gestion et d'amélioration de ses relations avec les usagers, un programme de centralisation, de dématérialisation et de réingénierie sera mis en œuvre.

Cette orientation recouvre les mesures suivantes :

- la constitution de pôles régionaux spécialisés dans la fiscalité des transports, par regroupement des services en charge de la gestion de la taxe spéciale sur certains véhicules routiers (TSVR) et du remboursement de la taxe intérieure sur la consommation des produits énergétiques (TICPE) ;
- une modernisation de la gestion du droit annuel de navigation de francisation des navires (DAFN) en liaison avec les travaux conduits avec la direction des affaires maritimes ;
- la constitution de pôles spécialisés «énergies» au moins au niveau régional, pour la gestion de la fiscalité énergétique ;
- une modernisation du dispositif de gestion de la taxe générale sur les activités polluantes (TGAP), incluant le développement d'une télé-déclaration et la création d'un second centre de gestion national ;
- la dématérialisation des déclarations en matière de contributions indirectes, et notamment celle de la déclaration récapitulative mensuelle (DRM), en y assortissant une modalité de télépaiement ;
- le regroupement au niveau régional de la gestion et du suivi du réseau des débitants de tabacs ;
- une généralisation du télépaiement, pour réduire la charge de travail des services et simplifier les procédures des redevables.
- le resserrement du réseau comptable.

Renforcer le dispositif de lutte contre la fraude

Tenue à la fois à une obligation de prévention des risques et des menaces et par les enjeux liés à la fluidité des échanges, la douane doit constamment améliorer sa connaissance des flux, des opérateurs et ses outils d'analyse de risque pour renforcer la pertinence des contrôles qu'elle met en œuvre.

Les mesures suivantes du projet stratégique de la DGDDI s'inscrivent dans cet objectif :

- la création d'un service d'analyse de risque et de ciblage (SARC), permettant d'envisager une concentration et donc une professionnalisation de l'analyse de risque mise à disposition des services opérationnels en charge des contrôles ;
- la création de cellules interrégionales de programmation des contrôles, chargées de la programmation et de la coordination des contrôles ;
- la création de centres opérationnels dédiés à la surveillance terrestre, à compétence zonale élargie ;
- une participation active de la douane au programme *Passenger Name Record (PNR)* pour le traitement des données de réservation et d'embarquement des compagnies aériennes, à des fins

de prévention, de détection, d'investigation et de poursuite des infractions criminelles et des menaces terroristes ;

- un renforcement du rôle et des pouvoirs du SNDJ (service national de la douane judiciaire) sur la base de nouveaux outils juridiques ;
- un renforcement du pilotage et une optimisation de l'organisation du dispositif de gardes-côtes en s'appuyant sur un véritable commandement opérationnel par façade.

Placer les douaniers au cœur du projet

Consciente des efforts d'adaptation demandés aux agents et du besoin légitime de visibilité exprimé par ces derniers, la douane portera une attention toute particulière à la définition d'un dispositif d'accompagnement des réformes plus complet et mieux adapté.

Les mesures suivantes participent de cet objectif :

- définition des grandes orientations, à horizon 2018, en matière de politique des ressources humaines, intégrant les orientations interministérielles et ministérielles, en lien étroit avec le secrétariat général des ministères économiques et financiers ;
- mise en place d'une cellule "conseil, mobilité et parcours professionnels", afin d'assurer un accompagnement personnalisé des agents soumis à des réorganisations de leurs services et plus largement pour aider les agents à la construction de leur parcours professionnel ;
- densification de l'appareil de formation et notamment montée en gamme des formations techniques, pour mieux préparer les agents aux évolutions métiers en cours ou à venir ;
- modernisation des outils de travail, par l'intégration du système d'information (SI) dans la stratégie de la Douane à l'horizon 2018 et la création d'une structure dédiée à la réingénierie des processus et à la simplification administrative ;
- attention particulière portée à la prévention des risques professionnels et aux conditions de travail des agents.

Annexe VIII – Projet stratégique des services économiques de la direction générale du Trésor (2013-2018) [extraits]

La direction générale du Trésor est au service des ministres, pour proposer et conduire, sous leur autorité, la politique économique. La promotion et la défense des intérêts de la France en sont deux piliers essentiels, en Europe comme dans le monde. **Les services économiques à l'étranger ont pour mission de contribuer de façon décisive à la présence et l'image de la France comme partenaire économique de référence ; ils constituent la base de la diplomatie économique.** Ils assurent pour cela la promotion des réformes en cours et de la politique économique du gouvernement, tout comme ils contribuent à l'attractivité de notre pays.

Servie par une implantation géographique adaptée aux enjeux de l'économie mondiale, leur action quotidienne comprend principalement : le soutien régalien aux entreprises accédant à des marchés tiers, le suivi de la situation économique et des questions financières des pays sur lesquels ils ont compétence, l'analyse de l'environnement et du climat des affaires, l'analyse des positions adoptées par ces pays dans les instances internationales et dans le cadre des négociations multilatérales, le relais des positions de la France dans ces négociations et enfin la veille stratégique sur les grandes questions européennes.

La période présente est propice à une réflexion stratégique sur les conditions du maintien de la haute qualité de la production de la direction générale du Trésor. D'une part, **la direction générale achève un cycle de réorganisation en profondeur et de bouleversements des périmètres d'activité**, marqué par la fusion de trois directions économiques, la dévolution des activités opérationnelles de soutien des PME et ETI à l'international à l'opérateur public Ubifrance et l'optimisation structurelle de ses implantations à l'étranger, aujourd'hui stabilisées sous réserve d'ajustements en gestion. D'autre part, les attentes des parties prenantes (ministres, direction générale, entreprises et leurs organes de représentation, agents concernés) convergent sur **le besoin d'expression d'une stratégie partagée** pour les cinq années à venir. Enfin, la politique budgétaire force **l'optimisation de l'emploi des ressources publiques**, tandis que différents projets relevant du processus de modernisation de l'action publique pourraient concerner le fonctionnement des implantations de la DG Trésor à l'étranger.

Dans ce contexte, **le plan stratégique du réseau a pour objet :**

- **d'orienter et de coordonner les moyens pour la réussite de la mission des services économiques ;**
- **de renforcer les synergies liées à l'interaction entre la centrale et le réseau, éléments constitutifs et insécables de la direction générale du Trésor ;**
- **d'affirmer le positionnement du réseau dans son environnement interministériel et de renforcer son rôle de coordination des acteurs économiques dans le pays de résidence.**

Ce plan s'inscrit en cohérence avec les travaux menés sur l'internationalisation des entreprises françaises et le pilotage des réseaux de l'Etat à l'étranger, dans le cadre des évaluations de politiques publiques du processus de modernisation de l'action publique.

Trois axes d'action sont ainsi prioritairement avancés :

- **renforcer le pilotage de l'activité des services économiques régionaux (SE/R) et l'intégration centrale/ réseau.** Il s'agit d'un pilotage stratégique et opérationnel par la direction générale visant à inscrire l'activité des SE/R au service des ministres. En effet, l'activité d'un

SE répond à des attentes diverses : services centraux, ambassadeur, autres administrations ou opérateurs sur le terrain, besoins locaux. L'inscription de cette activité dans les orientations ministérielles et l'équilibre à trouver au regard des moyens disponibles supposent une grande cohérence entre les différents niveaux de responsabilité et de fortes synergies entre les différents services ;

- **doter les SE/R des leviers nécessaires au bon accomplissement de leurs missions.** L'ensemble des réflexions en cours, notamment dans le cadre du processus de modernisation de l'action publique, mettent l'accent sur la nécessité de renforcer la lisibilité et l'efficacité de l'action extérieure de l'Etat en matière économique, dont le CSE/R constitue l'acteur pivot. Plus que jamais, il apparaît nécessaire de le doter des relais et leviers lui permettant d'incarner, à l'étranger, l'action de la France dans le domaine économique. Pour cela, le CSE/R doit pouvoir pleinement valoriser le lien organique qui l'unit à la centrale. De même que ce lien lui confère la capacité de tenir auprès des autorités locales un discours technique argumenté sur la situation économique française/ européenne comme sur les positions françaises dans les grandes négociations (UE, G8/G20, OMC, etc.), de même il doit pouvoir compter au quotidien sur des collègues de référence en centrale pour traiter en commun de certains dossiers ou pour orienter ses principaux interlocuteurs, publics ou privés, au plan local ;
- **moderniser les politiques RH, pour renforcer la présence à l'étranger de véritables professionnels, en valorisant les parcours variés aux étapes critiques de la carrière.** Etre conseiller économique nécessite une véritable expertise dans les secteurs économiques et financiers. Comme c'est le cas, dans leur domaine de compétence, des attachés militaire ou de sécurité intérieure, cette expertise permet au CSE d'asseoir sa légitimité vis-à-vis des entreprises. Elle doit être renforcée par une politique RH dynamique permettant de valoriser la diversité des parcours et de renforcer la professionnalisation des agents de la DG Trésor à l'étranger. La coexistence de carrières privilégiant un parcours en administration centrale et de carrières valorisant l'expatriation doit être prise en compte au plus tôt pour sortir de la juxtaposition de carrières spécifiques ne permettant pas la fluidité nécessaire des relations entre la centrale et le réseau. Par ailleurs, l'effort de connaissance des langues étrangères doit se poursuivre, avec des exigences accrues dans le niveau de pratique. Enfin, l'ouverture croissante à l'international doit s'accompagner d'une diversification des recrutements auprès d'autres administrations comme du secteur privé.

Pour cela, **dix actions prioritaires seront engagées à court terme**, un plan d'action plus global devant ensuite se dérouler **sur les cinq années de cette réflexion stratégique** :

1. Diversifier les recrutements en privilégiant les compétences économiques, avec un objectif de 15% d'anciens cadres du privé parmi les CSE/R en 2018 ;
2. Systématiser la culture de mobilité à l'international ou en entreprise avant un poste de chef de bureau et a fortiori avant un poste de sous-directeur ;
3. Expérimenter les modalités d'un pilotage centré sur une région autour d'un CSE/R ;
4. Confirmer le rôle de pilote des acteurs économiques -en premier lieu les opérateurs dédiés (UbiFrance, AFII)- confié au CSE/R dans son pays de résidence ;
5. Approfondir les synergies entre l'AFII à l'étranger et les SE/R, avec l'objectif d'augmenter de 7 à 30, d'ici à 2018, le nombre de CSE - Directeur pays pour l'AFII ;
6. Faire incarner la fonction internationale par la DGA, désormais également « directrice des relations internationales » et adapter son plan de charge en conséquence ;

7. Créer un pôle « secteurs prioritaires » à la DG chargé de piloter la mise en œuvre de la stratégie de la ministre du commerce extérieur, en lien étroit avec les conseils stratégiques de filières du Conseil national de l'industrie ;
8. En complément, créer une fonction « entreprises », pour assurer l'animation et la valorisation de l'action de la DG au profit des entreprises, pour tous ses métiers et dans toutes ses dimensions ;
9. Doter la DG Trésor des instances adaptées à un pilotage efficace des services économiques par la centrale : création d'un comité stratégique et d'un comité exécutif ;
10. Valoriser l'expertise internationale de la DG dans une publication de type « Lettre internationale du Trésor », à laquelle le réseau serait par nature appelé à contribuer.

Annexe IX – Plan d'action pour l'amélioration du pilotage du réseau déconcentré en charge de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes

Lors du comité interministériel de la modernisation de l'action publique (CIMAP) du 17 juillet 2013, le Gouvernement a décidé d'assurer la stabilité de l'organisation actuelle des services de l'Etat en région et en département afin de concentrer les énergies sur la modernisation du pilotage et l'amélioration concrète du fonctionnement de l'administration déconcentrée (décision n°33).

Il a par ailleurs décidé d'organiser une meilleure mutualisation des compétences et des effectifs en recherchant des coordinations géographiques plus larges créant les conditions d'un exercice interdépartemental des compétences.

Dans ce cadre, et en vue de répondre aux contraintes spécifiques aux missions de contrôle et de protection des consommateurs, le ministre de l'économie et des finances et le ministre délégué chargé de l'économie sociale et solidaire et de la consommation ont été chargés d'établir un plan d'action permettant de concilier l'exercice des missions de contrôle au niveau départemental avec une coordination régionale des compétences spécialisées (décision n° 34).

S'appuyant sur les propositions formulées par le secrétaire général des ministères économiques et financiers et la directrice générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, après concertation avec les organisations syndicales, ce plan d'action est articulé autour de trois axes :

- optimiser le fonctionnement du réseau déconcentré (A) ;
- accompagner les parcours des personnels et valoriser leurs compétences (B) ;
- renforcer les coopérations avec les autres administrations (C).

La DGCCRF mettra en place un dispositif de suivi de la mise en œuvre de ce plan. Il sera rendu compte de l'avancement des actions aux ministres. Un point d'information sera régulièrement effectué avec les organisations représentatives du personnel.

A. Optimiser le fonctionnement du réseau déconcentré

Les actions de cet axe visent à clarifier les rôles et l'organisation des services chargés de la mise en œuvre des missions CCRF en région et en département, à améliorer le pilotage des activités et à faciliter la mobilisation des compétences.

Clarifier les rôles et l'organisation des services

Action 1. Elaborer dans les départements des organigrammes avec des dénominations harmonisées facilitant l'identification des missions relevant de la CCRF.

Action 2. Mettre en place des organigrammes fonctionnels dans les directions déconcentrées.

Action 3. Présenter dans un document de référence destiné à l'ensemble des services déconcentrés les missions et l'organisation de la DGCCRF et s'appuyer sur la démarche qualité pour décrire les liaisons métier entre l'administration centrale de la DGCCRF, les DIRECCTE et les DD(CS)PP.

Action 4. Compléter la rédaction du décret n° 2009-1377 du 9 novembre 2009 sur les DIRECCTE de manière à expliciter le rôle des pôles C en matière d'animation, de coordination et de mise en œuvre des missions CCRF exercées au sein des pôles C et des DD(CS)PP.

Améliorer le pilotage des activités

Action 5. Elaborer une instruction du Gouvernement à destination des préfets de région et de département fixant les modalités de mise en œuvre des politiques publiques en matière de concurrence et de consommation. Elle prévoira notamment :

- de mieux associer les préfets de département à la définition des priorités régionales d'action déterminées par le préfet de région en déclinaison des priorités nationales ;
- d'améliorer le suivi de l'activité et des résultats opérationnels par les préfets de département, en lien avec les préfets de région.

Action 6. Faire évoluer le rôle de l'animateur régional en complétant son rôle de coordination par de l'appui technique ou sectoriel et du contrôle opérationnel.

Action 7. Permettre l'habilitation des directeurs et directeurs adjoints de DD(CS)PP non issus de la CCRF.

Action 8. Disposer au sein de chaque DD(CS)PP d'un cadre CCRF référent pour les missions concurrence, consommation et répression des fraudes.

Action 9. Réunir annuellement au niveau national les cadres en charge des missions CCRF, et organiser des réunions périodiques des agents au niveau régional.

Faciliter la mobilisation des compétences

Action 10. Confier au niveau régional la réalisation d'une cartographie des compétences présentes dans les pôles C et dans les DD(CS)PP.

Action 11. Développer les réseaux de compétences en renforçant leur rôle d'appui au niveau local.

Action 12. Organiser la mutualisation interdépartementale de certaines compétences en s'appuyant sur la cartographie régionale des besoins et des compétences.

Action 13. Identifier dans les fiches de poste, en plus de la résidence administrative, le champ de compétences associé au poste.

B. Accompagner les parcours des personnels et valoriser leurs compétences

Les actions de cet axe visent à accompagner les parcours des agents et ceux des cadres et à mieux valoriser les agents exerçant des missions spécifiques tant au niveau régional qu'au niveau départemental.

Action 14. Poursuivre les travaux relatifs à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Action 15. Développer une offre complète de formation pour les agents exerçant des fonctions de pilotage et d'animation.

Action 16. Prévenir les risques psycho-sociaux en s'appuyant sur les plateformes régionales d'appui à la gestion des ressources humaines (PFRH) et le fonds de modernisation des DDI s'agissant des DD(CS)PP.

Action 17. Valoriser les agents exerçant des missions spécifiques au niveau régional ou départemental.

Action 18. Renforcer le dispositif de formation des cadres et des cadres intermédiaires dans les DD(CS)PP pour leur permettre de s'approprier les missions ne relevant pas de leur corps d'origine.

Action 19. Revaloriser les fonctions de chef de pôle C de manière à fluidifier les parcours professionnels entre les niveaux régional et départemental.

Action 20. Assurer un suivi personnalisé des cadres CCRF affectés en DD(CS)PP et en DIRECCTE, par le DIRECCTE ou le chef de pôle C, afin notamment de constituer un vivier de cadres.

C. Renforcer les coopérations avec les autres administrations

Les actions de cet axe visent à renforcer la coopération, au sein du ministère de l'agriculture, avec la Direction générale de l'alimentation, et au sein du ministère de l'économie et des finances avec la Direction générale des douanes et des droits indirects (DGDDI), deux directions avec lesquelles la DGCCRF travaille en complémentarité.

Action 21. Au sein du ministère de l'économie et des finances, renforcer la coopération avec la DGDDI en ce qui concerne l'échange d'informations sur les acteurs économiques et la gestion du service commun des laboratoires, dans le cadre du futur contrat d'objectif et de performance du SCL.

Action 22. Renforcer la coopération avec le ministère de l'agriculture (DGAI), notamment en développant :

- des outils partagés (outils informatiques, démarche qualité...);
- les instructions conjointes aux services, notamment à l'occasion d'opérations interministérielles de contrôle.

Action 23. Valoriser et renforcer l'efficacité de la coopération avec les directions d'administration centrale des autres ministères avec lesquelles la DGCCRF intervient sur des champs d'action complémentaires.