

DIRECTION GÉNÉRALE DES FINANCES PUBLIQUES
DIRECTION GÉNÉRALE

Paris, le 3/10/2019

Lettre de mission pour

Maryvonne LE BRIGNONEN

Face aux mesures visant à diminuer les dépenses publiques et se traduisant pour la DGFIP par des réductions d'emplois, la baisse continue des budgets informatiques et la rationalisation des implantations, nous ne pouvons rester une administration d'excellence à haut niveau de service pour les usagers qu'en envisageant des évolutions importantes de nos processus, dont celui conduisant à la taxation des revenus des particuliers.

Je souhaite en conséquence que vous exploriez, sur la base des évolutions d'ores et déjà actées par la direction générale (notamment déploiement de l'Espace numérique sécurisé à compter de 2016/2017, expérimentation des centres de contact et l'accueil sur rendez-vous) des pistes pour diminuer le coût, remettre à plat en tout ou partie et accélérer le processus de taxation des revenus des particuliers¹.

Actuellement, la taxation des revenus des particuliers se déroule sur plus d'une année selon un processus industriel obéissant à un calendrier très rigide

- ✓ La collecte des éléments de revenus et de charge servant au renseignement de la déclaration pré-remplie intervient sur une période allant du mois d'août N-1 (cahier des charges) au mois de mars.
- ✓ La campagne déclarative repose sur la mise à disposition d'une déclaration pré-remplie papier ou en ligne, complétée par l'utilisateur et transmise formellement sur papier ou de manière dématérialisée.
- ✓ Un avis est produit à l'issue d'un processus industriel d'enrôlement, de taxation et de paiement, qui s'étale de mai à septembre pour 95 % des usagers. Les contribuables doivent, sauf exception, régler le solde de leur impôt sur le revenu le 15 septembre ou par le biais d'une actualisation de leurs mensualités de fin d'année.

Ce processus se traduit par l'organisation de « campagnes » qui rythment la vie des services et engendrent des pics de charge

L'organisation de la campagne annuelle d'impôt sur le revenu crée des goulots d'étranglement organisationnels et techniques, sources de coût pour l'organisation et limitant les possibilités de rationalisation et de maîtrise des dépenses :

1. Vos propositions se fonderont sur l'hypothèse que la mise en place d'une retenue à la source a été reportée *sine die* par les pouvoirs publics

✓ en termes de RH et d'implantations foncières : accueil en mai-juin pour la déclaration et en août-septembre pour le recouvrement ; saisies des déclarations primitives lors de l'émission accélérée en mai-juin ; interventions sur les déclarations correctives de septembre à décembre et contrôle sur pièce de janvier à mars N+1 ;

✓ en termes juridiques et de process : séparation ordonnateur/comptable et cinématique informatique liée au principe de l'enrôlement ;

✓ en termes d'équipements informatiques : forte sollicitation de la plate-forme tiers déclarants en janvier-février-mars ; de la plate-forme de déclaration en ligne en mai-juin ; des chaînes de taxation en juin-juillet ; des plates-formes de production informatique et éditique en juin-juillet-août.

Des pistes à organisation constante ou renouvelée doivent être explorées

Face à ces goulots d'étranglement qui contraignent tout processus de rationalisation, l'objectif est de dégager des propositions pour mettre en place une procédure de taxation plus rapide pour les contribuables et moins coûteuse² (en emplois, en investissement et éventuellement en surface foncière), en prenant en compte les implications juridiques, techniques et organisationnelles des évolutions proposées, ainsi que le respect du principe d'égalité des usagers devant les charges publiques.

La possibilité de sauvegarder ou non le niveau de service actuel au contribuable sera mis en évidence pour chaque piste, ainsi que ses implications en matière de dématérialisation et d'évolution de l'organisation de l'accueil.

Les pistes suivantes pourraient être explorées :

✓ À organisation constante, le raccourcissement, l'optimisation voire la suppression d'étapes dans le processus d'homologation et de prise en charge des rôles d'impôt sur le revenu.

Cette piste pourra être examinée en sous-scénarios, d'une part, en maintenant une campagne unique comme actuellement, d'autre part en instaurant un processus de déclaration/taxation/paiement plus lissé ou sous la forme de « mini-campagnes ».

✓ La suppression des rôles au profit d'une taxation « à la volée ».

Cette piste pourra également être examinée, d'une part, en maintenant une campagne unique, d'autre part en mettant en place un processus de déclaration/taxation/paiement plus lissé ou sous la forme de « mini-campagnes ».

Par ailleurs, certaines pistes revêtent un caractère transverse et sont envisageables que l'on maintienne ou non les rôles :

- ✓ le raccourcissement de la phase de collecte des données pour la préimpression et l'élargissement du champ des données collectées et préimprimées ou préaffichées ;
- ✓ la déclaration implicite des revenus ;
- ✓ la mise en place d'un « Service Premium » aux déclarants en ligne ;
- ✓ l'obligation de recourir à des moyens de paiement 100 % dématérialisés ou l'obligation de mensualisation.

² Sachant que la nécessité de procéder à la liaison informatique entre l'assiette et le recouvrement engendre des délais qui ne pourront être comprimés au-delà d'un certain seuil, sauf à disposer d'un outil informatique unique couvrant l'ensemble de la chaîne.

Si cela est possible, ces pistes pourront être confortées par un parangonnage des pratiques chez nos principaux partenaires de l'OCDE, la partie technique du processus de taxation étant moins bien connue que celles relatives à l'accueil et à la dématérialisation.

4. Modalités d'organisation et livrables

Vous lancerez à compter du mois d'octobre les travaux nécessaires à la rédaction de votre rapport, en mobilisant les acteurs concernés à la DGFIP (SI, SGF, Cap numérique, SRP, SJF, SCF, MRA, SCE, SCF, DLF, SRH, CAB COM, Mission Simplification, etc.), afin d'identifier l'opportunité, la faisabilité, les conditions de réussite, les coûts et les délais de réalisation des pistes identifiées. Vous serez attentive aux implications de vos propositions sur le lien entre l'impôt sur le revenu et la taxe d'habitation et sur l'utilisation des informations fiscales par les organismes sociaux pour évaluer l'éligibilité à certaines aides et allocations.

Sur votre demande, chaque service, mission, sous-direction ou bureau vous désignera un correspondant.

Vos premières conclusions me seront remises d'ici la fin du mois de décembre 2014. Le cas échéant, des travaux complémentaires de mises en œuvre seront conduits au premier trimestre 2015



Bruno PARENT