

Contrat pluriannuel de performance du Trésor public

~~2006~~ 2008



Qualité et performance

DIRECTION GÉNÉRALE
DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE

Qualité et performance



PRÉAMBULE

La Direction générale de la comptabilité publique (DGCP) et le réseau du Trésor public qu'elle anime s'engagent sur les objectifs de modernisation détaillés dans le présent contrat pluriannuel pour la période 2006-2008.

S'adapter, aller de l'avant, s'attacher en permanence à améliorer la qualité du service public rendu, telle est l'ambition de modernisation de la DGCP pour les années à venir.

- Garantir la qualité des comptes publics
- Renforcer la qualité du service rendu à l'utilisateur, aux partenaires et à l'État
- S'affirmer comme une administration de référence par le management et le pilotage.

Le cap stratégique formé par ces priorités est décliné en 14 engagements assortis de 29 indicateurs (24 indicateurs de performance et 5 indicateurs d'efficience) quantifiables et auditable dont 4 sont communs avec la Direction générale des impôts illustrant la volonté des deux plus grandes directions à réseau du ministère à participer activement sur le terrain à la réforme de l'État.

Les objectifs et les indicateurs du présent contrat sont en cohérence d'une part, avec le projet annuel de performance (PAP) du programme "gestion fiscale et financière de l'État et du secteur public local" auquel les missions de la DGCP sont rattachées et d'autre part, avec



les décisions des Ministres annoncées à l'occasion des CTPM des 7 juillet et 16 décembre 2005 visant à impulser une nouvelle ambition de modernisation et une nouvelle ambition sociale au sein du ministère.

Ce contrat de performance est porteur d'une véritable ambition collective : faire du Trésor public une administration exemplaire en matière de gestion publique et de management dans l'esprit de la nouvelle constitution financière. ■



SOMMAIRE

01 GARANTIR la qualité des comptes publics	8
1.1 Déployer la nouvelle fonction comptable de l'État	8
1.1.1 Réussir le passage à la comptabilité d'exercice	8
1.1.2 Adapter l'organisation de la fonction comptable	10
1.1.3 Renover les contrôles et les process de la dépense	11
1.1.4 Renforcer le contrôle interne comptable	14
1.1.5 Améliorer la qualité des comptes des établissements publics opérateurs de l'État	16
1.2 Améliorer la qualité des comptes des collectivités locales et des établissements publics locaux	18
1.2.1 Renover les cadres comptables et budgétaires	18
1.2.2 Conduire des plans d'action départementaux d'amélioration de la qualité des comptes locaux	19
1.2.3 Renforcer la démarche de contrôle interne comptable	20
1.2.4 Participer en amont à l'amélioration de la qualité comptable	20
1.2.5 Développer le partenariat comptable	21
1.2.6 Promouvoir la consolidation des comptes des collectivités locales	21
02 RENFORCER la qualité de service	23
2.1 Le Trésor public, au service des collectivités locales et des établissements publics locaux	23
2.1.1 Optimiser l'exécution des recettes et des dépenses	24
2.1.2 Garantir la qualité du versement par l'État des avances sur le montant des impositions directes locales	27
2.1.3 Enrichir l'expertise et le conseil financier au profit des décideurs locaux	28
2.1.4 Promouvoir la dématérialisation	30
2.2 Le Trésor public au service des contribuables	31
2.2.1 Renforcer la qualité de l'accueil des usagers	32
2.2.2 Développer les services en ligne et les paiements dématérialisés	34
2.2.3 Progresser encore dans l'efficacité des actions en recouvrement	35
2.2.4 Renover en profondeur le recouvrement des amendes et des condamnations pécuniaires	37
2.3 Le Trésor public au service de la politique immobilière de l'État	39
2.4 Le Trésor public, partenaire du Préfet	40

2.4.1	Participer à l'amélioration de la gestion publique	40
2.4.2	Contribuer au développement économique local	41
2.5	Le Trésor public, au service des déposants de fonds réglementés	42
03	S'AFFIRMER comme une administration de référence par le management et le pilotage	43
3.1	Mettre en œuvre une conduite du changement dynamique	43
3.1.1	Donner du sens au changement	44
3.1.2	Écouter les agents	44
3.1.3	Garantir une formation adaptée	45
3.1.4	Accompagner les réformes	45
3.1.5	Assurer un dialogue social approfondi	45
3.1.6	Mobiliser l'encadrement du réseau	46
3.2	Dynamiser la gestion des ressources humaines	46
3.2.1	Renforcer la responsabilité individuelle et collective	47
3.2.2	Accélérer la déconcentration	48
3.2.3	Développer la formation et la promotion professionnelles	50
3.2.4	Approfondir le dialogue social	52
3.2.5	Mettre en place une véritable gestion prévisionnelle	52
3.3	Développer le contrôle de gestion	54
3.3.1	Mettre en place et animer un dialogue de gestion rénové	54
3.3.2	Mettre à disposition des responsables les instruments indispensables	55
3.3.3	Organiser la fonction contrôle de gestion	56
3.3.4	Garantir la transparence des coûts du Trésor public et s'engager sur l'évolution de l'efficacité	57
3.4	Poursuivre la professionnalisation de l'audit au Trésor public	58
3.4.1	Répondre aux besoins de compétences expertes en audit	58
3.4.2	Se doter des méthodologies et des outils habituellement reconnus	59
3.4.3	Conforter l'efficacité de l'audit	60
3.5	Approfondir la rénovation du système d'information	60
3.5.1	Enrichir les indicateurs de production informatique	61
3.5.2	Conforter la réactivité et la qualité de l'assistance aux utilisateurs	62
3.6	Poursuivre la rationalisation du réseau	63
3.6.1	Prolonger la réorganisation du réseau	63
3.6.2	Créer de nouvelles structures spécialisées	64
3.6.3	Mener une gestion active de l'immobilier	65
3.7	Maîtriser et garantir les moyens	65
3.7.1	Poursuivre la requalification des emplois et leur réduction	65
3.7.2	Assurer l'adéquation objectifs - moyens	66
3.7.3	Intéresser le réseau du Trésor public au dépassement de ses performances	68
3.8	Permettre l'actualisation et la révision du contrat	68
04	ANNEXES	71



GARANTIR la qualité des comptes publics

Disposer d'une information comptable transparente et fiable est un véritable enjeu démocratique ; la comptabilité a en effet vocation à être un vecteur d'information à destination des citoyens et des élus, un outil de pilotage pour les gestionnaires et un support de contrôle de l'utilisation des fonds publics. A cet égard, les nouveaux référentiels comptables accentuent les exigences en matière de transparence financière et comptable.

L'amélioration de la qualité des comptes se décline de manière différenciée selon les acteurs, État, opérateurs publics et collectivités locales :

- la loi organique relative aux lois de finances pose pour l'État le principe du passage à la comptabilité d'exercice et de la certification des comptes et confie la responsabilité de la qualité des comptes au comptable public dont le rôle est ainsi enrichi ;
- pour les opérateurs publics déjà soumis aux règles de la comptabilité privée, la loi sur la sécurité financière prévoit pour certains d'entre eux l'obligation de faire certifier leurs comptes ;
- pour les collectivités locales et leurs établissements publics enfin, les réformes comptables et budgétaires ont d'ores et déjà intégré les principes du Plan comptable général et de la comptabilité patrimoniale, tout en les articulant avec la règle de l'équilibre budgétaire. Il pourrait d'ailleurs être envisagé, à terme et dans des conditions à définir, une certification des comptes des collectivités locales.

Pour mener à bien ces réformes le Trésor public se mobilise sur deux engagements.

1.1 Déployer la nouvelle fonction comptable de l'État

La mise en place du volet comptable de la LOLF exige de décliner de façon opérationnelle les nouvelles normes de comptabilité d'exercice, de réorganiser en conséquence les structures concourant à la production d'écritures comptables, de rénover certains processus clés de comptabilité et de dépense et aussi de consolider le contrôle interne comptable. Ces évolutions seront également mises en œuvre au profit des opérateurs de l'État, qui sont aussi engagés dans un processus de certification de leurs comptes.

1.1.1 Réussir le passage à la comptabilité d'exercice

À compter de 2006, la comptabilité générale de l'État est fondée sur le principe de la constatation des droits et obligations : la dimension patrimoniale des comptes de l'État est enrichie ; les opérations de dépenses et de recettes sont par ailleurs prises en compte au titre de l'exercice auquel elles se rattachent, indépendamment de leur date de paiement ou d'encaissement. L'application de ce principe conduit à une évolution en profondeur des modalités de comptabilisation, retracées dans le nouveau référentiel comptable. Dans ce cadre, la DGCP devra être en mesure de présenter des états financiers sincères et complets.

- Le bilan de l'État sera enrichi sur la période 2006-2008. Après la réalisation du bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2006, qui porte sur un périmètre significatif d'éléments patrimoniaux, les travaux de la DGCP porteront sur l'intégration des éléments dont la reconstitution reste encore partielle (matériel technique, stocks, brevets) ou est inexistante (mobilier, matériel informatique, outillage, ...).
- La présentation du compte de résultat en droits constatés se fera de façon progressive sur la période du contrat. S'agissant des dépenses engagées par l'État au niveau central, le déploiement de l'outil

ACCORD LOLF, qui comprend notamment le suivi du service fait, permettra de rattacher les charges à l'exercice. Pour les dépenses des services déconcentrés, le suivi sera effectué par le biais de recensements annuels auprès des gestionnaires, qui seront enrichis et fiabilisés. S'agissant des recettes, leur comptabilisation sera améliorée en fonction de la disponibilité progressive des nouveaux outils avec le déploiement de COPERNIC.

- De façon générale, le pilotage de la qualité des enregistrements comptables en cours de gestion sera réalisé en assurant un suivi fin notamment des anomalies repérées informatiquement, pondérées par le nombre de jours pendant lesquelles elles ne sont pas corrigées. L'indicateur portant sur l'évolution du nombre de jours-anomalies permettra ainsi de piloter une amélioration de la qualité comptable en cours de gestion.

Objectif	Indicateur 1	2006	2007	2008
Améliorer la qualité des comptes de l'État	Indice des jours - anomalies constatés dans la comptabilité de l'État (en base 100 par rapport à 2005)	70	50	35

Parallèlement à la rénovation des états financiers annuels, la DGCP fournira des restitutions budgétaires et comptables adaptées aux exigences de la LOLF, qui retracent les dépenses par destination (missions, programmes, actions) et nature. La DGCP mènera une enquête régulière afin de s'assurer que ces restitutions, qui s'appuieront sur une rénovation de l'infocentre comptable (INDIA), répondent aux besoins des acteurs comptables et gestionnaires (interlocuteurs financiers uniques, responsables de programme, responsables de budgets opérationnels, préfets).

En outre, la DGCP participera en liaison avec la DGME* à la mise en place de la comptabilité d'analyse du coût des actions à partir des informations contenues dans les comptabilités budgétaire et générale.

* Direction générale de la modernisation de l'État.

Elle s'attachera par ailleurs à consolider ses restitutions trimestrielles et annuelles contribuant à la comptabilité nationale à compter de 2006 : il s'agit d'une part d'améliorer leur qualité comptable en renforçant le contrôle interne et d'autre part, de valoriser les restitutions de comptabilité nationale en développant une analyse des grands agrégats de finances publiques.

L'ensemble de ces avancées seront valorisées dans le cadre d'une communication financière renforcée afin d'accroître l'information sur la situation financière et patrimoniale de l'État.

1.1.2 Adapter l'organisation de la fonction comptable

- Au niveau central, le service du contrôle budgétaire et comptable ministériel (CBCM), constitué d'un département budgétaire et d'un département comptable sera l'interlocuteur unique du ministère des finances auprès de chaque ministère. En matière comptable, les départements comptables des CBCM contribueront activement en 2006 à la mise en place de la comptabilité d'exercice dans leur ministère respectif et participeront au premier chef aux travaux liés à la mise en œuvre du volet comptable de la LOLF. À partir de 2007, ils prendront tous en charge la fonction de comptable assignataire des opérations centrales de leur ministère, tant en dépenses qu'en recettes et assureront ainsi la plénitude des fonctions comptables.

- Au niveau local, en trésorerie générale, les structures chargées de la comptabilité et de la dépense seront également réorganisées en profondeur.

S'agissant de la comptabilité, trois axes seront mis en œuvre : dans chaque trésorerie générale, une cellule de qualité comptable sera chargée de piloter la fonction comptable et d'assurer le contrôle interne dit de second niveau, qui vient compléter le contrôle interne relevant de chaque service et poste comptable. Parallèlement, le service comptable sera recentré sur les opérations concourant directement à la mise en œuvre directe de la LOLF.

Enfin, des contrats de services précis définiront les relations entre les trésoreries générales et les départements comptables ministériels (DCM) et positionneront les cellules de qualité comptable comme les interlocuteurs privilégiés des DCM.

En région, la rénovation du contrôle de la dépense prendra appui sur la constitution d'un pôle Dépense consolidé, regroupant le service dépense, le service de liaison-rémunération et le centre régional des pensions. Ce pôle sera l'interlocuteur unique des administrations déconcentrées de l'État. Il permettra de disposer d'une vision consolidée de l'exécution de la dépense et facilitera le pilotage budgétaire. Par ailleurs, au vu des expérimentations conduites en 2005, il pourra être décidé, en liaison avec la direction du budget, d'intégrer au sein du pôle la fonction de contrôle financier déconcentré.

1.1.3 Rénover les contrôles et les process de la dépense

- Le Trésor public poursuivra sa politique de rénovation des contrôles en vue d'améliorer la qualité et l'efficacité du visa de la dépense et de favoriser la fiabilisation de l'ensemble de la chaîne de la dépense.

La LOLF qui charge le comptable de veiller au respect des procédures et la perspective du déploiement du futur système d'information budgétaire et comptable de l'État CHORUS commun au gestionnaire et au comptable incitent à dépasser les cloisonnements entre acteurs et à replacer les contrôles traditionnels du comptable dans une approche plus intégrée.

Le contrôle hiérarchisé de la dépense, qui sera adapté au changement de nomenclature lié à la LOLF, permettra de mettre en place un dispositif de suivi de la qualité d'ensemble de la dépense (nombre et nature des incidents ; nature et qualité des contrôles effectués au regard des enjeux financiers et des risques). Il sera également utilisé comme levier pour inciter et aider les ordonnateurs à sécuriser la partie du process dont ils ont la responsabilité grâce aux restitutions périodiques dont ils sont destinataires.

Objectif	Indicateur 2	2006	2007	2008
Fiabiliser la chaîne de la dépense de l'État (ordonnateur-comptable)	Taux des anomalies relevées à l'occasion des contrôles de la dépense de l'État*	2,5 %	2,3 %	2,1 %

Objectif	Indicateur 3	2006	2007	2008
Accélérer le délai global de paiement des dépenses de l'État	Délai global de paiement des dépenses de l'État (ordonnateur et comptable) - en nombre de jours -	35 j	30 j	28 j

L'indicateur de suivi des délais de paiement deviendra un outil de pilotage partagé par les gestionnaires et les comptables : la mesure intégrera le délai de l'ordonnateur.

Objectif	Indicateur 4	2006	2007	2008
Accélérer le délai de paiement du comptable pour les dépenses de l'État	Délai moyen de paiement des dépenses de l'État par les comptables (hors paye et pensions) - en nombre de jours -	4,6 j	4,6 j	4,5 j

Parallèlement, des allègements importants en matière de traitement des pièces justificatives seront mis en œuvre, qui bénéficieront à la fois aux ordonnateurs et aux comptables, tout en maintenant un haut niveau d'exigence de qualité des contrôles. La simplification de la nomenclature des pièces justificatives sera poursuivie. Des expérimentations de non-transmission des pièces de faible montant seront mises en place avec certains ordonnateurs en 2006 et seront progressivement élargies.

- Par ailleurs, plusieurs process spécifiques feront l'objet d'une rénovation en profondeur.

Les dépenses des administrations centrales constitueront le premier champ d'évolution. À titre expérimental, des centres de services

* L'indicateur est le rapport entre le nombre d'anomalies détectées et le nombre de paiements, pondéré par le poids de chaque trésorerie générale dans les paiements au niveau national.

partagés entre l'ordonnateur et le comptable assurant la fonction de service facturier ont été mis en place au ministère de l'intérieur et de l'aménagement du territoire puis au ministère des affaires étrangères. Les principaux gains résident dans la réduction des délais de paiement et l'amélioration de la qualité comptable. Au vu des bilans positifs de ces expérimentations, ce nouveau type de service sera étendu à au moins trois autres ministères et portera sur un large éventail de dépenses en prenant appui sur le déploiement d'ACCORD LOLF.

La reconfiguration des process portera également sur le circuit de la paye des agents. Elle reposera sur la mise en place de tableaux de bord de l'activité des services, la diffusion de la démarche de contrôle interne et la normalisation des pratiques comptables.

Le circuit de paye constitue, en raison des masses financières concernées, un enjeu majeur pour la certification des comptes de l'État.

Cette évolution conduira en outre à une réflexion d'ensemble sur l'organisation et les outils de la gestion de la paye par le Trésor public. Cette démarche s'inscrit dans le cadre des travaux menés sur la mise en place d'un opérateur national de paye, intégrant la montée en puissance des SIRH* et le développement du futur système d'information budgétaire et comptable de l'État CHORUS.

Objectif	Indicateur 5	2006	2007	2008
Fiabiliser les processus de paye entre le gestionnaire et l'ordonnateur	Indice moyen d'indus sur les dépenses de rémunération (en base 100 par rapport à 2005)	96	93	90

Enfin, en matière de pensions, deux évolutions majeures seront mises en œuvre. D'une part, un plan d'action défini conjointement avec le Service des pensions aura pour objectif de développer les synergies entre les services et de faciliter une gestion intégrée de la chaîne des pensions au MINEFI. Il se traduira aussi par des actions concrètes en matière de simplification de la demande de paiement du pensionné,

* Système d'information des ressources humaines.

de dématérialisation des échanges ou encore d'indicateurs de qualité de service. D'autre part, le Trésor public prend en charge, à partir du 1er janvier 2006, la nouvelle mission de gestion du régime de retraite additionnelle de la fonction publique d'État, dans le cadre d'une convention d'objectifs entre le Trésor public et le régime.

› Le taux d'intervention sur les dépenses de l'État

Pour s'assurer de l'efficience associée à la rénovation des processus de la dépense de l'État, la DGCP procède au suivi annuel du taux d'intervention sur les dépenses de l'État, qui rapporte les coûts complets des fonctions de paiement des dépenses aux flux de dépenses payées au cours de l'année par les services des pôles de dépenses des trésoreries générales (services dépenses, services liaison-rémunérations et centre régionaux des pensions).

Grâce aux leviers que constituent le développement du contrôle partenarial, mais aussi la réingénierie des chaînes de paye et des pensions de l'État, la DGCP entend réduire ce taux de 1 % par an en moyenne.

Indicateur d'efficience 1*	Référence 2005	2006	2007	2008
Coûts de gestion des dépenses de l'État (en millions d'€)	262	261	260	258
Taux d'intervention sur les dépenses de l'État	0,103 %	0,101 %	0,100 %	0,099 %

1.1.4 Renforcer le contrôle interne comptable

La LOLF fixe un objectif de qualité des comptes de l'État que la Cour des comptes sera chargée de certifier. Levier essentiel de l'amélioration de la qualité comptable dans la perspective de la certification des comptes de l'État, le contrôle interne comptable sera renforcé, tant auprès des comptables publics que des services gestionnaires. Le comptable, garant de la qualité des écritures et de la fiabilité des

* Pour homogénéiser les comparaisons, la valeur de référence 2005 a été actualisée en fonction des modalités en vigueur à partir de 2006, s'agissant notamment des nouveaux taux de cotisations pour pensions civiles mis en place avec la LOLF. Par ailleurs, les prévisions pour 2006-2008 ont été effectuées sur la base des dotations intégrées au présent contrat.

procédures comptables en application des articles 27 et 31 de la LOLF, devra aussi s'assurer de l'efficacité du contrôle interne comptable.

- Au sein du Trésor public, le renforcement du contrôle interne comptable sera prioritaire. Une réorganisation d'ensemble conduira à la fiabilisation du contrôle interne de 1er niveau relevant des services et des postes comptables non centralisateurs, à la création dans chaque département d'une cellule de qualité comptable chargée du contrôle interne de 2^{ème} niveau, à la mise en place d'un contrôle interne national de 3^{ème} niveau exercé par la mission Vérification, enfin, à une évaluation permanente au moyen du dispositif d'audit interne comptable et financier.

La démarche mise en œuvre consiste, à partir d'une cartographie des risques par processus comptable, à établir un diagnostic de leur maîtrise afin de déterminer, le cas échéant, les actions nécessaires à leur fiabilisation. Les diagnostics par processus seront déterminés en fonction des enjeux, la priorité étant donnée au processus à enjeux financiers lourds et à risque.

Objectif	Indicateur 6	2006	2007	2008
Développer le contrôle interne comptable	Proportion de processus comptables de l'État ayant fait l'objet d'un diagnostic (dans chaque département)	10 %	25 % (cumulé)	45 % (cumulé)

- Un dispositif de contrôle interne n'est complet que s'il est régulièrement évalué par un audit interne qui analysera les procédures mises en œuvre par le comptable ainsi que celles relevant de l'ordonnateur. En effet, dans le cadre d'une comptabilité d'exercice, le fait générateur des opérations comptables trouve son origine très en amont dans les processus comptables. La sécurisation des procédures financières par les gestionnaires est d'autant plus nécessaire en raison du recentrage des contrôles traditionnels des contrôleurs financiers et des comptables.

Objectif	Indicateur 7	2006	2007	2008
Évaluer la fiabilité des procédures comptables	Volumes financiers des processus comptables fiabilisés par l'audit comptable et financier	15 %	40 % (cumulé)	75 % (cumulé)

Par ailleurs, des référentiels de contrôle interne comptable seront mis à la disposition des ordonnateurs et gestionnaires pour fiabiliser tous les processus comptables ; ils seront complétés dans le cadre du déploiement de l'outil partagé ACCORD LOLF de la diffusion de guides de procédures à l'usage des opérationnels en administration centrale. Ces outils seront également accompagnés de cycles de formation et d'échanges organisés par le réseau du Trésor public.

1.1.5 Améliorer la qualité des comptes

des établissements publics opérateurs de l'État

Les opérateurs de l'État sont concernés par la LOLF à plusieurs titres. Concourant à la mise en œuvre des politiques publiques pour le compte de leur ministère de tutelle, ils participent naturellement à l'appréciation de la performance.

Par ailleurs, compte tenu des liens étroits qu'entretiennent l'État et ses opérateurs – à travers les remises en dotation d'immobilisations corporelles notamment – la qualité de leurs comptes est déterminante pour la qualité des comptes de l'État. À terme, les comptes de l'État et de ses opérateurs devront d'ailleurs être consolidés.

Enfin, la loi sur la sécurité financière pose le principe de la certification des comptes de certains établissements publics et crée un contexte nouveau dont l'opportunité doit être saisie pour améliorer la qualité des comptes des établissements publics.

Dans ce contexte, la DGCP se donne comme objectif d'améliorer la fluidité de la chaîne de la dépense, de rationaliser les contrôles et de renforcer le contrôle interne comptable. Chaque fois que cela est justifié, la création d'une fonction comptable et financière unifiée sera encouragée.

La DGCP définira un plan d'action qui sera mis en œuvre au bénéfice de l'ensemble des opérateurs :

- Le premier volet du plan d'action portera sur le contrôle de la dépense. Le contrôle hiérarchisé sera étendu sur la durée du contrat. Par ailleurs, des audits seront expérimentés et conduiront à la signature de conventions de contrôle partenarial.
- La rénovation de la fonction comptable, second volet du plan d'action, s'organisera autour de trois axes principaux : la fiabilisation des éléments patrimoniaux, grâce à une action de recensement des postes les plus significatifs du bilan (immobilisations, stocks et comptes de capitaux propres) ; la montée en charge du dispositif de contrôle interne comptable ; l'amélioration de la communication financière tant en matière de compte financier que de restitutions financières et comptables infra-annuelles. Par ailleurs, les modalités d'intervention de l'agent comptable dans la tenue de la comptabilité analytique seront précisées.
- Enfin, le plan d'action conduira également à la rénovation de plusieurs processus de recettes et de dépenses dans le cadre d'une démarche d'ensemble de responsabilisation du gestionnaire. Outre la mise en œuvre d'un plan de déploiement des nouveaux outils de gestion que sont la carte affaires et la carte d'achat, plusieurs actions viseront à promouvoir la dématérialisation des pièces justificatives, la mise en place de centres de services partagés faisant fonction de service facturier ou encore l'expérimentation d'un dispositif simplifié d'ordonnancement et de conservation des pièces à l'appui du compte financier.

Dans ce cadre, des protocoles de modernisation de la gestion comptable et financière seront conclus avec les principaux opérateurs. Il s'agit de mieux répondre aux enjeux des grands opérateurs qui ont des besoins spécifiques en matière comptable et financière. Ces protocoles, qui seront progressivement étendus sur la période 2006-2008, donneront lieu à un suivi fin au moyen d'indicateurs de performance.

Objectif	Indicateur 8	2006	2007	2008
Enrichir l'offre de service proposée aux grands opérateurs	Nombre de protocoles de modernisation de la gestion comptable et financière (au 31 décembre)	10	20 (cumulé)	30 (cumulé)

L'établissement de comptes sincères et fiables, notamment en vue de la certification qui est ouverte aux établissements publics dotés d'un agent comptable depuis la loi sur la sécurité financière du 1^{er} août 2003, est une exigence permanente et un objectif stratégique de la direction générale de la comptabilité publique.

C'est pourquoi, elle souhaite développer un plan d'action pluriannuel (2006-2008) sur la qualité comptable des opérateurs de l'État. La mise à jour du référentiel comptable des établissements publics est une première étape qui sera franchie dès 2006 avec la prise en compte des règlements concernant les actifs et les passifs. La DGCP vise la certification des comptes consolidés des opérateurs qui remplissent les critères de consolidation. Ainsi, sur 2006-2008, 20 établissements publics sur 31 présenteront des comptes consolidés certifiables.

Ce plan d'action concernera également en priorité la fiabilisation du parc immobilier des opérateurs, en étroite coordination avec les activités domaniales exercées par le Trésor public à partir du 1^{er} janvier 2007. Élaboré durant l'année 2006, le plan d'action sera disponible à la fin de l'année 2006.

1.2 Améliorer la qualité des comptes des collectivités locales et des établissements publics locaux

1.2.1 Renover les cadres comptables et budgétaires

Le cadre budgétaire et comptable des collectivités locales sera renoué et simplifié : les maquettes budgétaires seront allégées et faciliteront la communication financière ; les procédures budgétaires et comptables seront harmonisées, modernisées et simplifiées ; la lisibilité des opérations patrimoniales sera renforcée.

En ce qui concerne les départements (comptabilité M52), communes (comptabilité M14), et établissements publics locaux (Hôpitaux, OPHLM et établissements publics de coopération intercommunale) les nouvelles instructions sont mises en œuvre au 1^{er} janvier 2006. Dans tous les cas, le déploiement du nouveau cadre budgétaire et comptable sera accompagné d'un plan de formation et de guides méthodologiques d'application. La nouvelle comptabilité des régions M71 intégrera également ces simplifications lors de sa généralisation en 2008.

1.2.2 Conduire des plans d'action départementaux d'amélioration de la qualité des comptes locaux

- La DGCP a élaboré un indice agrégé de suivi qualitatif des comptes locaux pour apprécier le niveau de qualité atteint par chaque comptabilité locale. Calculé automatiquement à partir des bases comptables nationales, cet indice porte sur quatre champs : hauts de bilan, comptes de tiers, opérations dites "complexes", délais de passation des opérations. Il distingue les items selon qu'ils relèvent exclusivement de l'intervention du comptable ou qu'ils sont partagés avec l'ordonnateur. Cet indice, calculé pour chaque collectivité est ensuite agrégé par trésorerie, département et enfin au niveau national.

Ces travaux rendront plus facile l'expérimentation d'une certification des comptes de collectivités territoriales très importantes, si leurs élus souhaitent s'engager dans cette démarche.

- À l'échelon national, le Trésor public s'engage à faire progresser de 5 points chaque année, sur la période 2006-2008, la valeur de base de l'indice agrégé de suivi qualitatif des comptes locaux.

Objectif	Indicateur 9	2006	2007	2008
Améliorer la qualité des comptes du secteur public local	Indice agrégé de suivi qualitatif des comptes locaux (en base 100 pour les comptes 2004)	105	110	115

Dans ce cadre, chaque département se verra assigner un objectif annuel de progression.

- Dans chaque département, un diagnostic personnalisé du niveau de qualité actuel des comptes des collectivités locales sera établi. À partir des marges de progrès identifiées, des plans départementaux d'amélioration de la qualité des comptes locaux seront définis. Ils donneront lieu à l'établissement d'un rapport annuel décrivant leur état d'avancement, tant au niveau de l'objectif départemental global que des programmes d'action spécifiques mis en place pour certaines collectivités.

1.2.3 Renforcer la démarche de contrôle interne comptable

- Au niveau de chaque trésorerie, les outils relatifs à l'organisation et à la démarche du contrôle interne de 1^{er} niveau (guide d'auto-diagnostic notamment) seront enrichis sur les aspects comptables.
- En trésorerie générale, un contrôle de 2^{ème} niveau sera effectué au sein des services CEPL. Il s'appuiera notamment sur un visa sur chiffres rénové, qui tiendra compte de l'automatisation de nombreux points de contrôle par HÉLIOS.
- Au plan national, des audits ciblés valideront les résultats atteints par l'indice agrégé de suivi qualitatif des comptes locaux et les dispositifs mis en place localement.

1.2.4 Participer en amont à l'amélioration de la qualité comptable

L'appui du Trésor public au contrôle budgétaire dévolu aux préfets, permettra d'avoir une meilleure appréhension des comptes locaux notamment dans leur dimension patrimoniale. L'expérimentation conduite dans quelques départements en 2005 sera élargie en 2006, dans la perspective d'une généralisation à l'horizon 2008.

1.2.5 Développer le partenariat comptable

Le renforcement du partenariat dans le domaine comptable avec les collectivités locales est un enjeu essentiel pour améliorer la fiabilité des comptes locaux.

- Ainsi, un groupe national de réflexion sur les questions comptables associe les associations d'élus, les fonctionnaires territoriaux, et les administrations d'État concernées. Elle a pour objectif d'élaborer en commun les référentiels utiles, de proposer d'éventuelles évolutions réglementaires dans le domaine comptable et d'engager des actions communes (formations...).
- Au plan local, différents partenariats seront proposés aux collectivités locales et associations qui les représentent, avec pour objectif d'approfondir les diagnostics comptables réalisés, d'échanger sur les bonnes pratiques, de progresser conjointement sur des thèmes comptables spécifiques, ou encore d'expérimenter des actions innovantes. Ces partenariats pourront se concrétiser par la mise en place de conventions thématiques ou d'actions spécifiques dans le cadre des conventions de services comptables et financiers.

1.2.6 Promouvoir la consolidation des comptes des collectivités locales

Le Trésor public réalisera des analyses consolidées des budgets principaux et annexes des collectivités locales qui le souhaitent. Au niveau national, les outils informatiques seront progressivement adaptés pour faciliter le repérage des opérations réciproques à neutraliser et pour alléger les opérations de consolidation proprement dites.

Par ailleurs, le Trésor public propose une méthodologie d'analyse des risques liés aux engagements périphériques des collectivités et à leurs satellites (SEM...). Les travaux réalisés dans ce cadre pourront aussi, à l'initiative des collectivités, motiver la comptabilisation, sur une base objective, d'une provision pour couvrir les risques avérés.



Enfin, des éléments de méthodologie permettant l'agrégation, sur un territoire donné, des données financières relatives à plusieurs niveaux de collectivités (en particulier s'agissant de l'ensemble villes - EPCI) seront élaborés dans le cadre d'un groupe de travail associant des représentants de collectivités locales. ■



RENFORCER la qualité de service

L' action du Trésor public est guidée par la recherche constante de la qualité de ses prestations, au service des usagers et de ses partenaires. Aussi, les progrès réalisés sur 2006-2008 seront mesurés de façon effective par des enquêtes de satisfaction auprès de différentes catégories de publics : les contribuables, les élus locaux et leurs directeurs financiers, les directeurs d'établissements publics locaux, les déposants obligatoires du Trésor.

2.1 Le Trésor public, au service des collectivités locales et des établissements publics locaux

Le Trésor public cherchera à systématiser le partenariat avec les collectivités locales et leurs établissements publics. Les modalités de pilotage et d'animation seront repensées pour être davantage tournées vers l'écoute et la compréhension des besoins du monde local. Une enquête de satisfaction sera réalisée auprès des décideurs locaux tous les 18 mois. L'application HÉLIOS servira progressivement de socle au rapprochement opérationnel entre les gestionnaires et les comptables. Les conventions de services comptable et financier, qui permettent de personnaliser les prestations aux attentes spécifiques des plus grandes collectivités territoriales, seront étendues aux principaux établissements publics hospitaliers et de logement social.

Objectif	Indicateur 10	2006	2007	2008
Intensifier le partenariat avec les grandes collectivités et établissements publics locaux	Taux de couverture des conventions de services comptable et financier * (CSCF)	30 %	40 %	50 %

Un indicateur mesurera la réalisation des actions programmées, qui pourra faire l'objet d'une évaluation sur la base d'audits conjoints.

Objectif	Indicateur 11	2006	2007	2008
Évaluer les conditions d'application des conventions de service comptable et financier	Taux global de réalisation des actions des CSCF	35 %	45 %	55 %

2.1.1 Optimiser l'exécution des recettes et des dépenses

- L'application HÉLIOS permettra de fluidifier l'exécution de la dépense. Elle permettra de fiabiliser également la mesure du délai de paiement qui sera calculé sur la totalité des dépenses prises en charge par le réseau et l'intégralité d'un exercice.

Le Trésor public se fixe pour objectif d'atteindre un délai de paiement du comptable de 9 jours en 2008.

Objectif	Indicateur 12	2006	2007	2008
Réduire le délai de paiement des dépenses du secteur public local du comptable	Délai de paiement des dépenses du secteur public local par les comptables (collectivités sous l'application HÉLIOS) - en nombre de jours -	-	-	9 j

Par ailleurs, afin d'apporter des améliorations en profondeur dans l'organisation des services, des audits partenariaux de l'ensemble de la chaîne de la dépense - du mandatement jusqu'au règlement - seront menés par les trésoreries générales avec les collectivités et établissements volontaires, le cas échéant dans le cadre de conventions de services comptable et financier.

* Départements, régions, communes de plus de 100 000 habitants, communautés d'agglomération et communautés urbaines (communes > 100 000 habitants), établissements de santé les plus importants (>150 millions d'€ de recettes), OPHLM et OPAC à comptabilité publique gérant plus de 10 000 logements.

- S'agissant du recouvrement des produits locaux, le Trésor public renforcera l'efficacité d'ensemble de sa politique, en s'appuyant notamment sur les nouveaux outils juridiques de la loi de finances rectificative pour 2004, dans le cadre de procédures concertées avec les ordonnateurs. L'amélioration du recouvrement sera suivie sur la base du nouveau taux de recouvrement calculé hors dotations et produits de la fiscalité à partir des données du logiciel HÉLIOS.

En ce qui concerne les établissements publics de santé, une attention toute particulière sera portée à l'amélioration du recouvrement des produits hospitaliers dans un contexte de réforme profonde du mode de financement de ce secteur. Le Trésor public mettra l'accent sur l'optimisation de la chaîne du recouvrement (de la mise en recouvrement jusqu'à l'apurement) en s'appuyant d'une part, sur un partenariat renforcé et d'autre part, sur des outils permettant un recouvrement alliant célérité et efficacité (demande de renseignements, nouvelles procédures de poursuites, dématérialisation...).

Parallèlement, le Trésor public facilitera les démarches des usagers en développant, en liaison avec les collectivités locales et leurs établissements publics, l'offre de paiement par voie automatisée (titre interbancaire de paiement, carte bancaire, terminal électronique de paiement et paiement à distance, prélèvement fractionné ou à l'échéance) avec pour objectif de faire progresser le nombre d'opérations ou le montant de ces opérations de 5 % par an.

Objectif	Indicateur 13	2006	2007	2008
Développer les paiements par voie automatisée du secteur public local (prélèvements + titre interbancaire de paiement + carte bancaire)	Taux de progression des paiements automatisés	+ 5 %	+ 5 %	+ 5 %

Au-delà de la simplification des démarches de paiement, le Trésor public mettra en place une action d'ensemble d'amélioration des

conditions d'accueil des usagers. Des engagements de qualité de service porteront sur les différents modes de contact et la transmission de toute demande au service compétent de l'ordonnateur sans démarche supplémentaire du redevable.

› Les taux d'intervention sur les recettes et dépenses du secteur public local

L'efficacité déployée par le Trésor public pour traiter les flux financiers du secteur public local est mesurée chaque année à travers deux "taux d'intervention", concernant respectivement le recouvrement des recettes non fiscales des organismes du secteur public local et le paiement de leurs dépenses.

Le taux d'intervention sur les recettes rapporte les coûts complets de la gestion du recouvrement des "produits locaux" aux recettes perçues par le Trésor public pour le compte du secteur public local. La notion de "produits locaux" correspond principalement aux recettes provenant de services facturés aux usagers, tels les services d'eau et d'assainissement des communes, les services périscolaires (cantines scolaires, crèches...), les loyers des OPHLM, les recettes des établissements hospitaliers.

Grâce à l'impact des plans d'actions qui seront mis en œuvre pour dynamiser ce secteur, la DGCP entend réduire son taux d'intervention de plus de 2 % en moyenne annuelle d'ici à la fin du présent contrat.

Indicateur d'efficacité 2*	Référence 2005	2006	2007	2008
Coûts de gestion des produits locaux (en millions d'€)	627	628	629,5	623
Taux d'intervention sur les produits locaux	1,34 %	1,32 %	1,29 %	1,25 %

Le taux d'intervention sur les dépenses rapporte quant à lui les coûts complets du paiement des dépenses par le Trésor public, au total des flux de dépenses payées au cours de l'année. Grâce notamment

aux leviers que constituent la dématérialisation et le contrôle partenarial, une réduction moyenne de l'ordre de 2 % par an est également attendue d'ici à 2008 sur ce taux.

Indicateur d'efficacité 3*	Référence 2005	2006	2007	2008
Coûts de gestion des dépenses du secteur public local (en millions d'€)	575	579	580,5	575
Taux d'intervention sur les dépenses du secteur public local	0,180 %	0,177 %	0,174 %	0,169 %

2.1.2 Garantir la qualité du versement par l'État des avances sur le montant des impositions directes locales

Ces versements correspondent aux taxes et impositions directes de l'exercice émises au profit des collectivités territoriales, *indépendamment des encaissements effectifs*, et sont effectués suivant la procédure d'avances mensuelles à raison d'un douzième des montants prévus par les collectivités bénéficiaires au budget de l'année en cours. Les mouvements financiers annuels entre l'État et les collectivités sont à ce titre de l'ordre de 70 milliards d'euros.

Dans le cadre d'une démarche de qualité de service aux collectivités territoriales dans la gestion de leur trésorerie, l'objectif opérationnel consiste à mettre à disposition les fonds à date certaine (le 25 du mois au plus tard, le 31 pour le mois de janvier).

Objectif	Indicateur 14	2006	2007	2008
Mettre à disposition des collectivités locales les avances sur le montant des impositions directes locales à date certaine	Taux de versement des avances sur le montant des impositions directes locales réalisé par le comptable à la date prévue	90 %	92 %	95 %

L'État s'engage par ailleurs à procéder au versement dans l'année de la totalité des rôles émis et pris en charge au titre de l'exercice et à

* Pour homogénéiser les comparaisons, les valeurs de référence 2005 ont été actualisées en fonction des modalités en vigueur à partir de 2006, s'agissant notamment des nouveaux taux de cotisations pour pensions civiles mis en place avec la LOL.F. Par ailleurs, les prévisions pour 2006-2008 ont été effectuées sur la base des dotations intégrées au présent contrat.

s'assurer que les remboursements de sommes indues versées aux bénéficiaires s'effectuent dans les meilleurs délais.

2.1.3 Enrichir l'expertise et le conseil financier au profit des décideurs locaux

L'accélération de la production des comptes aux ordonnateurs constitue un gage d'efficacité pour l'ensemble des prestations d'expertise et d'aide à la décision en matière financière.

Le pourcentage des comptes produits aux ordonnateurs avant le 15 mars constitue la mesure de cette action. Pour les comptes 2005, ce sont plus de 88 % des comptes qui ont été produits aux ordonnateurs avant le 15 mars 2006.

Le réseau du Trésor public s'engage sur la période 2006 à 2008, à consolider ce niveau de performance.

Les comptables publics ont une mission déterminante d'aide à la décision financière aux élus locaux, aux directeurs des services et aux responsables d'établissements publics locaux, qui couvre un large champ de domaines financiers, de l'aide à la gestion de la dette à l'analyse de projets d'investissement. Le cœur de l'expertise repose sur la réalisation d'analyses de l'équilibre financier (analyses rétrospectives et analyses consolidées) et de l'impact financier de projets d'investissement (analyses prospectives).

La réalisation des analyses financières s'inscrit dans une démarche qualité qui comprendra notamment un dispositif d'évaluation interne et un questionnaire de satisfaction remis aux ordonnateurs.

Le Trésor public mettra en outre à disposition des collectivités locales sa nouvelle compétence acquise en matière de fiscalité directe locale en proposant à toutes les collectivités qui le souhaitent, des études de simulation des conséquences de leurs décisions sur leur situation fiscale : vote des taux, produit attendu et politique d'abattements.

Le Trésor public enrichira son offre de service aux collectivités locales

en matière d'analyses financières de leurs projets d'investissements à partir des évaluations du service des Domaines liées aux opérations des collectivités locales. Cette offre de service sera adaptée par grand-catégorie de collectivités et établissements publics.

Ainsi, sur l'ensemble de la période, toutes les régions d'ici à 2007, tous les départements d'ici à 2008 et toutes les communes de plus de 10 000 habitants disposeront d'une analyse financière rétrospective. Une analyse prospective pour au moins un tiers des communes de plus de 10 000 habitants sera proposée. Enfin, pour l'ensemble des communes de moins de 10 000 habitants pour lesquelles des difficultés financières importantes auront été détectées, une analyse financière sera effectuée. Elle aura pour objet d'identifier les causes de la dégradation de la situation financière de la collectivité et les orientations qui semblent devoir être suivies pour y porter remède.

De façon analogue, une offre de prestations sur mesure sera déclinée auprès des établissements publics de coopération intercommunale. Notamment, un tiers des groupements à fiscalité propre fera l'objet d'une analyse consolidée de ses différents budgets.

Sur la base du "Guide méthodologique d'analyse et de regroupement des risques", mis au point par un groupe de travail auquel plusieurs collectivités ont activement participé, le Trésor public apportera un large appui aux collectivités souhaitant réaliser en partenariat une analyse des risques susceptibles d'être générés par leurs différents satellites.

Pour les établissements publics de santé, la poursuite des efforts entrepris en matière d'analyse financière rétrospective sera prolongée par la mise à disposition d'un nouvel outil d'analyse financière prospective spécifique aux hôpitaux dès 2007. Un tiers des établissements publics de santé bénéficiera, sur la période, d'une analyse financière rétrospective. Par ailleurs, en vue d'accompagner de façon opérationnelle la mise en place du Plan Hôpital 2007, qui confie de nouvelles

responsabilités de gestion aux établissements publics, un outil spécifique de reporting infra-annuel des évolutions des recettes et des dépenses des établissements de santé sera mis à la disposition des chefs d'établissement à compter de 2006. Enfin, pour les établissements sociaux et médico-sociaux, un nouvel outil d'analyse financière rétrospective mieux adapté à leurs spécificités sera élaboré et servira de base aux analyses financières qui seront délivrées aux principaux établissements de chaque département. Au terme du contrat, au moins un tiers des ESMS aura ainsi été analysé.

S'agissant des organismes de logement social, de nouveaux outils d'analyse financière rétrospective seront disponibles en début de contrat. Le Trésor public s'engage à réaliser une analyse financière renouvelée pour au moins la moitié des établissements publics d'habitat social.

Objectif	Indicateur 15	2006	2007	2008
Réaliser les analyses financières pour les collectivités et établissements publics locaux ciblés	Taux de couverture des analyses financières	20 %	35 %	50 %

Par ailleurs, la production, chaque année, d'un tableau de bord permettant d'assurer un suivi synthétique de la situation des établissements publics locaux (EPS et HLM) sera poursuivie au profit de l'ensemble des ordonnateurs de ces établissements.

2.1.4 Promouvoir la dématérialisation

À la suite de la signature par le Trésor public avec tous les partenaires du monde local, en décembre 2004, d'une charte nationale de partenariat sur le développement de la dématérialisation, des progrès réels seront accomplis sur la période 2006-2008.

La dématérialisation des principaux flux de données (paye, titres de recettes, mandats et pièces justificatives) se concrétisera par la signature avec un nombre significatif de collectivités et d'établisse-

ments publics de conventions d'application de la charte nationale. Cet engagement sera mesuré par la progression du taux de couverture des conventions de dématérialisation pour les collectivités cibles.

Objectif	Indicateur 16	2006	2007	2008
Promouvoir la dématérialisation des flux et des échanges avec le secteur public local	Taux de couverture de la dématérialisation dans le secteur public local *	10 %	20 %	33 %

Des expérimentations de dématérialisation plus avancées seront menées de façon partenariale dans deux directions :

- la numérisation du compte de gestion sur chiffres ;
- la création de plates-formes de services et d'échanges sécurisés intégrant notamment la signature électronique, l'horodatage, le stockage sécurisé des données.

Enfin, la politique de dématérialisation sera également poursuivie de façon active dans le secteur de la santé. Les protocoles B2/Noémie d'échanges de données tripartites entre les hôpitaux, les caisses primaires d'assurance maladie et le Trésor public seront élargis à l'ensemble des établissements publics de santé concernés par la tarification à l'activité, ainsi qu'aux principales mutuelles.

2.2 Le Trésor public au service des contribuables

Le Trésor public et la direction générale des impôts ont pour objectif de progresser ensemble dans l'amélioration des relations avec les usagers et dans la recherche d'une plus grande efficacité des actions en recouvrement en application des engagements de la Charte du contribuable.

* Paye : régions, départements, communes de + 20 000 habitants, Communautés urbaines et d'agglomération, EPS de + 600 lits, 600 collectivités et établissements publics locaux de petite taille.

Titres et rôles : régions, départements, communes de + 20 000 habitants, C.U. et C.A., EPS de + 300 lits, HLM/OPAC, 600 collectivités et établissements publics locaux de petite taille Mandats et PJ : régions, départements, communes de + 20 000 habitants, C.U. et C.A., EPS de + 600 lits, 600 collectivités et établissements publics locaux de petite taille.

2.2.1 Renforcer la qualité de l'accueil des usagers

• En matière de qualité de service, les engagements pris par la DGCP et la DGI dans le cadre du programme "pour vous faciliter l'impôt", qui est l'un des axes essentiels de la Charte du contribuable, continueront d'être mesurés de façon régulière, à la fois par des audits internes et des évaluations externes et ceci de manière plus homogène dans les deux réseaux. Les résultats de chaque département seront communiqués aux comités locaux d'usagers, rendus publics sur le site impots.gouv.fr

Objectif	Indicateur 17	2006	2007	2008
Améliorer la qualité de service	Niveau de mise en œuvre effective des engagements du programme "pour vous faciliter l'impôt" commun à la DGCP et à la DGI	À partir de 87,5 % note: 4,75/5	À partir de 90 % note: 5/5	À partir de 90 % note: 5/5

En outre, la DGI et la DGCP s'engagent d'ici la fin du contrat à obtenir la certification par un organisme externe indépendant, d'au moins 200 sites au total pour les deux réseaux. Les services certifiés respecteront un référentiel commun et exigeant, élaboré dans le prolongement des référentiels existants.

Une organisation de l'accueil structurée sera mise en place dans les trésoreries les plus importantes.

Enfin, la DGCP et la DGI continueront à approfondir l'écoute des usagers notamment dans le cadre des comités nationaux et locaux d'usagers.

• Offrir un point d'entrée unique aux particuliers. Conformément aux orientations fixées par le Ministre lors du CTPM du 7 juillet 2005, un plan ambitieux de création de plus de 200 nouveaux hôtels des finances regroupant dans les mêmes locaux les services des deux administrations fiscales sera engagé. Ils offriront un service d'accueil commun.

Les choix d'implantation des hôtels des finances seront effectués au regard de critères d'accessibilité, de proximité et de coût. Ce service d'accueil commun intégré sera également offert par l'ensemble des hôtels des finances déjà créés. Il répondra aux exigences de qualité du programme "pour vous faciliter l'impôt". Certains d'entre eux pourront faire l'objet d'une certification.

Lorsque les services DGCP et DGI ne peuvent pas être regroupés, un protocole de délégations de compétences croisées entre les deux réseaux sera expérimenté en 2006. Ainsi, quel que soit le service auquel le contribuable se sera adressé, sa demande sera, si possible, traitée au premier contact. Les démarches qui le nécessitent (besoin d'expertise, situations complexes) seront prises en charge et transférées au service compétent pour traitement et réponse.

Par ailleurs, afin d'éviter aux usagers de se déplacer et pour accroître l'accessibilité des services, deux expérimentations visant à créer un point d'entrée unique aux deux réseaux pour les démarches à distance des usagers seront lancées en 2006: mise en place d'un numéro de téléphone unique dans l'Ain (incluant une réflexion sur la prise de décision par téléphone) et d'une adresse internet unique dans au moins un département.

Une équipe nationale commune, rattachée aux deux directeurs généraux, pilotera ces quatre opérations.

En outre, le traitement par téléphone sera optimisé, notamment dans les trésoreries les plus importantes. Pour cela, ces trésoreries seront progressivement réorganisées, avec la mise en place d'équipes encadrées et professionnalisées sur les fonctions d'accueil, de façon à privilégier l'accueil et le traitement des demandes par téléphone ou au guichet lors du premier contact. La suppression de certaines pièces justificatives et l'application du principe de présomption de la bonne foi des contribuables permettra d'accorder des délais de paiement au téléphone et de traiter les demandes liées à la gestion

des contrats de prélèvement qui constituent la majeure partie des contacts avec les contribuables.

L'accueil à distance (téléphone, courrier, courriel) par des structures spécialisées sera renforcé et s'appuiera sur les nouveaux outils mis en œuvre dans le cadre du programme COPERNIC. À ce titre, les "centres prélèvements services" seront étendus et un "centre amendes service" sera expérimenté.

Afin d'offrir aux entreprises un interlocuteur unique pour l'ensemble de leurs démarches fiscales, le recouvrement de la taxe professionnelle et de la taxe foncière due par les personnes morales sera transféré, en 2008, aux services des impôts des entreprises.

2.2.2 Développer les services en ligne et les paiements dématérialisés

Au-delà de l'amélioration de l'accueil, la DGCP développera son offre de services visant à faciliter la vie du contribuable tout en allégeant le travail de l'administration.

À ce titre, la DGCP se fixe comme objectif de faire croître significativement la part des démarches effectuées en ligne. La gamme des services offerts est déjà étendue (opérations de gestion des contrats de prélèvement, paiements directs en ligne) et les usagers bénéficient d'avantages importants (délais supplémentaires pour effectuer des démarches, décalages des dates de prélèvements, accusés de réception instantanés). Grâce au programme COPERNIC, de nouveaux services en ligne seront proposés, couvrant à terme la plupart des demandes des usagers. Des campagnes de promotion actives accompagneront ces évolutions.

L'extension du paiement par voie dématérialisée (prélèvement, mensualisation, paiement en ligne) sera également poursuivie, en prenant appui sur la forte mobilisation du réseau du Trésor public.

Objectif	Indicateur 18	2006	2007	2008
Développer les paiements dématérialisés des impôts des particuliers (prélèvement, mensualisation, paiement en ligne)	Taux de paiement dématérialisé des impôts des particuliers (IR, TH, TF)	45 %	47 %	49 %

Le portail fiscal sera enrichi de nouvelles fonctionnalités :

- les usagers abonnés auront la possibilité d'effectuer, dans un cadre sécurisé, des démarches en ligne et de suivre leur traitement à partir de leur compte fiscal ;
- tous les usagers pourront, via une adresse internet unique accessible sans certificat sur l'espace public du portail fiscal, adresser leurs questions à l'administration fiscale, grâce à un formulaire électronique (formuel) qui sera routé automatiquement vers l'administration compétente (expérimentation).

2.2.3 Progresser encore dans l'efficacité des actions en recouvrement

Afin d'améliorer l'efficacité des poursuites, le Trésor public mettra en œuvre des procédures renouvelées et expérimentera de nouvelles formes d'organisation. Ces actions devront contribuer à améliorer les résultats du recouvrement.

Objectif	Indicateur 19	2006	2007	2008
Améliorer le taux de recouvrement de l'impôt	Taux de recouvrement brut des impôts sur rôle	97,85 %	97,87 %	97,90 %

- Les poursuites seront plus rapides et plus progressives. Ainsi, des relances seront effectuées sans attendre l'accroissement de la dette et la détérioration de la situation du débiteur. En particulier, en dehors des cas où il importe d'agir fermement (contrôle fiscal, arriérés récurrents, montant élevé...), le Trésor public mettra en œuvre, sous forme d'expérimentations, des actions de relance amiable selon des modalités adaptées (envoi d'une lettre comminatoire personnalisée, relance par téléphone) dès la constatation de l'impayé avant de

recourir à des procédures de recouvrement forcé.

En cas d'échec de la relance, les poursuites seront proportionnées aux enjeux financiers. Elles tiendront compte, le cas échéant, des frais qu'elles occasionnent et pourront être adaptées au profil du débiteur. Cet objectif de personnalisation des poursuites sera pris en compte dans les nouveaux outils livrés par le programme COPERNIC.

- Par ailleurs, compte tenu de la difficulté spécifique de recouvrement des cotes de contrôle fiscal, les liaisons DGI-DGCP seront approfondies, y compris pour les DIRCOFI et les directions nationales de contrôle. Une réflexion sera également engagée avec la DGI en vue de définir de nouvelles formes d'organisation du recouvrement contentieux, favorisant une meilleure réactivité et un pilotage plus performant.

Objectif	Indicateur 20	2006	2007	2008
Améliorer l'efficacité du contrôle fiscal	Taux brut de recouvrement DGI et DGCP en droits et pénalités sur créances de contrôle fiscal externe au titre de N-2	42 %	42,5 %	43 %

- L'objectif d'amélioration du recouvrement des produits divers sera poursuivi. Pour cela, une organisation plus performante distinguant la fonction comptable relevant du département comptable ministériel ou de la trésorerie générale, de la fonction recouvrement, sera expérimentée. De nouveaux moyens juridiques de recouvrement, proches de ceux applicables à l'impôt, seront recherchés.

- Le taux de recouvrement contentieux de la redevance audiovisuelle sera amélioré. Les services de contrôle se verront assignés des objectifs dans le cadre de programmes d'action régionaux.

› Les coûts de gestion des impôts (DGI et DGCP)

Grâce aux leviers procurés notamment par la dématérialisation des paiements et par la modernisation de ses process d'encaissement, la DGCP entend contribuer, pour ce qui la concerne, à la poursuite des

efforts accomplis avec la DGI pour maîtriser les coûts de gestion de l'impôt.

Le calcul annuel des coûts de gestion, effectué par les deux réseaux depuis la fin des années 1990 pour mesurer le taux d'intervention sur l'impôt, permettra de rendre compte de la maîtrise des coûts de la gestion fiscale sur la période du présent contrat.

Indicateur d'efficience 4 *	Référence 2005	2006	2007	2008
Coûts de gestion des impôts (DGI et DGCP) (en millions d'€)	4 542	4 509	4 498	4 442

2.2.4 Réover en profondeur le recouvrement des amendes et des condamnations pécuniaires

Le renforcement du civisme en matière de paiement des amendes passera par la poursuite de la rénovation en profondeur des services offerts aux usagers, des procédures de poursuites et des processus de gestion des amendes.

Objectif	Indicateur 21	2006	2007	2008
Améliorer le recouvrement des amendes et des condamnations pécuniaires	Taux de recouvrement contentieux des amendes et condamnations pécuniaires	38 %	40 %	42 %

Les préconisations de l'audit de modernisation des amendes seront mises en œuvre.

Au titre de l'amélioration de l'offre de service, le télépaiement (par carte bancaire via internet ou un serveur vocal interactif) sera généralisé à tous les paiements d'amendes forfaitaires majorées et de condamnations pécuniaires. Des formes de paiement alternatives au timbre seront également mises en place afin d'offrir un meilleur service aux usagers, de développer le traitement industriel des moyens de paiements et de fiabiliser les procédures d'encaissement.

* Les prévisions ont été effectuées sur la base de la méthode utilisée depuis 1997 (rapport Lépine).

La politique de poursuites sera réorganisée, en prenant appui sur les nouveaux moyens juridiques à la disposition du Trésor public comme la phase comminatoire menée par des huissiers de justice, qui a pour buts d'accroître les moyens de recouvrement du Trésor public, d'accélérer le recouvrement des impayés et d'éviter le déclenchement de moyens plus contraignants. Le recouvrement des amendes fera l'objet d'un pilotage renforcé au niveau national et local prenant appui sur un infocentre national.

Enfin, la modernisation des process sera approfondie. D'une part, le Trésor public contribuera activement à la mise en œuvre, dans un cadre interministériel, des propositions du rapport d'audit de modernisation des amendes de décembre 2005. Notamment, il s'inscrira dans le cadre des décisions et des calendriers qui seront décidés au plan ministériel. D'autre part, en matière d'amendes de transports, des structures communes d'accueil et de gestion (Trésor public, officier ministériel public, établissement public) seront mises en place.

› Mise au point d'un taux d'intervention sur le recouvrement des amendes

La rénovation de la chaîne des amendes est guidée par le souci d'optimiser le niveau des recettes effectivement perçues tout en maîtrisant les coûts induits par la montée en charge de nouveaux services.

Dans ce contexte, il est particulièrement utile de mettre en place un taux d'intervention propre au recouvrement des amendes, rapportant les coûts complets de cette mission aux recettes effectivement perçues.

La DGCP s'engage ainsi à mettre au point ce nouvel indicateur en 2006, puis à en assurer le suivi annuel sur la période du présent contrat.

2.3 Le Trésor public au service de la politique immobilière de l'État

La totalité des activités domaniales actuellement exercées par la DGI sera transférée à la DGCP le 1^{er} janvier 2007 au sein du "Service France Domaine", afin de mettre en œuvre les synergies entre cette mission et celles de la DGCP.

L'administration du domaine aura, dès 2006, un rôle nouveau dans la dynamisation de la politique immobilière de l'État voulue par les pouvoirs publics visant d'une part, à un volume significatif de cessions immobilières et d'autre part, à définir une stratégie immobilière pour l'État. Cette politique consistera, dans un premier temps, à identifier environ deux cents immeubles qui semblent mal employés ou inadaptés (sur la base de deux par département en principe) et à proposer en 2006 cent opérations de cession. Elle s'accompagnera d'une politique d'expérimentations, localisées dans quelques directions, visant à transformer les missions classiques du service pour leur confier un rôle actif en matière de rationalisation de la politique immobilière de l'État et de ses services déconcentrés.

Les évaluations réalisées par l'administration du domaine au bénéfice de l'État, des collectivités territoriales ou d'autres services qui doivent obligatoirement la consulter avant de réaliser leurs opérations immobilières, sont un gage de transparence et participent aux efforts de bonne utilisation des deniers publics.

Ces évaluations n'entraînent tous leurs effets juridiques que lorsqu'elles sont rendues dans le délai d'un mois. La DGI, puis la DGCP, mesurera sa performance par le niveau de respect de ce délai.

Objectif	Indicateur 22	2006	2007	2008
Produire dans le délai d'un mois les évaluations réglementaires demandées au service des domaines	Taux de respect du délai d'un mois, hors délais négociés, pour la réponse aux demandes d'évaluations réglementaires adressées au service des domaines	90 %	92 %	94 %

Parallèlement, la traçabilité des éléments qui sous-tendent les évaluations et des raisonnements qui y conduisent feront l'objet d'un contrôle interne.

2.4 Le Trésor public, partenaire du Préfet

Les Trésoriers-payeurs généraux (TPG) participeront activement, aux côtés du Préfet, à l'amélioration de la gestion publique et au renforcement du développement économique, dans le cadre de la mise en place des pôles régionaux et leur prolongement au niveau départemental.

2.4.1 Participer à l'amélioration de la gestion publique

L'entrée en vigueur de la LOLF est un levier de rénovation en profondeur des pratiques en matière de gestion publique. À ce titre, les TPG apporteront leur appui aux Préfets dans le pilotage des dépenses des services déconcentrés de l'Etat. En amont, les TPG assisteront les Préfets en leur fournissant les éclairages utiles dans le cadre des avis qu'ils émettront sur les budgets opérationnels de programme. En cours d'année, le suivi de l'exécution budgétaire fera l'objet de restitutions financières régulières et commentées, notamment en matière de suivi de la paye des agents publics. En fin d'année, les TPG établiront un compte-rendu d'exécution récapitulant les points saillants de la dépense publique dans le département.

S'agissant des finances locales, les trésoreries générales accompagneront les Préfets dans le domaine du contrôle budgétaire, en contribuant notamment à proportionner davantage les contrôles aux enjeux.

Les missions d'expertise économique et financière (MEEF) développeront leurs analyses financières sur les projets d'investissement public, en diversifiant leurs secteurs d'intervention. De la même façon, les trésoreries générales procéderont à l'examen de l'équilibre financier de certains organismes subventionnés, en particulier des associations, afin d'éclairer les choix des décideurs locaux.

2.4.2 Contribuer au développement économique local

Dans le cadre de l'appui au développement économique, les pôles placés sous la responsabilité des TPG devront contribuer à l'émergence d'un environnement favorable au développement économique local, éclairer l'horizon des acteurs économiques, et faciliter l'accès à l'information et aux prestations délivrées par les services déconcentrés du MINEFI.

À ce titre, le Trésor public apportera très directement son concours dans trois domaines : la fourniture de tableaux de bord retraçant l'action économique et financière de l'État au niveau local, le suivi opérationnel des entreprises en difficulté dans le cadre des CODEFI renouvelées, l'enrichissement continu du portail "MINEFI au service des entreprises". Le réseau pourra également participer, en tant que de besoin, à des actions adaptées aux spécificités locales, notamment en matière d'intelligence économique ou de lutte contre la fraude.

À cet égard, chaque TPG de région s'engagera auprès du Préfet de sa région, dans le cadre d'une lettre de mission, à satisfaire ces principaux objectifs en les formulant de façon adaptée aux réalités locales. Les TPG de département s'inscriront, pour ce qui les concerne, dans ce cadre de travail en alimentant l'échelon régional des travaux élaborés à leur niveau et en assurant auprès de leur Préfet des prestations comparables pour les dossiers départementaux.

2.5 Le Trésor public au service des déposants de fonds réglementés

Le Trésor public offrira des prestations au meilleur standard de la place bancaire à ses clients soumis à une obligation légale de dépôt de fonds.

À ce titre, le Trésor public s'engage à leur fournir une information enrichie, à développer la dématérialisation des échanges et à faciliter les opérations à distance, en s'appuyant sur un nouvel outil de tenue de comptes (ALTAÏR) en cours de développement. Cet outil permettra



aux déposants de disposer de nouveaux services : consolidation des comptes, banque en ligne, suivi de la relation-clients.

Une mesure de qualité de ces prestations sera réalisée à un rythme régulier (18 mois) afin d'appréhender le degré de satisfaction des organismes publics.

Le Trésor public poursuivra également avec la Caisse des Dépôts et des Consignations (CDC) la politique qualité qui s'appuie sur des indicateurs définis en commun, en cohérence avec la politique d'objectifs. Cette politique qualité sera étendue à l'ensemble des clientèles réglementées de la CDC. En outre, la mesure de l'action du Trésor public sera renouvelée afin de mieux intégrer l'implication du réseau dans la réalisation des objectifs.

La dernière enquête de novembre 2005, réalisée par Louis Harris, auprès d'un panel représentatif de l'ensemble de la clientèle fournit une note de référence de 7,7 / 10 pour ce qui concerne la satisfaction globale vis-à-vis du service bancaire du Trésor public. L'objectif sera de porter cette note à 8 / 10 à l'échéance du contrat. ■



S'AFFIRMER comme une administration de référence par le management et le pilotage

La dynamisation de la gestion des ressources humaines, le développement du contrôle de gestion, la poursuite de la professionnalisation de l'audit, l'approfondissement de la rénovation du système d'information, la poursuite de la rationalisation du réseau et la maîtrise et la garantie des moyens constituent des points de passage obligés pour l'atteinte des grands objectifs stratégiques développés dans les deux précédents chapitres.

En premier lieu, la direction générale diffusera les outils et consignes nécessaires à la mise en place d'une politique de conduite du changement volontariste. Les réformes en cours au sein du Trésor public sont profondes et nombreuses ; il convient d'être présent à chaque étape aux côtés des agents concernés par ces transformations. Chaque acteur devra être à même de comprendre les buts poursuivis et de savoir quand et comment il sera concerné.

3.1 Mettre en œuvre une conduite du changement dynamique

L'accompagnement des réformes reposera sur six piliers :

- l'explication,
- l'écoute,
- la formation,
- des mesures spécifiques,
- le dialogue,
- la mobilisation des cadres.

3.1.1 Donner du sens au changement

Le nombre de réformes engagées et à venir peut susciter un malaise si le sens général n'est pas bien compris. Le contrat de performance permet de fixer le cadre global de l'action du réseau pour les trois ans à venir ; il devra être complété pas à pas par une communication régulière et détaillée propre à chaque chantier qui expliquera, notamment, comment il correspond aux grandes orientations stratégiques du contrat.

Avant l'engagement de chaque réforme, les agents recevront une information complète et précise sur ses objectifs, ses modalités, notamment son calendrier, et sa mise en œuvre locale. Cette information sera mise à disposition des TPG qui la relayeront aux chefs de poste et de services, à charge pour eux de la commenter à leurs équipes. L'intranet MAGELLAN sera systématiquement alimenté par des dossiers explicatifs.

3.1.2 Écouter les agents

Avant toute réforme débouchant sur un changement significatif des méthodes de travail ou sur un changement de métier, les agents concernés seront reçus par leur supérieur hiérarchique ou par une cellule spécialisée afin de faire un diagnostic de leur situation personnelle puis de définir leur évolution individuelle.

Cet accompagnement personnalisé sera prolongé durant la phase de mise en œuvre de la réforme. Il en sera de même au-delà dans le cadre d'un suivi individuel réalisé par le supérieur hiérarchique afin de vérifier avec chaque agent comment il a vécu le changement, comment il s'insère dans le nouvel environnement et, enfin, s'il a des demandes spécifiques.

Ce processus d'écoute avant, pendant et après les réformes ne portera pas seulement sur les situations individuelles mais aussi sur la technique professionnelle afin de valoriser l'expérience de chacun et d'améliorer le fonctionnement du service.

Le dispositif d'écoute individuelle sera, pour les réformes d'envergure, complété par la réalisation d'enquêtes menées par un organisme externe qui fournira une image la plus fidèle possible du bon déroulement des transformations réalisées : compréhension, prise en compte des besoins ...

3.1.3 Garantir une formation adaptée

La technicité des métiers du Trésor public implique pour réussir toute transformation de mettre en place une formation bien ciblée.

Trois modalités seront utilisées, alternativement ou conjointement selon les cas :

- la formation en salle, modalité classique, sera mise en œuvre à chaque fois que des connaissances précises (réglementation nouvelle, procédure informatique requérant un apprentissage sur une base école ...) devront être expliquées et transmises ;
- le stage d'immersion réalisé in situ dans un service permettra l'apprentissage concret au contact d'équipes maîtrisant bien le métier et capables de faire bénéficier les nouveaux venus de toutes les connaissances propres à bien utiliser les outils informatiques ;
- le tutorat est l'expression de la solidarité du réseau ; il pourra être exercé par un collègue sur la base du volontariat ou un supérieur hiérarchique selon les situations. Il permettra un accompagnement progressif, rassurant et personnalisé. Il se justifiera pour mettre en main des procédures ou des outils radicalement nouveaux et complexes.

3.1.4 Accompagner les réformes

Les dispositifs ministériels relatifs à la garantie de rémunération des agents concernés par une réforme et à l'accompagnement de la mobilité géographique dans le cadre des réformes de structures seront déclinés par la DGCP.

3.1.5 Assurer un dialogue social approfondi

Au-delà des procédures en vigueur qui mobilisent le CTPC* et les

* CTPC / CTPL : Comité technique paritaire central / local.

CTPL, les réformes d'envergure pourront faire l'objet, à l'image de ce qui a été réalisé lors de la réforme de la redevance audiovisuelle, d'un protocole particulier qui pourra être discuté et signé entre la direction générale et les partenaires sociaux.

Ces protocoles détailleront dans chaque cas les actions spécifiques propres à réussir la réforme, notamment les éléments de calendrier permettant à chacun d'anticiper les évolutions à venir.

Une commission de suivi associant aux échelons nationaux et locaux, direction et partenaires sociaux pourra être réunie afin de vérifier la bonne mise en place de la réforme et d'apporter des réponses aux questions en suspens.

3.1.6 Mobiliser l'encadrement du réseau

Les réformes ne réussiront que si elles sont portées, expliquées, mises en œuvre et suivies par tous les échelons hiérarchiques du Trésor public.

Les directions locales, TPG et Fondés de pouvoir, les chefs de services, les chefs de poste seront mobilisés à cette fin et attentifs aux respects des prescriptions définies par la direction générale.

Celle-ci diffusera dans ce but les outils de communication et les conseils méthodologiques appropriés. Elle veillera à la mise en œuvre de ses instructions.

L'implication des cadres du réseau dans la conduite du changement sera explicitement inscrite dans les lettres de mission adressées à chaque responsable, à l'échelon national comme à l'échelon local.

Une attention particulière sera portée à l'accueil et l'écoute des agents impliqués dans une réforme lourde, à la réalisation d'un diagnostic précis préalable, à l'expression des besoins, à la mise en place d'un suivi régulier puis à la réalisation d'un bilan.

3.2 Dynamiser la gestion des ressources humaines

Dans un contexte d'évolutions en profondeur des métiers, de l'organi-

sation, des méthodes et des outils, la DGCP s'engage à dynamiser la gestion des ressources humaines, en s'appuyant sur le sens des responsabilités individuelles et collectives, en accélérant la déconcentration, en développant la formation et la promotion professionnelles, en approfondissant le dialogue social et en mettant en place une véritable gestion prévisionnelle.

3.2.1 Renforcer la responsabilité individuelle et collective

La DGCP s'engage à accroître la responsabilisation individuelle et collective des agents du Trésor public en diffusant une culture d'objectifs, de performance et de management.

- S'agissant de l'ensemble des agents, l'approfondissement de la réforme de l'évaluation - notation s'appuiera sur la définition d'objectifs individuels dont le degré de réalisation permettra aux directions locales d'opérer entre les agents une différenciation qui récompensera les meilleurs grâce à des avancements accélérés d'échelon dès 2006. Par ailleurs, les sélections pour les promotions de grade et de corps privilégieront les compétences. Les agents les plus impliqués et les plus efficaces bénéficieront ainsi d'une carrière plus rapide et plus motivante.

L'instauration de la prime collective d'intéressement sera également l'occasion de mobiliser l'ensemble du réseau autour des objectifs du contrat pluriannuel de performance et de récompenser les agents en fonction des résultats obtenus collectivement.

Bien entendu cette approche dynamique ne devra pas obérer les solidarités existantes mais devra s'accompagner d'une meilleure prise en compte des agents en difficultés. En outre, elle s'enracinera dans les valeurs déontologiques fortes du Trésor public qui seront régulièrement rappelées au réseau.

- S'agissant plus particulièrement des cadres, l'objectif de la DGCP est de leur donner les moyens de conduire les agents au succès indivi-

duel et collectif. Des actions transversales seront mises en œuvre à partir de 2006 telles que la généralisation de lettres de mission par les TPG à destination des chefs d'unités de travail, la réorganisation et le renforcement des structures chargées de la GRH au niveau local, ou encore la diffusion de référentiels et d'outils de management et de conduite du changement à destination des cadres supérieurs et des cadres intermédiaires, à partir d'expérimentations de formation-action. Ces expérimentations, au nombre de 7 en 2005, ont permis d'élaborer une méthode d'appropriation et de conduite du changement par les cadres, concrétisée par la réalisation de projets départementaux. Cette méthode sera déployée progressivement au cours du présent contrat.

D'autres actions plus ciblées par catégories de cadres seront également menées. À cet égard la compétence managériale deviendra un critère majeur d'organisation des carrières. Ce sera notamment le cas pour les trésoriers principaux.

Pour les directeurs départementaux, le déroulement de carrière se fera dans le cadre d'un assouplissement du lien entre grade et fonction et s'appuiera, à titre expérimental, "sur des bilans de compétence" à partir de 2006. De même la rémunération au mérite des TPG intégrera un volet managérial conséquent et régulièrement soumis à évaluation. Par ailleurs, les fonctions des cadres non comptables seront mieux valorisées et la doctrine d'emploi des cadres exerçant des fonctions d'adjoint fera l'objet d'une définition plus approfondie et davantage opérationnelle.

Enfin un souci accru sera porté à la parité hommes/femmes dans la gestion des carrières des cadres supérieurs.

3.2.2 Accélérer la déconcentration

Les gestionnaires de proximité pourront disposer de véritables marges de manœuvre dans le cadre de règles nationales transparentes tandis que la DGCP se recentrera sur sa mission de pilotage. Par ailleurs,

des expérimentations visant une nouvelle organisation territoriale du travail pourront être lancées.

- Ainsi, à l'instar du dispositif existant pour les agents des catégories B et C, l'affectation des cadres A non comptables sera effectuée dès 2006 au niveau départemental en confiant aux TPG le pouvoir d'affecter sur emploi à l'intérieur du département. En outre, nombre d'actes décisionnels de gestion relatifs notamment aux positions seront transférés du niveau central à l'échelon départemental à partir de 2006. Enfin, les avancements d'échelon seront de la compétence des TPG dès 2006 grâce à la mise en œuvre de la réforme de l'évaluation - notation qui leur donnera également un rôle primordial dans les sélections pour les avancements de grades et de corps.
- Parallèlement, la délégation de fonctions support à des opérateurs spécialisés sera poursuivie. Les fonctions de gestion encore exercées aujourd'hui par l'administration centrale en matière de recrutement et de formation continue seront déléguées sur la période 2006-2008 à l'École Nationale du Trésor (ENT) qui a été érigée en Service à Compétence Nationale. S'agissant plus précisément du recrutement, le pôle national de gestion des concours basé à Lille aura en charge l'organisation des concours du Trésor public et aura vocation à être l'opérateur ministériel pour les concours communs du MINÉFI à partir de 2006. Enfin, le pôle national de soutien au réseau en matière de GRH basé à Toulouse verra ses domaines de compétences élargis afin de participer activement à la professionnalisation des gestionnaires locaux.
- Par ailleurs, grâce aux nouvelles technologies qui permettent de traiter les dossiers à distance, des expérimentations seront organisées pour rechercher une meilleure adéquation entre la localisation de certaines activités et les souhaits d'affectation géographique des agents.

3.2.3 Développer la formation et la promotion professionnelles

- L'effort de formation, traditionnellement élevé au Trésor public, sera accru afin de permettre aux agents d'être davantage des acteurs opérationnels du changement et de favoriser la promotion professionnelle. Cet effort sera également adapté pour tenir compte des décisions qui seront prises à la suite de l'audit ministériel sur la formation.

En matière de formation initiale, la profonde rénovation du cursus des inspecteurs, huissiers et contrôleurs du Trésor public, mise en place au cours de la période 2003-2005, sera étendue au bénéfice des agents de recouvrement dès 2006.

En ce qui concerne la formation continue, de vastes plans seront développés sur la période 2006-2008 pour accompagner la mise en place des nouveaux grands outils informatiques (HÉLIOS, COPERNIC, CHORUS, SÉQUOÏA...) ainsi que la modernisation de la gestion des finances publiques (qualité comptable, contrôle interne, contrôle de gestion, LOLF...). En outre, des actions de reconversion seront déployées en faveur des agents dont les missions évoluent profondément : redevance, éditique, informatique...

S'agissant plus spécifiquement des cadres, et notamment pour les inspecteurs qui changent de métier en cours de carrière, les formations d'adaptation à l'emploi seront substantiellement améliorées à l'instar des dispositifs existants pour les agents des catégories B et C. L'offre de formation sera également fortement enrichie dans le domaine du management à partir de 2007. À la même échéance, des parcours de formation intégrant stages généralistes interdirectionnels et stages techniques directionnels obligatoires, seront définis pour jalonner la carrière des cadres supérieurs.

Sur le plan de l'organisation, l'École Nationale du Trésor (ENT) deviendra en 2007, sous le pilotage de la direction générale, l'opérateur national de la formation initiale et continue du Trésor public. L'ENT

constituera une banque nationale des modules de formation et des référentiels pédagogiques et développera progressivement la e-formation. Elle animera le réseau en charge de la formation au niveau régional et départemental en généralisant les expérimentations de démarche qualité entreprises ces dernières années afin notamment de diminuer le nombre des exclus de la formation, de mettre en place un dispositif d'évaluation de l'efficacité des actions de formation et d'améliorer la formation des formateurs. Enfin, en coopération avec l'Université elle pourra accueillir des étudiants de 3^{ème} cycle afin d'enrichir la réflexion sur la modernisation de la gestion publique et de participer à la recherche dans le domaine des finances publiques.

- Au-delà de la formation, par le biais notamment des plans de qualification ministériels qui autoriseront des promotions inter et intracatégorielles permettant de reconnaître les évolutions des métiers et des compétences des agents, la promotion professionnelle, sera maintenue à un haut niveau.

Par ailleurs, la mise en œuvre de ces promotions sera améliorée avec pour objectif de permettre aux agents de mieux valoriser les compétences acquises.

Ainsi, les épreuves des concours internes seront aménagées à partir de 2007 pour être davantage professionnalisées. La culture générale cèdera le pas à l'expérience professionnelle dans les trois dimensions du savoir, du savoir-faire et du savoir être au regard des métiers du Trésor public. À cette occasion, les préparations aux concours internes seront adaptées, perfectionnées et enrichies tant dans les contenus que dans les méthodes pédagogiques utilisées.

Pour ce qui est de la promotion par liste d'aptitude, les agents promus bénéficieront d'une formation initiale substantiellement enrichie.

Enfin, le développement de l'accueil en détachement d'agents expérimentés complètera cet effort d'ensemble de valorisation des compétences.

3.2.4 Approfondir le dialogue social

Le dialogue social devra davantage contribuer à obtenir l'adhésion collective des acteurs à la réalisation des projets.

- À cette fin, de façon générale la concertation avec les organisations syndicales constituera un mode opératoire préalable à toute décision ayant un impact sur les missions, l'organisation et le fonctionnement du Trésor public. Dans ce contexte, des dispositifs innovants seront recherchés avec les partenaires sociaux notamment pour enrichir et mieux organiser le dialogue au-delà des instances réglementaires et pour mettre en place une méthode de "conciliation" destinée à prévenir les conflits.

- Par ailleurs, les compétences des instances paritaires locales seront développées. À l'occasion de la déconcentration menée en matière de GRH, les commissions administratives paritaires locales (CAPL) seront dotées dès 2007 d'un pouvoir de consultation sur les actes décisionnels qui relèveront désormais de la compétence des TPG. Enfin, un conseil des études, des conseils de scolarité, des CAPL et un CTPL seront mis en place en 2006 au sein du service à compétence nationale que constitue l'École Nationale du Trésor (ENT) afin que les permanents et les stagiaires des établissements de l'ENT bénéficient d'instances de représentation de droit commun.

Corollaire de ce renforcement des compétences, une charte des bonnes pratiques du dialogue social institutionnel sera élaborée avec les organisations syndicales et soumise à leur signature. Résultat d'une mutualisation des initiatives menées aux niveaux local et national pour améliorer les relations sociales, cette charte définira le périmètre, les principes et les règles de réalisation d'un véritable partenariat social. Un dispositif de veille permettant d'évaluer contradictoirement la qualité du dialogue social pratiqué au Trésor public sera mis en place.

3.2.5 Mettre en place une véritable gestion prévisionnelle

Dans son volet quantitatif, la gestion prévisionnelle des emplois, des

effectifs et des compétences (GPEEC) visera à améliorer l'information sur l'évolution des effectifs dans un contexte de réduction d'emplois et d'augmentation des départs en retraite. À ce titre, la GPEEC permettra de nourrir également, dans le cadre de la mise en œuvre de la LOLF, le dialogue de gestion annuel et infra-annuel entre l'administration centrale et les directions locales afin d'optimiser l'allocation des ressources dans le respect des plafonds d'emplois et de la masse salariale.

Ces travaux statistiques et prospectifs s'appuieront sur un infocentre puis, à partir de 2007 sur le nouveau système d'information RH SÉQUOÏA qui donnera accès à des informations partagées par les gestionnaires centraux et déconcentrés.

Par ailleurs, sur le plan qualitatif, la GPEEC doit progressivement permettre de mieux connaître et prendre en compte les compétences des agents pour les promotions et les affectations, dans un contexte de spécialisation accrue des métiers, et de mieux répondre lors des recrutements et grâce à la formation professionnelle continue, aux besoins en compétences de l'administration au regard de l'évolution des missions, de l'organisation et des outils. À cet égard, la DGCP a pour objectif notamment, d'augmenter significativement la part des catégories A et B au sein de la pyramide catégorielle du Trésor public.

La GPEEC visera à éclairer les conséquences sur les métiers du Trésor public des grandes modernisations en cours qui sont liées à 3 éléments majeurs :

- la mise en œuvre de la LOLF et de nouvelles règles comptables ;
- les évolutions d'outils (informatiques et de communication) ;
- les modifications de modes d'intervention avec pour la quasi totalité des métiers une nette tendance au développement de nouveaux types de relations avec les usagers, les ministères, les collectivités territoriales ainsi que le passage à une nouvelle approche du rôle du Trésor public en sa qualité de prestataire de service (développement

de nouvelles formes de contrôle, encadrement des processus et de leur qualité notamment dans le domaine comptable).

À cette fin seront conduites des études sur des métiers émergents (audit comptable et financier, contrôle de gestion...) et certains "cœurs de métiers" pour analyser les profils démographiques des populations concernées (âge, catégorie) ainsi que les compétences acquises et celles nécessaires à moyen terme pour mieux anticiper les changements et prévoir les formations adaptées.

3.3 Développer le contrôle de gestion

Après avoir mis en place au cours des dernières années les bases d'un dispositif efficace d'amélioration des performances de son réseau, la DGCP s'engage dans le déploiement d'un système complet de pilotage et de contrôle de gestion. Ce dispositif destiné à mobiliser de façon homogène l'ensemble du réseau autour du contrat, permettra de conforter la culture de résultat et d'efficience conforme à l'esprit de la LOLF, en développant les marges de manœuvre de chaque niveau décisionnel.

3.3.1 Mettre en place et animer un dialogue de gestion rénové

Un dialogue de gestion renforcé permettra de mieux définir les bases sur lesquelles un responsable s'engage à atteindre des résultats sur une période donnée.

- Le niveau régional se verra confier un rôle de coordination. Pour tenir compte de la difficulté de mener un dialogue constructif et précis entre la direction générale et les 100 trésoreries générales, le niveau régional assurera, d'abord à titre expérimental puis de façon progressive (avant la fin du contrat), sur l'ensemble des indicateurs déclinés localement, une nouvelle fonction de relais et de coordination dans le dialogue de gestion.
- Les modalités du dialogue de gestion évolueront afin de mieux pren-

dre en compte les spécificités locales, ce qui permettra à chaque responsable de s'engager sur des niveaux d'objectifs et de rendre compte des résultats qu'il aura obtenu, dans un cadre accepté et responsabilisant.

Enfin, les modalités du dialogue de gestion entre les niveaux départementaux et infra-départementaux évolueront. Après examen des initiatives existantes et analyse de l'articulation des différents outils de diagnostic et de pilotage mis en œuvre, la direction générale a proposé un modèle permettant d'assurer la mise en œuvre homogène de la déclinaison départementale du dialogue de gestion. Ce modèle sera mis en place progressivement dans les départements.

3.3.2 Mettre à disposition des responsables les instruments indispensables

C'est en mettant à disposition du réseau des outils guidant et facilitant son action, que celui-ci s'appropriera pleinement la démarche de performance.

- Des tableaux de bord facilitant l'analyse, la prise de décision et le management seront mis en place. Les objectifs définis dans le cadre d'un cycle de gestion rythmé et structuré doivent faire l'objet d'un suivi régulier afin d'en mesurer l'état d'avancement, d'identifier suffisamment tôt les écarts entre la réalisation et la performance attendue, d'en analyser les causes et d'en déduire les mesures correctives à prendre. Ainsi, un tableau de bord automatisé (Projet DESCARTES) sera mis à la disposition des TPG. Il sera alimenté automatiquement, souple d'utilisation, cohérent entre les différents niveaux de responsabilité et homogène sur l'ensemble du territoire. Expérimenté en 2006, il sera ensuite progressivement généralisé.
- Une bibliothèque d'indicateurs labellisée sera le deuxième outil mis à disposition des TPG. Le dispositif de contrôle de gestion dans l'environnement nouveau qui est celui de la LOLF doit permettre d'assurer la cohérence, en matière d'objectifs et d'indicateurs, entre

les projets de performance des programmes ministériels et leur déclinaison concrète dans les services, afin de rester, à chaque niveau, à la fois significatif et contributif au résultat d'ensemble. De plus les résultats chiffrés correspondant aux objectifs du contrat doivent pouvoir être audités. Il est donc essentiel que chaque responsable utilisant un indicateur puisse se référer à un document incontestable, indiquant précisément les conditions dans lesquelles celui-ci est établi.

- Enfin, des calculs de coûts adaptés aux différentes catégories d'analyse seront rendus possibles. Depuis 2001, la DGCP a développé des outils de connaissance de coûts complets aux niveaux national et départemental. Ces outils sont cependant insuffisamment utilisés pour mesurer l'efficacité et orienter la prise de décision, que ce soit à l'administration centrale ou dans le réseau. Les travaux menés dans ce domaine seront donc complétés afin d'améliorer le dispositif actuel de calcul de coûts afin que ceux-ci trouvent toute leur place dans le processus de pilotage.

3.3.3 Organiser la fonction contrôle de gestion

La direction de projet "contrôle de gestion", mise en place à la direction générale, développera les méthodes, les démarches et les instruments permettant à chaque niveau de responsabilité d'exercer les fonctions de pilotage indispensables à la mise en œuvre de la stratégie et de mobiliser l'ensemble des collaborateurs du Trésor public sur une démarche de performance.

Parallèlement, les TPG installeront auprès d'eux une fonction "contrôle de gestion", chargée de préparer les différentes étapes du dialogue, d'assurer l'analyse des résultats et de contribuer à l'animation des structures ayant un impact sur la réalisation des objectifs. Un plan de formation sera élaboré, non seulement pour assurer la formation initiale et continue de ces contrôleurs de gestion, mais également pour sensibiliser l'ensemble des acteurs du Trésor public au contrôle de

gestion et à la logique de performance.

Enfin, une politique d'animation et de communication sera mise en place afin de s'assurer que la dynamique impulsée par le dispositif de dialogue de gestion, ainsi que l'utilisation des outils mis à disposition du réseau, se diffuse à un rythme homogène sur l'ensemble du territoire.

3.3.4 Garantir la transparence des coûts du Trésor public et s'engager sur l'évolution de l'efficacité

Au même titre que l'efficacité ou la qualité du service, l'efficacité est appelée à être mesurée dans les projets et rapports annuels de performance institués par la LOLF, en mettant en regard les résultats obtenus, les volumes traités et les moyens consacrés pour y parvenir. Dans ce contexte, la DGCP a renforcé et développé ses acquis en matière de mesure de l'efficacité, d'une part à travers le suivi des taux d'intervention, et d'autre part à travers la mesure de la productivité globale de son réseau.

- Introduite dès la fin des années 1990 dans le domaine fiscal, notamment pour procéder à des comparaisons internationales, la mesure des taux d'intervention a été étendue progressivement aux autres métiers qui s'y prêtent, tels le recouvrement de produits non fiscaux et le paiement des dépenses de l'État et du secteur public local. Ces taux d'intervention sont décrits et assortis d'engagements dans les chapitres I et II, au sein des développements consacrés aux métiers auxquels ils se rapportent.

- La mesure de la productivité globale est complémentaire de la mesure des taux d'intervention, en apportant une information ciblée sur les volumes d'activité, ce qui permet d'éclairer l'analyse de l'évolution des taux d'intervention, ces derniers pouvant être affectés par des facteurs exogènes à l'action de l'administration.

Un nouvel indicateur synthétique a ainsi été mis en place, destiné à mesurer la productivité globale de l'ensemble du réseau du Trésor public, tout en permettant son agrégation avec celui de la DGI, les

deux indicateurs ayant été bâtis selon des principes méthodologiques homogènes.

La mesure propre au Trésor public passe par l'agrégation de neuf ratios élémentaires, comme le nombre d'articles de rôles par agent participant, de manière directe ou indirecte, aux activités du recouvrement, le nombre de titres de recettes et de mandats du secteur local par agent. Ces neuf ratios couvrent plus de 85 % des activités du Trésor public.

La fiche de documentation figurant en annexe précise les modalités de construction de ce nouvel indice synthétique, les unités d'œuvre prises en compte, et les premières valeurs de référence atteintes entre 2002 et 2004. Pour l'avenir, les prévisions associées à la période couverte par le présent contrat conduisent à envisager l'évolution suivante :

Indicateur d'efficacité 5	2006	2007	2008
Taux annuel d'évolution de la productivité globale du Trésor public	+2,7 %	+3,2 %	+3,2 %

3.4 Poursuivre la professionnalisation de l'audit au Trésor public

Les travaux d'audit permettent d'enrichir les données du pilotage et du management, par l'évaluation des performances et des dispositifs de contrôle interne. Leur qualité, essentielle pour les commanditaires, doit être encore renforcée pour répondre notamment aux exigences de la LOLF.

La professionnalisation de l'audit conduit, sous le pilotage de la MAEC*, à poursuivre la rénovation des méthodologies et outils d'audit, et à conforter l'efficacité de l'audit.

3.4.1 Répondre aux besoins de compétences expertes en audit

- Les travaux d'audit doivent répondre aux exigences fortes du

* Mission d'audit, d'évaluation et de contrôle de la DGCP.

pilotage (DGCP, TPG) en interne et aux commandes précises en externe :

- **en interne** : satisfaire les objectifs majeurs déclinés dans le contrat pluriannuel de performance, notamment pour conforter la qualité des comptes publics, mais aussi pour évaluer les systèmes informatiques et de façon plus générale, les missions, résultats et organisations ;
- **en externe** : offrir une compétence experte aux partenaires lors d'analyse commune de processus (État, secteur public local, établissements publics nationaux) ou dans le cadre de conventions nationales pour le contrôle des organismes de sécurité sociale, des organismes du logement social, des chambres de commerce et d'industrie et des chambres de métiers.
- Au-delà de ces réponses, la LOLF apporte une dimension stratégique nouvelle à l'audit au Trésor public. Celui-ci constitue un élément essentiel du dispositif de contrôle interne sur lequel s'appuiera la Cour des Comptes pour certifier le compte de l'État ; la crédibilité de l'audit interne comptable et financier suppose la mise en œuvre des normes reconnues en ce domaine.

3.4.2 Se doter des méthodologies et des outils habituellement reconnus

- La professionnalisation de l'audit sera conduite en ayant pour objectifs constants de se référer de façon rigoureuse aux standards internationaux de l'audit et d'améliorer l'efficacité des conditions d'exercice de la fonction :
 - la méthodologie des commissaires aux comptes sera la référence de l'audit au Trésor public pour les audits comptables de l'État ;
 - l'approche par les risques et les enjeux sera confortée pour l'ensemble des audits incombant à la MAEC et au réseau d'auditeurs ;
 - la méthodologie de l'audit de process sera développée, avec l'affirmation de la technique d'échantillonnage. Ces approches seront soumises à validation d'un cabinet d'audit spécialisé ;
 - des outils informatisés d'audit seront progressivement mis en place

afin de faciliter le traitement des données et l'identification des zones de risques, de favoriser le suivi informatisé de chaque mission d'audit.

- La professionnalisation de l'audit au Trésor public devra être reconnue :
 - au niveau des structures d'audit : la MAEC et trois missions régionales d'audit devraient être certifiées ISO 9001 (système de management qualité) en 2006 et 2007 ;
 - la reconnaissance de compétences expertes se traduira par l'obtention du CIA et du CISA (audit informatique) pour des auditeurs de la MAEC.

3.4.3 Conforter l'efficacité de l'audit

- Les supports mis à disposition des auditeurs seront consolidés :
 - la bibliothèque de manuels d'audit et de modèles de rapports, enrichie au cours des deux dernières années sera actualisée ;
 - les formations continues seront développées pour la mise en œuvre de méthodes et d'outils, mais aussi pour accompagner les besoins experts (audit informatique, normes comptables...);
 - les bonnes pratiques quant à la maîtrise des charges de travail d'audit seront analysées et diffusées au réseau.
- Surtout, les besoins induits par l'audit interne comptable et financier de l'État conduisent à redéfinir l'organisation actuelle de l'audit :
 - en raison du périmètre de l'audit (gestionnaires et comptables) et du respect des normes majeures d'audit (indépendance, travail en équipe, compétences expertes) : compétence de la MAEC, fortement renforcée en ressources humaines ;
 - tout en conciliant ces besoins avec ceux inhérents au niveau local pour l'accomplissement des autres audits.

3.5 Approfondir la rénovation du système d'information

La modernisation du système d'information du Trésor public sera poursuivie pour accompagner les évolutions des différents métiers

et par la mise en œuvre d'éléments de mesure de la performance.

La deuxième étape du plan de spécialisation des départements informatiques du Trésor public (DIT) est actuellement en cours. Elle se traduit par une concentration accrue de l'exploitation des applications.

Les DIT sont pour la plupart spécialisés sur les métiers de l'exploitation, de l'intégration et du développement. Tous les DIT assurent un premier niveau d'assistance des utilisateurs (expérimentation d'un service d'assistance téléphonique à Besançon). Enfin, certains DIT sont chargés de missions nationales comme la gestion électronique de documents (GED), la sécurité, la gestion des annuaires...

L'architecture technique qui préside au déploiement de nouvelles technologies dans les domaines des infrastructures, des développements et des échanges sera généralisée et suivra l'évolution des standards du marché.

Dans le domaine des télécommunications et des échanges, un nouveau réseau, commun avec la DGI sera mis en œuvre à horizon de fin 2006.

Enfin, le système d'impressions-finitions du Trésor public sera complètement modernisé dans le sens d'une concentration et de l'industrialisation des activités sur un pôle national tout en assurant une fonction d'éditions de proximité au niveau départemental.

3.5.1 Enrichir les indicateurs de production informatique

Parallèlement à ces évolutions, les actions engagées en matière de qualité des prestations informatiques ont permis de mettre en ligne sur l'intranet des indicateurs de disponibilité des principales applications de gestion. Une étape supplémentaire sera franchie en 2006 avec :

- la mise en place d'un indicateur permettant d'apprécier la disponibilité des applications observée du point de vue de l'utilisateur ou de l'utilisateur qu'il appartienne au réseau du Trésor public ou non. L'indicateur sera la moyenne de la disponibilité d'applications signi-

ficatives de la diversité des métiers du Trésor public ;

- l'introduction d'un nouvel indicateur du respect des échéances qui permettra de mesurer pour des échéances significatives des différents métiers du Trésor public le respect des calendriers établis en collaboration avec les partenaires, internes ou externes.

Remarques :

- le panel d'applications et le mode de calcul de ces indicateurs seront précisés et étalonnés en 2006 et les deux indicateurs effectivement produits sur la période 2007-2008 ;
- durant la période d'exécution du contrat certaines applications entrant dans le périmètre de ces indicateurs sont appelées à être remplacées. Les nouvelles applications seront intégrées dans le calcul des indicateurs si la DGCP en assure l'exploitation.

3.5.2 Conforter la réactivité et la qualité de l'assistance aux utilisateurs

Le dispositif d'assistance aux utilisateurs repose sur un premier niveau régionalisé, qui reçoit les appels des utilisateurs, puis, si nécessaire escalade les incidents aux niveaux supérieurs (interventions sur site, départements informatiques d'exploitation, équipes de développement).

Deux indicateurs mesureront dès 2006 la qualité de l'assistance informatique :

- *taux d'incidents résolus par le 1^{er} niveau d'assistance.*

Objectif	Indicateur 23	2006	2007	2008
Poursuivre la rénovation du système d'information	Taux de résolution des incidents par le 1 ^{er} niveau d'assistance	65 %	70 %	75 %

- *satisfaction des utilisateurs de l'assistance : note moyenne de satisfaction donnée par les utilisateurs (enquête annuelle).*

Objectif	Indicateur 24	2006	2007	2008
Poursuivre la rénovation du système d'information	Note de satisfaction des utilisateurs de l'assistance - note sur 10 -	7,7	7,8	7,9

Une enquête annuelle auprès d'un panel d'utilisateurs internes permet de valoriser cet indicateur.

3.6 Poursuivre la rationalisation du réseau

3.6.1 Prolonger la réorganisation du réseau

La réorganisation du réseau se déclinera sous deux aspects :

- **en milieu urbain :** les opérations de spécialisation des trésoreries en fonction des missions exercées (recouvrement de l'impôt, secteur communal, gestion des hôpitaux ou des HLM), seront poursuivies afin d'offrir un service renforcé aux différents partenaires du Trésor public ;
- **en milieu rural :** dans le cadre de la politique interministérielle en matière d'accès aux services dans les territoires et dans le prolongement des actions qu'elle a engagé depuis 2003, la DGCP souhaite poursuivre sa politique visant à adopter des formes d'organisation qui garantissent un service public de proximité et de qualité, à partir d'une taille suffisante, tout en répondant à la diversité des structures locales et aux besoins de l'intercommunalité.

Dans le respect des orientations fixées par la "conférence nationale sur les services publics en milieu rural", les opérations seront reconduites selon une démarche pragmatique et déconcentrée, fondée sur l'accord explicite du Préfet, la consultation systématique et exhaustive de tous les acteurs (élus, organisations syndicales et agents), et des engagements de service. Ces derniers s'inscriront dans le cadre de la "charte des services publics en milieu rural" matérialisant les engagements des services de l'État et des opérateurs de service public et garantissant le développement de la qualité des prestations servies aux usagers et aux collectivités locales.

3.6.2 Créer de nouvelles structures spécialisées

La création de nouvelles structures spécialisées sera activement menée afin de rendre plus efficace le service rendu à l'utilisateur et plus enrichissantes les tâches accomplies par les agents. Pour ce faire, quatre types de structures seront implantées ou généralisées :

- des centres prélèvement service. Ceux-ci seront chargés de tous les contacts à distance ainsi que de la gestion des contrats de prélèvement des contribuables de tous les départements de leur ressort début 2006. Un nouveau centre sera ouvert en 2006 à Montpellier, l'objectif étant d'achever la couverture nationale avant la fin du contrat ;
- un centre amendes service, implanté à Toulouse, qui prendra en charge les contacts à distance des redevables d'amendes de tous les départements de son ressort ;
- un centre d'encaissement à Créteil, qui sera ouvert en 2006 pour encaisser les chèques et TIP remis en paiement des créances publiques, l'ensemble du territoire devant être couvert d'ici fin 2007 ;
- deux pôles interrégionaux d'apurement administratif des comptes des collectivités et établissements publics locaux (l'un à Rennes et l'autre à Toulouse), qui prendront en charge l'apurement des comptes de 48 départements.

Parallèlement, les pôles nationaux de soutien au réseau, composés d'experts et créés dans une optique de service et d'expertise à forte valeur ajoutée, seront consolidés. Contribuant à l'amélioration de la performance du Trésor public, ces pôles internes poursuivront et développeront l'appui et le soutien juridique et technique offerts par la direction générale aux postes comptables. Dans ce cadre, les pôles nationaux de soutien au réseau s'engagent à apporter aux services déconcentrés du Trésor public une assistance de qualité, à la fois rapide et fiable, afin de leur permettre de garantir le meilleur service à leurs partenaires. À cette fin, les questions transmises par les trésoreries générales seront traitées dans des délais performants :

- 75 % sous 10 jours ;
- 100 % dans les 15 jours qui suivent la saisine.

3.6.3 Mener une gestion active de l'immobilier

La DGCP entend mener une politique immobilière dynamique pour améliorer la qualité de l'accueil du public et les conditions de travail des agents du Trésor public.

Cette politique vise également, dans le cadre des réformes de structures entreprises (centres prélèvement service, centres d'encaissement, centre éditique, accueil du service des domaines et mouvements de restructuration, notamment en milieu urbain) à optimiser les surfaces occupées.

Pour le public, la création d'hôtels des finances permettra d'améliorer les services rendus aux usagers pour effectuer plus facilement les démarches fiscales. La programmation immobilière vise à accélérer la création d'hôtels des finances. Ainsi, plus de 200 opérations d'hôtels des finances seront lancées sur la durée du contrat.

La politique immobilière de mise aux normes des implantations de la DGCP qui concerne notamment la sécurité incendie, la conformité des installations électriques et l'accès aux personnes à mobilité réduite sera poursuivie.

Enfin, la professionnalisation de la fonction immobilière sera consolidée, grâce au renforcement du dispositif de formation des chargés de mission logistique et immobilier dans la conduite des opérations immobilières, couplé avec le déploiement d'outils rénovés (ANTILOPE sous web, TGPE).

3.7 Maîtriser et garantir les moyens

3.7.1 Poursuivre la requalification des emplois et leur réduction

La direction générale de la comptabilité publique retient, pour les trois années du contrat, une évolution globale de sa part du plafond

d'emploi ministériel s'établissant à 55 104 ETPT* en 2006, 54 134 ETPT en 2007 et 53 164 ETPT en 2008.

Cette évolution s'accompagne d'un plan de requalification des emplois qui prolonge les efforts réalisés en la matière ces dernières années en lien avec les besoins du réseau.

Ce plan est établi au vu de l'évolution démographique des différents corps, du vivier des agents pouvant prétendre à une promotion et des perspectives de repyramidage de C en B et de B en A. Il se décompose en deux volets :

- volet inter-catégoriel : en 2006, près de 450 agents de catégorie C accéderont à la catégorie B (soit + 30 % de plus qu'en 2005) et près de 500 agents en 2007 et 2008, tandis que 150 agents de catégorie B seront promus chaque année en catégorie A afin d'améliorer le taux d'encadrement ;
- volet intra-catégoriel : s'agissant des agents des catégories B et C, les accès aux grades terminaux, pour lesquels les nombres de promouvables sont très élevés, seront privilégiés. Un repyramidage partiel au sein de la catégorie A sera réalisé, dans le prolongement des décisions prises en 2005, afin de garantir aux cadres des déroulements de carrière attractifs.

3.7.2 Assurer l'adéquation objectifs - moyens

- Les autorisations d'engagement et les crédits de paiement.

Pour mener à bien les objectifs qui lui sont assignés, la DGCP disposera des moyens suivants :

En millions d'euros	LFI 2006		2007		2008	
	AE**	CP**	AE	CP	AE	CP
Titre 2	2 657	2 657	2 675	2 675	2 658	2 658
Hors Titre 2	792	686	744	690	732	690
TOTAL	3 449	3 343	3 419	3 365	3 390	3 348

* Equivalent temps plein travaillé.

** AE : autorisations d'engagements - CP : crédits de paiement.

Les moyens de 2006 comprennent une dotation de 3,32 M€ au titre de l'expérimentation des loyers budgétaires. Dans l'hypothèse d'une extension de cette expérimentation en 2007 et en 2008, les charges supplémentaires correspondantes seront intégralement compensées.

Les moyens en 2007 et en 2008 comprennent, au-delà du plan de qualification ministériel, une provision annuelle destinée à financer des mesures indemnitaires au titre de l'évolution des modes d'exercice des missions.

Lors de la préparation du PLF 2008, un réexamen du montant des AE sera réalisé en vue de prendre en compte les nouvelles règles de budgétisation liées à la LOLF (passage de DO en CP), ainsi que leur évolution, le cas échéant.

Au titre des investissements communs avec la DGI pour permettre l'évolution du programme COPERNIC, les moyens suivants sont également alloués :

En millions d'euros	LFI 2006	2007	2008
AE	179,4	54,3	12,0
CP	169,5	129,5	72,7

En revanche, ces crédits n'intègrent ni la prise en charge de dépenses aujourd'hui inscrites sur d'autres programmes ou par d'autres directions, notamment le service des domaines et le transfert des personnels des autres ministères ayant vocation à rejoindre les CBCM, ni la prise en charge de nouveaux projets à caractère interministériel ou interdirectionnel.

Enfin, les dotations au contrat peuvent être réévaluées, à la demande du secrétaire général ou de la direction, en cas d'évolution significative de ses missions ou du périmètre de son action.

- Cessions immobilières

Dans le cadre du compte d'affectation spéciale dédié à la gestion des dépenses immobilières, la direction dispose, pour couvrir ses besoins

en matière immobilière, des produits des cessions immobilières qu'elle effectue sur l'ensemble de la durée du contrat, dans les conditions prévues par la charte de gestion de ce compte d'affectation spécial.

Les crédits disponibles au titre de ces produits de cessions sont intégralement reportables. Ainsi, les crédits disponibles au titre des cessions réalisées en 2005 sont utilisables en 2006, de même que les produits des cessions réalisées en 2008 pourront être utilisés en 2009.

3.7.3 Intéresser le réseau du Trésor public au dépassement de ses performances

Conformément aux décisions annoncées par les Ministres lors du comité technique paritaire ministériel du 7 juillet 2005, la direction générale de la comptabilité publique bénéficiera d'un dispositif d'intéressement collectif aux performances. Contrepartie des efforts collectifs des personnels dans la mise en œuvre de la modernisation du ministère, ce mécanisme reposera sur une prime égale pour tous les agents, qui sera accordée si le Trésor public atteint les objectifs qui lui étaient assignés.

Dès lors que les résultats seront certifiés par l'Inspection générale des finances les sommes seront versées au titre du dispositif à l'ensemble des agents pour un montant maximum de 150 € par an.

Le panel des 12 indicateurs retenus, le dispositif détaillé servant à la détermination de l'intéressement, ainsi que les modalités de certification des indicateurs et des résultats par l'Inspection générale des finances sont précisés en annexe.

3.8 Permettre l'actualisation et la révision du contrat

• Le présent contrat pourra faire l'objet de révision en cours d'exécution, notamment dans le cas où de nouvelles mesures, de nouvelles missions ou des modifications de périmètre seraient de nature à faire évoluer de manière significative les charges du Trésor public.

• Par ailleurs, en raison notamment de l'absence de recul caractérisant les cinq indicateurs indiqués infra, le niveau des valeurs cibles de 2007, et le cas échéant de 2008, fera l'objet d'un réexamen, après certification des résultats obtenus au titre de 2006. Ce réexamen aura pour objet de redéfinir, si nécessaire, le niveau des cibles arrêtées dans le présent contrat, s'il s'avère que les résultats obtenus en N-1, et les analyses qui en découlent, conduisent à reconsidérer à la hausse ou à la baisse l'ambition initiale.

Les cinq indicateurs concernés sont :

- Indice des jours anomalies dans la comptabilité de l'État ;
- Taux de progression des paiements automatisés dans le secteur public local ;
- Taux de couverture de la dématérialisation dans le secteur public local ;
- Taux de couverture des analyses financières ;
- Taux brut de recouvrement DGI et DGCP en droits et pénalités sur créances de contrôle fiscal externe au titre de N-2.

Paris, le 28 avril 2006

Le Secrétaire général du ministère de l'Économie,
des Finances et de l'Industrie



Jean Bassères

Le Directeur du Budget



Philippe Josse

Le Directeur général
de la Comptabilité publique



Dominique Lamiot

ANNEXES

4.1 LES CHIFFRES CLÉS DU TRÉSOR PUBLIC

■ Le réseau des services du Trésor public

- 55 104 emplois (en ETPT) en loi de finances pour 2006.
- Environ 3 500 structures (dont 109 trésoreries générales, 26 recettes des finances, 3 264 trésoreries, 19 postes à l'étranger, 32 départements informatiques).
- 5 métiers, exercés pour le compte de l'État et du secteur public local, et impliquant des relations directes avec des usagers, particuliers et entreprises.

■ Le recouvrement des recettes publiques

221 milliards d'euros de recettes publiques (données 2005) dont :

- recettes au profit de l'État : 98,3 milliards d'euros ;
- recettes fiscales et produits locaux au profit des collectivités locales : 113,8 milliards d'euros (dont 51,4 milliards au titre des impôts directs locaux ; 0,7 milliard au titre des taxes d'urbanisme et 61,7 milliards au titre des recettes non fiscales y compris dotations et subventions versées aux collectivités locales).
- recettes recouvrées pour le compte d'organismes divers : 8,4 milliards d'euros (dont 2,3 milliards d'euros au profit de la redevance audiovisuelle et 6,1 milliards d'euros au titre de contributions sociales).

■ Le contrôle et l'exécution des dépenses publiques

- 459,9 milliards d'euros payés au titre des dépenses des services

de l'État en 2005 : 366,1 milliards d'euros au titre du budget général et 93,8 milliards d'euros au titre des comptes spéciaux du Trésor.

- 2,572 millions de payes versées aux agents de l'État et organismes divers chaque mois en 2005 (pour un montant global de 72,67 milliards d'euros).
- 3,936 millions de pensions de retraites, pensions de guerre ou retraites du combattant payées chaque mois en 2005 (pour un montant global 38,636 milliards d'euros).
- 242,5 milliards d'euros payés au titre des dépenses du secteur public local en 2005 : 176,4 milliards d'euros au titre des dépenses des collectivités locales (communes, départements, régions, GFP) et 66,1 milliards d'euros au titre des dépenses des établissements publics (EPS, établissements publics sociaux et médico-sociaux).

■ La production de l'information budgétaire et comptable publique

- tenue de la comptabilité de l'État et des comptabilités de près de 110 000 collectivités et établissements publics locaux (budgets principaux).
- mise en état d'examen des comptes de gestion de plus de 9 000 établissements (1 000 établissements publics nationaux et 8 000 établissements publics locaux d'enseignement).

■ Les prestations d'expertise et de conseil

- **auprès des autorités déconcentrées de l'État**, en amont de la décision d'investissement public : 182 dossiers traités par les missions d'expertise économique et financière en 2005, portant sur un montant global de plus de 7 milliards d'euros, soit un enjeu financier moyen par opération de presque 44 millions d'euros.
- **auprès des autorités du secteur public local** : analyses financières réalisées en 2005 : 7 434 dont 1 235 analyses prospectives et 6 099 analyses rétrospectives (rapport d'activité 2005).

- **auprès des entreprises**, notamment dans le cadre des dispositifs d'aide aux entreprises en création ou en développement (environ 100 000 avis économiques et financiers rendus en 2005 pour l'attribution des aides) et dans les dispositifs de soutien aux entreprises en difficulté (2 700 entreprises détectées comme étant en difficulté en 2005, 1200 plans d'étalement des dettes publiques avec des délais accordés courants en moyenne sur 16 mois, pour un passif fiscal et social moyen de 219 000 euros par entreprise).
- **auprès des particuliers** : 182 000 dossiers de surendettement examinés en 2005, 94 445 plans conventionnels de redressement accordés en phase amiable.

■ La gestion de l'épargne et des fonds déposés au Trésor public

Le Trésor public assure la gestion des comptes des organismes soumis à l'obligation de dépôts de fonds au Trésor (DFT) d'une part, une mission de collecte et de gestion de l'épargne à destination de la clientèle de la Caisse des dépôts et consignations dans le cadre de la fonction de préposé d'autre part.

- La clientèle de la Caisse des dépôts et consignations (85 438 comptes tenus au 31 décembre 2005 pour 31,08 milliards d'euros d'encours moyen annuel en fin de mois en 2005) pour l'ensemble des clientèles : notaires, mandataires de justice, organismes de protection sociale, secteur du logement social, associations, personnes protégées par la loi...) dans le cadre de la fonction de préposé de la Caisse assignée au Trésor public.
- Les clients soumis à une obligation légale de dépôts de fonds auprès du Trésor public (établissements publics, régisseurs, organismes percevant des taxes parafiscales) auxquels le Trésor public offre un service bancaire et financier (26 837 comptes tenus au 31 décembre 2005 pour un encours moyen annuel en fin de mois de 7,12 milliards d'euros en 2005).

4.2 L'INTÉRESSEMENT À LA PERFORMANCE

4.2.1 Les principes de l'intéressement

Le dispositif ministériel d'intéressement aux résultats créé au ministère de l'économie, des finances et de l'industrie se caractérise par sa simplicité, sa transparence, et sa lisibilité.

Il repose sur une sélection de 12 indicateurs retenus pour chaque direction à réseau. Pour la DGCP, ces indicateurs recouvrent l'essentiel de l'activité du Trésor public et les différentes finalités des objectifs du contrat de performance 2006/2008.

Il est collectif et égal pour tous : dès lors qu'un nombre suffisant d'objectifs est atteint, l'intéressement bénéficiera à l'ensemble des agents de la DGCP et du Trésor public sous la forme d'une prime pour un montant forfaitaire et égal pour tous les agents.

Il est fiable : les indicateurs et les résultats font l'objet d'une certification par l'Inspection générale des finances.

4.2.2 Les objectifs et indicateurs donnant lieu à intéressement

Objectifs	Indicateurs	Cibles 2006	Cibles 2007	Cibles 2008
Développer les paiements dématérialisés des impôts des particuliers (prélèvement, mensualisation, paiement en ligne)	Taux de paiement dématérialisé des impôts des particuliers (IR, TH, TF)	45 %	47 %	49 %
Améliorer le taux de recouvrement de l'impôt	Taux de recouvrement brut des impôts sur rôle	97,85 %	97,87 %	97,90 %
Améliorer la qualité de service	Niveau de mise en œuvre effective des engagements du programme "pour vous faciliter l'impôt", commun à la DGI et à la DGCP	À partir de 87,5 % <small>(note : 4,75/5)¹</small>	À partir de 90 % <small>(note : 5/5)²</small>	À partir de 90 % <small>(note : 5/5)²</small>

¹ DGCP seule.

² L'intéressement de la DGI et de la DGCP pourra être apprécié globalement à compter de 2007 si les expérimentations de point d'entrée unique (délégations de compétences croisées) sont généralisées et si les projets de numéro de téléphone unique et d'adresse internet unique ont suffisamment avancé.

Objectifs	Indicateurs	Cibles 2006	Cibles 2007	Cibles 2008
Améliorer l'efficacité du contrôle fiscal	Taux brut de recouvrement DGI et DGCP en droits et pénalités sur créances de contrôle fiscal externe au titre de N-2	42 %	42,5 %	43 %
Améliorer le recouvrement des amendes et des condamnations pécuniaires	Taux de recouvrement contentieux des amendes et condamnations pécuniaires	38 %	40 %	42 %
Réaliser les analyses financières pour les collectivités et établissements publics locaux	Taux de couverture des analyses financières	20 %	35 %	50 %
Intensifier le partenariat avec les grandes collectivités et établissements publics locaux	Taux de couverture des conventions de services comptable et financier	30 %	40 %	50 %
Promouvoir la dématérialisation des flux et des échanges avec le secteur public local	Taux de couverture de la dématérialisation dans le secteur public local	10 %	20 %	33 %
Développer les paiements par voie automatisée du secteur public local (titre inter-bancaire de paiement, prélèvement, carte bancaire)	Taux de progression des paiements automatisés	+ 5 %	+ 5 %	+ 5 %
Accélérer le délai de paiement des dépenses de l'État du comptable	Délai moyen de paiement des dépenses de l'État par les comptables (hors paye et pensions)	4,6 jours	4,6 jours	4,5 jours
Améliorer la qualité des comptes de l'État	Indice des jours-anomalies constatés dans la comptabilité de l'État (en base 100 par rapport à 2005)	70	50	35
Développer le contrôle interne comptable	Proportion de processus comptables de l'État ayant fait l'objet d'un diagnostic (dans chaque département)	10 %	25 % (cumulé)	45 % (cumulé)

4.2.3 Le montant de l'intéressement

L'intéressement est versé chaque année au vu des résultats de l'année précédente. Son montant sera directement lié au nombre d'objectifs de performance atteints, avec un montant maximum de 150 € par agent.

Nombre de cibles atteintes	Montant de l'intéressement
11 ou 12 cibles atteintes	150 €
9 ou 10 cibles atteintes	120 €
8 cibles atteintes	100€
Moins de 8 cibles atteintes	Pas d'intéressement

4.2.4 La procédure de certification par l'Inspection générale des finances des résultats des indicateurs retenus pour l'intéressement

Les résultats des 12 indicateurs retenus pour l'intéressement seront certifiés par l'Inspection générale des finances.

La certification vise à garantir la fiabilité des résultats fournis par la DGCP.

Elle porte sur trois critères :

- **la traçabilité** des résultats : l'ensemble des documents et informations permettant de remonter depuis le résultat final jusqu'aux données de base ayant servi à renseigner l'indicateur doit être disponible ;
- **l'exhaustivité** des résultats : la totalité des éléments devant rentrer dans le calcul de l'indicateur doit avoir été pris en compte ;
- **la robustesse** des résultats : le mode de calcul de l'indicateur et les unités de mesure doivent avoir été définis a priori de façon claire et précise. Des directives doivent avoir été fournies aux services sur la manière de collecter les données de base et de renseigner l'indicateur.

Pour pouvoir donner lieu à certification, les indicateurs doivent avoir fait l'objet d'une analyse préalable par l'IGF qui s'assure du caractère auditable des indicateurs proposés et évalue le risque de non-fiabilité des indicateurs retenus.

Pour réaliser cette analyse préalable, l'IGF s'appuie sur une fiche-type de documentation remplie par la DGCP pour chacun des 12 indicateurs : chaque fiche décrit précisément la construction de l'indicateur, la piste d'audit correspondante ainsi que les risques en terme de fiabilité.

La fiche de documentation permet également de préciser la définition de l'indicateur, son mode de calcul et son périmètre. Elle vise, par ailleurs, à garantir l'exhaustivité, sous réserve des exclusions retenues par la direction générale.

S'agissant des autres critères de fiabilité (traçabilité et robustesse), l'IGF procède à une analyse du risque et définit un niveau de risque (maîtrisé, modéré, sensible ou non certifiable) permettant d'obtenir une classification des indicateurs.

Le niveau de risque détermine le niveau des contrôles à mettre en œuvre en cours d'année pour préparer la certification des résultats.

La fiche-type fournie par la DGCP est donc complétée par l'avis de l'IGF quant à la fiabilité de l'indicateur et aux contrôles à mettre en place.

4.3 RÉCAPITULATIF DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Objectifs	Indicateurs	2006	2007	2008	Les objectifs donnant lieu à intéressement
CHAPITRE 1 : GARANTIR LA QUALITÉ DES COMPTES PUBLICS					
Titre 1.1 : Déployer la nouvelle fonction comptable de l'État					
<i>Réussir le passage à la comptabilité d'exercice</i>					
Améliorer la qualité des comptes de l'État	Indicateur 1 : Indice des jours - anomalies constatés dans la comptabilité de l'État (en base 100 par rapport à 2005)	70	50	35	Oui
<i>Rénover les contrôles et les process de la dépense</i>					
Fiabiliser la chaîne de la dépense de l'État (ordonnateur-comptable)	Indicateur 2 : Taux des anomalies relevées à l'occasion des contrôles de la dépense de l'État	2,5 %	2,3 %	2,1 %	-
Accélérer le délai global de paiement des dépenses de l'État	Indicateur 3 : Délai global de paiement des dépenses de l'État (ordonnateur et comptable) - en nombre de jours	35 j	30 j	28 j	-
Accélérer le délai global de paiement des dépenses de l'État	Indicateur 4 : Délai moyen de paiement des dépenses de l'État par les comptables (hors paye et pensions) - en nombre de jours -	4,6 j	4,6 j	4,5 j	Oui
Fiabiliser la chaîne de la dépense de l'État (ordonnateur-comptable)	Indicateur 5 : Taux moyen d'indus sur les dépenses de rémunération (en base 100 par rapport à 2005)	96	93	90	-
Le taux d'intervention sur les dépenses de l'État					
Indicateur d'efficience 1	Coûts de gestion des dépenses de l'État (en millions d'euros)	261	260	258	-
	Taux d'intervention sur les dépenses de l'État	0,101%	0,100%	0,099%	-
<i>Renforcer le contrôle interne comptable</i>					
Développer le contrôle interne comptable	Indicateur 6 : Proportion de processus comptables de l'État ayant fait l'objet d'un diagnostic (dans chaque département)	10%	25% (cumulé)	45% (cumulé)	Oui

Objectifs	Indicateurs	2006	2007	2008	Les objectifs donnant lieu à intéressement
<i>Renforcer le contrôle interne comptable</i>					
Évaluer la fiabilité des procédures comptables	Indicateur 7 : Volumes financiers des processus comptables fiabilisés par l'audit comptable et financier	15%	40% (cumulé)	75% (cumulé)	-
<i>Améliorer la qualité des comptes des établissements publics opérateurs de l'État</i>					
Enrichir l'offre de service proposée aux grands opérateurs	Indicateur 8 : Nombre de protocoles de modernisation de la gestion comptable et financière (au 31/12)	10	20 (cumulé)	30 (cumulé)	-
Titre 1.2 : Améliorer la qualité des comptes des collectivités locales et des établissements publics locaux					
<i>Conduire des plans d'action départementaux d'amélioration de la qualité des comptes locaux</i>					
Améliorer la qualité des comptes du secteur public local	Indicateur 9 : Indice agrégé de suivi qualitatif des comptes locaux (en base 100 pour les comptes 2004)	105	110	115	-
CHAPITRE 2 : RENFORCER LA QUALITÉ DE SERVICE					
Titre 2.1 : Le Trésor public au service des collectivités locales et des établissements publics locaux					
Intensifier le partenariat avec les grandes collectivités et établissements locaux	Indicateur 10 : Taux de couverture des conventions de services comptable et financier (CSCF)	30%	40%	50%	Oui
Évaluer les conditions d'application des conventions de services comptable et financier	Indicateur 11 : Taux global de réalisation des actions des CSCF	35%	45%	55%	-
<i>Optimiser l'exécution des recettes et des dépenses</i>					
Réduire le délai de paiement des dépenses du secteur public local du comptable	Indicateur 12 : Délai de paiement des dépenses du secteur public local par les comptables (collectivités sous l'application Hélios) - en nombre de jours	-	-	9 j	-
Développer les paiements par voie automatisée du secteur public local (prélèvement + titre interbancaire de paiement + carte bancaire)	Indicateur 13 : Taux de progression des paiements automatisés	+ 5	+ 5	+ 5	Oui

Objectifs	Indicateurs	2006	2007	2008	Les objectifs donnant lieu à intéressement
Les taux d'intervention sur les recettes et dépenses du secteur public local					
Indicateur d'efficacité 2	Coûts de gestion des produits locaux (en millions d'euros)	628	629,5	623	-
	Taux d'intervention sur les produits locaux	1,32%	1,29%	1,25%	-
Indicateur d'efficacité 3	Coûts de gestion des dépenses du secteur public local (en millions d'euros)	579	580,5	575	-
	Taux d'intervention sur les dépenses du secteur public local	0,177%	0,174%	0,169%	-
Garantir la qualité du versement par l'État des avances sur le montant des impositions directes locales					
Mettre à disposition des collectivités locales les avances sur le montant des impositions directes locales à date certaine	Indicateur 14 : Taux de versement des avances sur le montant des impositions directes locales réalisé par le comptable à la date prévue	90%	92%	95%	-
Enrichir l'expertise et le conseil financier au profit des décideurs locaux					
Réaliser les analyses financières pour les collectivités et établissements publics locaux de la cible	Indicateur 15 : Taux de couverture des analyses financières	20%	35%	50%	Oui
Promouvoir la dématérialisation des flux et des échanges avec le secteur public local					
Promouvoir la dématérialisation des flux et des échanges avec le secteur public local	Indicateur 16 : Taux de couverture de la dématérialisation dans le secteur public local	10%	20%	33%	Oui
Titre 2.2 : Le Trésor public au service des contribuables					
Renforcer la qualité de l'accueil des usagers					
Améliorer la qualité de service	Indicateur 17 : Niveau de mise en œuvre effective des engagements du programme "pour vous faciliter l'impôt", commun à la DGI et à la DGCP	À partir de 87,5% (note: 4,75/5)	À partir de 90% (note: 5/5)	À partir de 90% (note: 5/5)	Oui

Objectifs	Indicateurs	2006	2007	2008	Les objectifs donnant lieu à intéressement
Développer les services en ligne et les paiements dématérialisés					
Développer les paiements dématérialisés des impôts des particuliers (prélèvement, mensualisation, paiement en ligne)	Indicateur 18 : Taux de paiement dématérialisé des impôts des particuliers (IR, TH, TF)	45%	47%	49%	Oui
Progresser encore dans l'efficacité des actions en recouvrement					
Améliorer le taux de recouvrement de l'impôt	Indicateur 19 : Taux de recouvrement brut des impôts sur rôle	97,85%	97,87%	97,90%	Oui
Améliorer l'efficacité du contrôle fiscal	Indicateur 20 : Taux brut de recouvrement DGI et DGCP en droits et pénalités sur créances de contrôle fiscal externe au titre de N-2	42%	42,50%	43%	Oui
Les coûts de gestion des impôts (DGI et DGCP)					
Indicateur d'efficacité 4	Coûts de gestion des impôts (DGI et DGCP) (en millions d'euros)	4 509	4 498	4 442	-
Rénover en profondeur le recouvrement des amendes et des condamnations pécuniaires					
Améliorer le recouvrement des amendes et des condamnations pécuniaires	Indicateur 21 : taux de recouvrement contentieux des amendes et condamnations pécuniaires	38%	40%	42%	Oui
Titre 2.3 : Le Trésor public au service de la politique immobilière de l'État					
Produire dans le délai d'un mois les évaluations réglementaires demandées au service des domaines	Indicateur 22 : Taux de respect du délai d'un mois, hors délais négociés, pour la réponse aux demandes d'évaluations réglementaires adressées au service des domaines	90%	92%	94%	-

Objectifs	Indicateurs	2006	2007	2008	Les objectifs donnant lieu à intéressement
CHAPITRE 3 : S’AFFIRMER COMME UNE ADMINISTRATION DE RÉFÉRENCE PAR LE MANAGEMENT ET LE PILOTAGE					
Titre 3.3 : Développer le contrôle de gestion					
<i>Garantir la transparence des coûts du Trésor public et s’engager sur l’évolution de l’efficience</i>					
Indicateur d’efficience 5	Taux annuel d’évolution de la productivité globale du Trésor public	+ 2,7 %	+ 3,2 %	+ 3,2 %	-
Titre 3.5 : Approfondir la rénovation du système d’information					
<i>Conforter la réactivité et la qualité de l’assistance aux utilisateurs</i>					
Poursuivre la rénovation du système d’information	Indicateur 23 : Taux de résolution des incidents par le 1 ^{er} niveau d’assistance	65 %	70 %	75 %	-
Poursuivre la rénovation du système d’information	Indicateur 24 : Note de satisfaction des utilisateurs de l’assistance - note sur 10 -	7,7	7,8	7,9	-

4.4 LES PROJETS INFORMATIQUES

■ LE PROJET CHORUS

Chorus est un projet interministériel qui a pour objectif de mettre en place un système intégré gérant les grandes fonctions financières de l’État (dépenses, recettes non fiscales et comptabilité) et couvrant tous les acteurs financiers des administrations centrales et déconcentrées.

Chorus marque une nouvelle étape dans la rationalisation des systèmes d’information de l’État : le système d’information remplacera les applications interministérielles de gestion de la dépense, des recettes non fiscales et de la comptabilité, ainsi que certaines applications ministérielles de gestion.

Fondé sur un PGI (progiciel de gestion intégrée), Chorus sera conçu comme un puissant levier de modernisation et d’amélioration de la productivité au service des ambitions de la LOLF. Une étude préalable a ainsi été lancée fin 2004 pour identifier les points de simplification des processus financiers.

Le calendrier du projet prévoit un démarrage sur site pilote en 2007 et un déploiement de l’application dans toutes les administrations de l’État à partir de 2008. La procédure juridique pour le choix du PGI et des outils associés a été lancée au 1^{er} semestre 2005.

Les bénéfices attendus d’un tel projet sont importants :

- **meilleure maîtrise des coûts :** Chorus permettra de mutualiser les équipes et les investissements pour le compte de tous les ministères. De plus, le projet limitera les développements spécifiques, afin de rationaliser les coûts de développement et de maintenance de l’application ;
- **plus grande transparence de la gestion publique :** en fédérant les grandes fonctions financières de l’État au sein d’une seule application, Chorus contribuera à la rénovation des processus et renforcera la visibilité sur la dépense publique ;
- **amélioration des délais de paiement pour les fournisseurs de l’État :** Chorus permettra d’harmoniser les pratiques de gestion dans le sens d’une simplification des organisations et des processus financiers.

La conception, le développement et le déploiement de Chorus ont été confiés à un service à compétence nationale, appelé Agence pour l’Informatique financière de l’État (AIFE). Rattachée directement au ministre de l’économie, des finances et de l’industrie, l’AIFE est également chargée de gérer l’actuelle application de la dépense centrale Accord et de coordonner le passage à la LOLF des applications financières existantes (projet Palier 2006).

■ LE PROGRAMME HÉLIOS

À la multiplicité des applications informatiques de gestion actuellement mises en œuvre par les comptables du Trésor public, pour le secteur public local, se substituera dans le cadre d’un déploiement progressif de septembre 2005 à 2008, une application unique dénommée “Hélios”. Avec l’arrivée de cette application, le Trésor public modernise

son système de tenue des comptes des collectivités locales et établissements publics locaux, en rénovant non seulement l'exécution de ses missions comptables traditionnelles mais également en proposant des services innovants à ses partenaires.

■ **HÉLIOS, UN ENRICHISSEMENT ET UNE MODERNISATION
DES PRESTATIONS OFFERTES AUX ORDONNATEURS**

En modernisant son outil informatique, le Trésor public enrichit la gamme des prestations de service qu'il offre à ses partenaires de la gestion locale. Les avantages apportés par Hélios concernent notamment :

→ **Les opérations de gestion courante**

- la généralisation des moyens modernes de paiement pour le recouvrement des recettes locales ;
- le paiement à juste date, prélèvement des dépenses répétitives, suivi des délais de paiement ;
- l'amélioration du suivi des débiteurs et gestion améliorée du contentieux ;
- l'accès à des outils spécifiques de gestion de trésorerie et d'analyse financière.

→ **Des services innovants**

- la centralisation de données comptables et statistiques permettant la mise en place du suivi de la relation avec les collectivités ;
- l'élaboration d'indicateurs de pilotage et de statistiques nécessaires aux besoins de gestion des collectivités ;
- la personnalisation des documents comptables de fin de gestion ;
- depuis février 2003, les comptables disposent d'une application de gestion active de la trésorerie des collectivités locales : AGATHE, Application de Gestion Active de Trésorerie Hélios. Ce premier outil "Hélios" leur permet d'informer les ordonnateurs sur l'évolution du compte au Trésor de leur collectivité dans une optique de gestion optimale de la trésorerie via des plans à 6 jours.

■ **HÉLIOS, UNE APPLICATION FAVORISANT LE PARTAGE
DES INFORMATIONS ET LA PRISE EN COMPTE DES
ÉVOLUTIONS TANT TECHNIQUES QUE RÉGLEMENTAIRES**

→ **Une application ouverte aux ordonnateurs,
par consultation via Internet**

Destinée aux comptables du Trésor public, l'application Hélios sera également ouverte aux ordonnateurs du secteur public local pour leur permettre d'assurer leurs missions quotidiennes. Construite selon les normes et standards informatiques actuels (Unix/Oracle), Hélios est une application Internet conviviale qui facilite le partage des informations entre comptables et ordonnateurs. Grâce à un simple navigateur installé sur un micro-ordinateur, ces derniers pourront consulter, en temps réel et en mode sécurisé, les informations budgétaires, financières et comptables détenues pour leur compte par leur comptable. Hélios leur permettra de suivre la consommation des crédits votés, le traitement des mandats et des titres, l'état de l'actif, les opérations en instance ainsi que la situation de leur trésorerie. La sécurité des accès sera garantie par l'attribution d'une habilitation personnelle et par le cryptage des communications.

→ **Une application prenant en compte les futures évolutions
réglementaires et organisationnelles**

Le Trésor public soutient les initiatives de dématérialisation des pièces de dépense et de recette pour aller vers le "moins de papier". Il se donne pour objectif la mise en place de la charte nationale de dématérialisation signée le 7 décembre 2004 en concertation avec tous les organes de représentation des collectivités et établissements publics locaux.

Dans le cadre de l'obligation de dépôt des fonds au Trésor et de l'ouverture de comptes courants (identification de la collectivité par son RIB, domiciliation des opérations sur le compte...) pour les collectivités et établissements publics locaux courant 2007, Hélios facilitera la gestion de leurs disponibilités.

■ **LA MISE EN PLACE PROGRESSIVE D'UN NOUVEAU
FORMAT D'ÉCHANGES POUR BÉNÉFICIER DE L'APPORT
COMPLET D'HÉLIOS**

Destiné à se substituer progressivement aux protocoles d'échanges actuels (INDIGO, OCRE...), le Protocole d'Échanges Standard (PES) unifiera, à travers un format unique, les données échangées pour toutes les catégories de collectivités.

L'adoption à terme du PES permettra aux collectivités de bénéficier de tous les services offerts par Hélios.

→ **Un choix négocié avec les différents partenaires
du Trésor public**

Le nouveau protocole est le fruit d'une négociation avec les partenaires du Trésor public, notamment l'Association des Maires de France (AMF), la Direction de l'Hospitalisation et de l'Organisation des Soins (DHOS) et la Fédération des HLM.

Deux garanties ont été apportées. D'une part, Hélios n'imposera pas la gestion de nombreuses informations nouvelles pour les besoins du comptable. En effet, la plupart des enrichissements de données ont un caractère facultatif. L'emploi de ces données se fera dans un cadre contractuel négocié entre l'ordonnateur et son comptable. D'autre part, le passage au protocole d'échanges standard ne sera pas un préalable à la mise en œuvre d'Hélios dans une trésorerie.

→ **Le passage à de nouvelles normes d'échanges
peut être anticipé dès maintenant**

Les transferts de fichiers d'interfaces adopteront eux aussi les nouveaux standards en recourant dans la mesure du possible au téléchargement par Internet. Ce nouveau procédé aura vocation à se substituer à TEDECO. Hélios ne créera pas de rupture avec l'existant. Lors de son déploiement, l'application acceptera les protocoles actuellement en vigueur, dès lors qu'ils sont à jour des dernières évolutions réglementaires. Les ordonnateurs qui ne

l'auraient pas encore fait devront les mettre à niveau au minimum 6 mois avant la date de déploiement d'Hélios dans le poste comptable.

→ **La montée en charge du PES suit trois phases**

La première consiste en l'expérimentation avec les collectivités locales volontaires dont la liste a été établie en accord avec l'AMF. La deuxième vise à garantir la continuité sur la base des dernières versions actualisées des protocoles existants. Enfin, la dernière phase conduira à la généralisation du PES à partir de l'année 2006.

■ **LE PROGRAMME COPERNIC**

Initialisé en l'an 2000, et lancé en 2001, COPERNIC est un programme emblématique de réforme de l'État et d'administration électronique prévu sur 9 ans et composé de 70 projets dont la livraison s'échelonne de 2001 à 2009. Il est conduit conjointement par la DGI et la DGCP et représente un investissement de 911,5 millions d'euros sur toute la durée du programme.

L'objectif premier du programme COPERNIC est de construire un nouveau système d'information fiscal unique, commun et partagé par la DGI et la DGCP, centré sur le "compte fiscal", permettant de dépasser les cinq handicaps majeurs identifiés dans l'informatique fiscale actuelle. Le programme COPERNIC accompagne la stratégie de modernisation et d'accroissement des performances de la DGI et de la DGCP sur quatre enjeux de production de valeur.

■ **LE SERVICE RENDU PAR L'ADMINISTRATION FISCALE**

À SES USAGERS (33 millions de foyers fiscaux, 3,5 millions d'entreprises et de professionnels)

COPERNIC place l'utilisateur au centre de l'administration de service en délivrant des services sur des canaux multiples (Internet, courriel, téléphone) centrés autour du compte fiscal, tout en faisant évoluer l'accueil traditionnel autour du guichet unique.

Il s'agit ainsi de favoriser le civisme fiscal, notamment par une plus grande transparence de l'administration sur les données fiscales qu'elle détient.

Le programme COPERNIC fabrique et pilote directement la montée en puissance de l'offre de services dématérialisés et sécurisés de l'administration fiscale (sur le canal Internet, en matière de courrier électronique et via le téléphone) et permet aussi de mieux gérer la relation avec l'usager sur les canaux traditionnels que sont le courrier "classique" et l'accueil face à face.

■ L'ADÉQUATION DES OUTILS DE TRAVAIL DES 100 000 AGENTS DE L'ADMINISTRATION FISCALE

Les agents de l'administration fiscale doivent pouvoir disposer, au quotidien, d'un outil de travail à l'état de l'art, adapté à leur métier, dépassant les limites de l'informatique fiscale actuelle.

Ces limites concernent les identifiants multiples des contribuables, la dispersion géographique des données, la multiplicité des applications informatiques qui communiquent peu entre elles, les traitements trop peu souvent immédiats et le cloisonnement de l'informatique DGI et DGCP.

COPERNIC met à la disposition des agents un portail "métiers" unique, permettant l'accès immédiat au compte fiscal de l'ensemble des contribuables, autour d'un identifiant unique, sans cloisonnement géographique, avec une seule saisie de donnée par événement. Outre l'accès aux processus de gestion pour lesquels ils sont habilités, il apporte aux agents de nouveaux services, tels que la dématérialisation des données, le suivi des démarches et contacts des contribuables, etc.

■ L'EFFICACITÉ FISCALE

COPERNIC contribue à améliorer la performance de la collecte de l'impôt, en permettant une plus grande efficacité des processus déclaratifs, de gestion de l'assiette, de taxation, du recouvrement, du contrôle fiscal et du contentieux.

■ L'EFFICACITÉ FISCALE (*productivité, réactivité, flexibilité organisationnelle*)

COPERNIC permet d'abord d'accroître la productivité des processus métiers de son périmètre, et de contribuer ainsi progressivement à rendre un meilleur service au meilleur coût.

Par ailleurs, l'architecture d'un système d'information unique comportant des composants applicatifs et techniques bien dissociés permet de contribuer à accroître la réactivité de l'administration face aux évolutions de la législation fiscale.

Enfin, la flexibilité organisationnelle permise par un système offrant à toute personne habilitée la possibilité de travailler n'importe quand et de n'importe où, constitue évidemment une rupture par rapport aux offres de services traditionnelles des systèmes d'information.

Début 2006, les services apportés tant aux usagers qu'aux agents, apparaissent considérables et figurent, d'ores et déjà, parmi les plus emblématiques de l'administration électronique française.

• **Pour les usagers :** les services les plus connus sont délivrés sur Internet via le Portail fiscal qui propose un bouquet de services complet et qui a enregistré plus de 73 millions de connexions en 2005.

Pour les particuliers, les services concernent la télédéclaration des revenus (3,7 millions de français ont télédéclaré leurs revenus en 2005, soit 11% des foyers fiscaux), le paiement des impôts en ligne et le compte fiscal des particuliers, qui permet de consulter en ligne les données déclaratives et de paiement du dossier fiscal (48 millions de comptes fiscaux en ligne pour les particuliers).

L'offre de services aux professionnels est symétrique de celle des particuliers, avec l'accès sécurisé au compte fiscal (3,8 millions de comptes fiscaux en ligne pour les professionnels ont été créés en 2005), à la télédéclaration, au télépaiement de la TVA (55,4% de la TVA a été payée via Internet en 2005 soit 80 milliards d'euros) et la gestion du paiement de l'impôt en ligne.

Concernant les autres canaux accessibles aux usagers, on notera la généralisation des "formuels" (courriers électroniques pré-formatés), celle des courriels auxquels il est répondu dans les 48 h, et le recours croissant aux centres d'appel téléphonique de la DGI (Centres impôts services) et de la DGCP (Centres prélèvements services).

- **Pour les agents :** ils disposent désormais d'un espace de travail personnalisé unique, le Portail métiers, qui donne accès au compte fiscal des particuliers et des professionnels et aux autres services COPERNIC (base de données nationale des données patrimoniales, base de données nationale sur les liens sociétés-associés-dirigeants, sélection des dossiers des particuliers à contrôler, base de données nationale sur la Taxe Professionnelle, fichier national des comptes bancaires) avec un identifiant unique, sans cloisonnement géographique, et une seule saisie de donnée par événement.

Ce portail met en cohérence les applications métiers en regroupant l'ensemble des fonctionnalités au sein d'un seul et même outil et en les dispensant d'avoir à s'authentifier plusieurs fois pour l'examen du dossier d'un contribuable.

De 2006 à 2008, le programme COPERNIC commencera à livrer les fondamentaux du nouveau système d'information fiscal commun à la DGI et à la DGCP, améliorant ainsi de façon notable les services offerts aux usagers et aux agents.

En 2006, le début de mise en œuvre du dossier fiscal, complétant le compte fiscal, permettra aux usagers d'effectuer leurs principales démarches fiscales de façon interactive et multi-canal. Le compte fiscal sera enrichi de la gestion d'un historique des contacts et des démarches courantes.

Le périmètre de déclaration des revenus en ligne sera élargi en 2006 aux usagers dont la situation de famille a changé (mariage, PACS, divorce ou décès) et aux jeunes n'ayant encore jamais déclaré et qui étaient, l'année précédente, rattachés à la déclaration de revenus de leurs parents.

Une capacité de traitement de 10 millions de déclarations en ligne préremplies est mise en œuvre.

Le projet Centres de contacts, destiné à fournir à l'administration fiscale sa logistique d'accueil téléphonique, sera progressivement déployé à compter de 2007. Une expérience d'un numéro d'appel unique dans le département de l'Ain constitue en 2006 la première étape de ce projet.

Toujours en 2006, la DGI et la DGCP expérimenteront une adresse internet unique permettant à l'utilisateur d'envoyer des messages sous forme de formulaires électroniques, qui seront routés automatiquement vers le service compétent. Cette adresse remplacera celles des services sur les avis d'imposition.

Concernant les agents, le système d'information fiscal unique, objectif central du programme, deviendra progressivement une réalité de plus en plus tangible.

Les trois années à venir verront la mise en place des grands référentiels de données constituant le cœur du système (référentiel des personnes, référentiel topographique, référentiel des occurrences fiscales). Les applications existantes seront reliées par étapes à partir de 2007 à ces référentiels fondamentaux, dont le chargement initial interviendra fin 2006.

À compter de l'année 2008, la refonte progressive des applications de recouvrement des impôts sera engagée.

Dès à présent mais encore plus de 2006 à 2008, le nouveau système d'information fiscal mis en place par le programme COPERNIC va permettre progressivement à l'administration fiscale de contribuer à un meilleur service au meilleur coût tout en permettant d'améliorer le produit de l'impôt recouvré.

- **LE PROJET SEQUOIA**
- **UN PROJET À FORTS ENJEUX...**

La DGCP a engagé la refonte de son système d'information RH. Ce projet, dénommé SEQUOIA, constitue un chantier stratégique pour

moderniser la gestion des ressources humaines, accompagner la réforme de l'État et développer la culture de management au sein du Trésor public.

Les enjeux forts du projet SEQUOIA confirment son rôle dans la modernisation pour :

• **Contribuer à la mise en œuvre de la LOLF**

- en fournissant aux directions locales les informations dont elles ont besoin pour anticiper correctement leurs dépenses de personnel et exprimer leurs choix de GRH ;
- en donnant au système de contrôle de gestion les informations relatives aux coûts de personnels ;
- en créant un système d'information et de pilotage partagé par l'administration centrale et les services déconcentrés pour assurer un suivi infra-annuel des coûts de personnel.

• **Anticiper les évolutions démographiques** à l'aide d'outils de gestion prévisionnelle pluriannuelle disponibles au plan central, mais aussi à l'échelon local.

• **Accroître la responsabilisation du gestionnaire RH et du manager** en allégeant ou supprimant les tâches à faible valeur ajoutée, et ainsi permettre de donner une nouvelle dimension à la "fonction RH" de conseil et d'analyse.

• **Mettre en place un système d'information RH ouvert aux managers opérationnels et à l'ensemble des agents** en vue de faire évoluer le management des ressources humaines à la DGCP, dans une optique de transparence et d'efficacité accrue des procédures.

■ **...QUI SE TRADUISENT DANS LES OBJECTIFS ASSIGNÉS**

• **Renforcer la GRH de proximité**

Cet axe suppose une organisation plus déconcentrée de certaines procédures, responsabilisant les "managers de proximité", rapprochant ainsi l'agent de celui qui prend la décision, sans pour autant

remettre en cause l'égalité de traitement entre les personnels.

• **Mieux piloter les RH**

Le pilotage des ressources humaines, élément indispensable pour une gestion prévisionnelle, doit prendre en compte les aspects budgétaires et financiers, mis en perspective avec les aspects qualitatifs.

• **Améliorer l'information des agents**

Cet objectif sera atteint en donnant accès aux informations du système et en permettant la mise à jour directe des données dans des conditions de simplification et de dématérialisation garantissant leur fiabilité et leur sécurisation.

■ **UNE MISE EN ŒUVRE EN DEUX GRANDES ÉTAPES**

SEQUOIA sera mis en œuvre en deux grandes étapes :

• **L'étape 1 vise à donner des outils nouveaux pour couvrir tout le champ de la GRH** en s'appuyant sur les applications existantes et en les reliant au nouvel outil chargé d'accueillir des fonctionnalités non couvertes par le système actuel (ex : la gestion des activités) ou non reliées à lui (ex : la gestion de la formation).

• **L'étape 2 comprend la migration des fonctionnalités du système actuel vers le système futur** (gestion administrative, pré-liquidation de la paye...).

■ **LE CALENDRIER**

Après les opérations de passation des marchés publics, le début de réalisation de la Version 1 est intervenu au 2^{ème} semestre 2005, pour un déploiement en 2007. L'achèvement de l'ensemble du projet est prévu d'ici 2008. ■

Mai 2006

Ce document a été édité par la direction générale
de la comptabilité publique

Réalisation : Christian Navello

