



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

Liberté
Égalité
Fraternité



FINANCES PUBLIQUES

Direction générale des Finances publiques

Paris, le 16 MAI 2023

Service de la gestion fiscale
Sous-direction des particuliers
Bureau de l'animation de la fiscalité des
particuliers – GF-1A
bureau.gf1a@dgfip.finances.gouv.fr

Le Directeur général
des Finances publiques

à

Mmes et MM. les Délégués du Directeur général

Mmes et MM. les Directeurs régionaux
et départementaux des Finances publiques

Mmes et MM. les Directeurs des directions
et services à compétence nationale ou spécialisés

Affaire suivie par : Grégory BERTHELOT
Mél. : gregory.berthelot@dgfip.finances.gouv.fr
Tél. : 01 53 18 11 43

Réf. : 231R123 - 2023/03/3901

NC

Circulaire

Instruction

Note de service

Objet : Missions et organisation des SIP.

Services concernés :

Pôle gestion fiscale :

- division de la fiscalité des particuliers
- services des impôts des particuliers
- PRS
- centres de contact
- DINR

La présente note tire les conséquences sur les missions et l'organisation des services des impôts des particuliers (SIP) des réformes fiscales intervenues sur la dernière période comme de l'émergence de nouvelles priorités à prendre en compte. Elle fait suite à une réflexion sur l'avenir des SIP conduite par les délégués référents au premier semestre 2022 dans des groupes de travail ayant étroitement associé le réseau.

Cette réflexion s'est poursuivie au second semestre sur les outils nécessaires pour assurer l'animation, le pilotage et la conduite du changement au sein du réseau et lui permettre de mettre en œuvre ces orientations dans les meilleures conditions. Ces outils seront mis progressivement à la disposition du réseau.

Les orientations de la présente note, qui pourront être adaptées pour tenir compte des contextes locaux, ont vocation à être mises en œuvre de manière progressive à compter de 2023, si possible d'ici fin 2024, et au plus tard avant la fin du prochain COM.

Un réseau de SIP témoins sera mis en place parallèlement afin de continuer à co-construire avec le réseau les évolutions métiers, organisationnelles ou applicatives proposées aux services, et de les tester avant un déploiement national.

Il convient de tirer profit des réformes intervenues sur la dernière période dans le domaine de la fiscalité des particuliers (prélèvement à la source, déclaration automatique, suppression de la contribution à l'audiovisuel public, suppression de la taxe d'habitation sur les résidences principales) pour **achever le recentrage des SIP sur leur cœur de métier**, à savoir **l'accueil généraliste et multicanal des usagers** (I) ainsi que sur **leurs missions essentielles de gestion**, en mettant l'accent sur le **contrôle qualité des informations traitées**, **l'accompagnement des contribuables** (II) et la **lutte contre la fraude** (III). Ce recentrage doit également permettre la mise en place **d'organisations moins cloisonnées** et à même d'assurer la **circulation de l'information** entre les services pour apporter la **meilleure réponse possible** à l'utilisateur (IV). Des outils **adaptés et modernisés** ont vocation à être mis progressivement à la disposition des services pour les accompagner dans la mise en œuvre de des orientations et leur permettre d'assurer le suivi et le pilotage de leurs activités (V).

1. Assurer l'accueil généraliste multicanal des usagers particuliers¹

Les SIP constituent le **point d'entrée naturel et privilégié** des usagers particuliers. Hormis pour l'accueil téléphonique, qui relève en premier lieu des centres de contacts des particuliers, les SIP doivent assurer **l'accueil de premier niveau élargi des usagers**, et apporter des réponses adaptées à leurs diverses sollicitations, au besoin en leur proposant **des rendez-vous**, téléphoniques ou sur place.

Le périmètre de l'accueil physique réalisé par les SIP doit être **élargi à celui couvert par les France services (FS) au bénéfice des usagers de la DGFIP²**. Les SIP seront ainsi amenés à intervenir sur un champ **plus étendu** qu'aujourd'hui, dépassant les seules questions fiscales, mais selon un **degré variable**, allant de la gestion (pour les questions fiscales) à l'information ou l'orientation des usagers, vers les autres services compétents au sein de la DGFIP. Pour les questions ne relevant pas de la DGFIP, l'objectif est d'assurer la meilleure orientation possible des usagers vers le service compétent, conformément à l'engagement 4 de la démarche « Services Publics + ».

Les SIP **doivent continuer à répondre au téléphone aux usagers qui s'adresseraient à eux**, et leur proposer des rendez-vous téléphoniques. Pour mémoire, le décroché téléphonique doit être assuré tous les jours, matin et après-midi, avec une durée minimale de 30 heures par semaine³. Ils doivent également répondre aux questions des usagers relevant de leur compétence dans e-contact dans les délais requis.

Afin d'assurer une permanence de la mission, **l'ensemble des agents doit pouvoir intervenir en matière d'accueil**. Lorsque le contexte le justifie, en fonction de la taille du SIP et du tissu fiscal, cette recommandation n'empêche pas la mise en place d'une équipe dédiée pour cette mission.

2. Recentrer les tâches de gestion sur le cœur de métier et le développement de l'accompagnement des usagers⁴

L'activité des SIP doit se recentrer sur leurs missions de pleine compétence :

1 Cf. annexe 1 pour une présentation plus détaillée. Ces orientations s'inscrivent dans le cadre général posé par la note SRP du 10 décembre 2020 sur la stratégie de la relation aux usagers.

2 Cf. note SRP du 21 décembre 2020 (élargissement du contenu de l'accueil de 1^{er} niveau dans certains services accueillant du public).

3 Cf. note SRP du 10 décembre 2020.

4 Cf. annexe 2 pour une présentation plus détaillée.

- La **mise à jour et la fiabilisation des fichiers des contribuables** sont au cœur des missions des SIP et doivent permettre d'assurer la **qualité de la taxation** ainsi qu'un **accompagnement adapté des usagers**. Cela comprend le développement du CSP et le renforcement de la lutte contre la fraude déclarative (cf. § 3 ci-dessous). Cela implique notamment des démarches de **validation des données**, en liminaire de tout contact avec les usagers.
- Le **recouvrement amiable et pré-contentieux** doit être maintenu dans les SIP.
- La gestion du **contentieux fiscal et gracieux** demeure également de la compétence des SIP, dans le prolongement naturel des travaux de gestion.
- Enfin, la **comptabilité** doit également continuer d'être exercée en SIP.

Les services devront également développer l'**accompagnement pro-actif** des usagers dans **l'usage du numérique** comme dans **l'accomplissement de leurs obligations**, et favoriser ainsi le **civisme fiscal**.

A l'inverse, plusieurs activités actuellement réalisées par le SIP ont **vocation à être prises en charge par d'autres services** :

- L'**activité foncière** des SIP relève en priorité des services départementaux des impôts fonciers (SDIF).
- Sauf circonstances locales particulières qui peuvent le justifier, le **CSP d'initiative** n'a pas vocation à être exercé au sein des SIP, et relève des PCR⁵.
- Le recouvrement des **amendes** doit être prise en charge par une structure dédiée distincte du SIP mais éventuellement adossée, les SIP pouvant toutefois continuer d'assurer la gestion de l'accueil, l'information et l'orientation du public en matière d'amendes.

Le **recouvrement forcé** a vocation à être transféré à terme vers les pôles de recouvrement spécialisé (PRS), selon un calendrier et des modalités qui seront précisées ultérieurement.

3. Le SIP, acteur de la chaîne de la lutte contre la fraude fiscale des particuliers

La **lutte contre la fraude fiscale des particuliers** est une **mission prioritaire de la DGFIP** qui est ici réaffirmée. Le SIP en est un acteur important et son **rôle doit être accru afin d'assurer la plus grande fiabilisation possible des données fiscales en amont de leur prise de en charge**.

- Cela implique le **renforcement des actions de lutte contre les erreurs et la fraude déclaratives**.
- Cela exige également l'**engagement plus systématique de CSP de régularisation, mission à part entière du SIP, en complément de l'action des pôles nationaux de contrôles à distance (PNCD) des particuliers**.

⁵ Ou des BPAT des DIRCOFI et la DNVSF, conformément au périmètre de compétence détaillé au point 4 de la note du bureau SJCF-1A relative à l'organisation des PCR et au contrôle des particuliers du 31 octobre 2022.

4. Une organisation décloisonnée et connectée avec les autres services en charge des particuliers⁶

En charge de missions de gestion désormais resserrées, les SIP doivent tendre autant que possible à **décloisonner les missions d’assiette et de recouvrement**, en favorisant la **polyvalence des compétences des agents** et ainsi appliquer la logique de l’interlocuteur fiscal unique.

Par ailleurs, il sera nécessaire de **développer les échanges entre les SIP et les autres services infra-départementaux appelés à traiter la situation des usagers particuliers** (foncier, recouvrement forcé, contrôle) par la mise en place de protocoles et instances adaptés au niveau local, afin d’une part d’apporter des réponses complètes aux usagers tirant profit de l’expertise de toutes les sphères concernées de la DGFiP, et de tenir à jour le dossier de l’usager avec l’ensemble des informations le concernant.

5. L’animation et le pilotage des services nécessitent de mettre en place de nouveaux outils partagés

Plusieurs types d’outils apparaissent nécessaires pour permettre aux services de mettre en œuvre l’ensemble des orientations de la présente note et d’améliorer la qualité du service rendu aux usagers comme le pilotage de l’activité. L’objectif est donc de renforcer les outils du réseau, en particulier dans les domaines suivants :

- Des **outils informatiques** permettant :
 - de **piloter l’activité** à l’aide d’un **tableau de bord** adapté, en tirant profit de l’ensemble des données disponibles concernant les usagers afin de pouvoir renforcer l’accompagnement profilé mis à leur disposition ;
 - de **mieux gérer la relation usagers** grâce à un outil permettant d’assurer la **traçabilité des échanges** avec les usagers quels que soient les canaux de contact (guichet, messagerie sécurisée ou téléphone). Un outil de ce type est indispensable pour assurer un accueil efficient.
- Des **outils RH** (lettres de mission ou fiches de profil et de compétence pour les encadrants) et **de formation** adaptés pour permettre aux SIP de s’organiser autour d’une fonction d’accueil élargie et d’une activité de gestion recentrée, en instaurant une plus grande polyvalence des agents.
- Une **documentation** et des informations consolidées, centralisées et accessibles en ligne par un point d’accès unique, facilitant la recherche d’informations sur le calendrier des tâches, les opérations à réaliser et les interlocuteurs compétents⁷.

Pour assurer le pilotage de la mise en place de l’ensemble de ces outils et assurer l’animation et l’accompagnement du réseau dans sa démarche de transformation, **une cellule dédiée sera mise en place en centrale courant 2023**. L’une des premières missions de cette cellule sera **d’établir le calendrier prévisionnel de mise en place de ces outils**, en lien avec les services compétents de la centrale.

*

6 L’annexe 3 détaille les nouvelles modalités d’organisation envisagée pour le SIP.

7 Un site « SIP en ligne », à l’image du « [SIE en ligne](#) » pourrait ainsi être construit et mis en ligne sous Ulysse.

Les orientations de la présente note ont vocation à être mises en œuvre **progressivement** par les directions, si possible d'ici fin 2024 et au plus tard avant la fin du prochain COM, **selon des modalités adaptées aux enjeux des contextes et tissus fiscaux locaux**.

Le bureau GF-1A assurera le **suivi de ces déclinaisons locales** en s'appuyant sur un **réseau de SIP témoins** relevant de plusieurs directions et délégations et représentant la diversité des services, afin de continuer à **co-construire et tester avec le réseau** les outils qui seront élaborés avant leur déploiement national.

Le Directeur général des finances publiques



Jérôme FOURNEL

Interlocuteurs de la DG :

Bureau GF-1A :

- Mel : bureau.gf1a@dgifp.finances.gouv.fr
- Équipe en cours de constitution, les interlocuteurs seront précisés ultérieurement.

Pièces jointes à la note :

- Annexe 1 : La mission d'accueil des SIP.
- Annexe 2 : Les missions de gestion des SIP.
- Annexe 3 : L'organisation des SIP et leurs relations avec les autres services.

Annexe 1 : La mission d'accueil prise en charge par les SIP.

1 Le périmètre de l'accueil et le degré d'intervention des SIP sont étendus

Le SIP est, avec les centres de contact, l'interlocuteur privilégié des usagers particuliers sur les questions fiscales. Il représente aussi l'acteur sur lequel s'appuyer pour la prise en charge de l'accueil de premier niveau élargi des usagers, comprenant le SPL et les amendes.

Le SIP doit assurer cet accueil généraliste au-delà de ses activités de gestion fiscale. Sur les compétences de la DGFIP, **son périmètre d'intervention en matière d'accueil doit a minima être équivalent à celui exercé dans les permanences des espaces France services et en lieux tiers, pour des raisons de cohérence et de lisibilité pour l'utilisateur**. Le degré d'intervention des SIP dépendra de la nature de la question posée par l'utilisateur : il s'agira de traiter autant que possible sur place la question de nature fiscale, et d'orienter ou informer l'utilisateur pour les questions non fiscales⁸. Concernant les questions ne relevant pas de la compétence DGFIP, il s'agit d'assurer la meilleure orientation des usagers possible vers le service compétent, conformément à l'engagement 4 de « Services Publics + »⁹. A la demande de l'utilisateur, ou à chaque fois que cela paraîtra adapté et possible, il lui sera proposé **un rendez-vous**, téléphonique ou sur place.

Dans la mesure où la mission d'accueil repose sur la gestion, **l'exercice de cette mission implique le rattachement des agents en charge de l'accueil à un service de gestion**. Tout agent peut assurer la mission d'accueil. Ce principe n'est pas incompatible avec la mise en place, selon le contexte local, d'équipes dédiées à l'accueil mais tout agent pourrait donc être mobilisé pour renforcer ces équipes ou assurer des rotations selon les besoins.

Compte tenu de la sensibilité de l'accueil et de la variété des contextes locaux (géographie des territoires, engagements locaux, maillage territorial et nature des sites, effectifs), cette mission demeure une activité qui peut être adaptée au niveau local.

2 Les modalités d'organisation de l'accueil généraliste des particuliers doivent permettre de limiter de nouvelles démarches des usagers

Afin de traiter les demandes des usagers dès le premier contact et limiter de nouvelles démarches, plusieurs principes seront à appliquer dans l'exercice de l'accueil par les SIP :

- Suite à la mise en place des centres de contact et du numéro national, le contact téléphonique spontané (c'est-à-dire non sollicité par l'administration) **relève en premier lieu de la compétence des centres de contact** (hors dispositifs exceptionnels de participation des SIP au numéro national mis en place notamment lors des campagnes). En cas d'impossibilité de répondre directement à l'utilisateur (question ne ressortant pas de la compétence du centre de contact par exemple), il revient au centre de contact de **renvoyer l'utilisateur vers le service compétent**, soit en créant pour son compte une demande dans la messagerie sécurisée, soit en proposant un rendez-vous téléphonique avec le SIP. Les SIP doivent pour leur part **rester en mesure d'assurer un accueil de téléphonique de qualité** concernant les appels suscités (c'est-à-dire faisant suite à un acte ou une demande de l'administration), ou les appels spontanés qui continueraient à leur être adressés.
- **toute demande formulée auprès d'un SIP doit être prise en charge**, afin que l'utilisateur ne se déplace pas deux fois, en veillant à limiter le renvoi vers un autre service sauf si la question ne relève pas de la compétence de la DGFIP ou nécessite une expertise sur rendez-vous (cf. point précédent) ;
- **en cas d'accueil spontané (hors rendez-vous), l'agent en charge de l'accueil traite la question autant que possible, notamment au regard de l'affluence, y compris si elle concerne la gestion, afin de limiter les traitements différés des demandes**. L'agent assurant

⁸ Selon les conditions prévues dans la circulaire du 10 décembre 2020 relative à l'accueil, et dans la note du 21/10/2020 relative à l'élargissement du contenu de l'accueil de premier niveau.

⁹ <http://nausicaadoc.appli.impots/doc/2020/011763/annexe%205%20-%20Fiche%20pratique.pdf>.

cet accueil de 1^{er} niveau (éventuellement l'agent mobile) détermine ainsi la possibilité ou non de traiter rapidement la demande de l'utilisateur et du meilleur moyen pour la traiter¹⁰.

Afin de faciliter la mise en œuvre de ces principes, les directions pourront :

- **organiser localement des liaisons entre les services gestionnaires du dossier de l'utilisateur particulier** (désignation de référents, attribution de numéros coupe-file...), qui permettront notamment de traiter les situations d'urgence ;
- **développer des partenariats locaux entre la DGFIP et les acteurs extérieurs** et promouvoir les APIs de la DGFIP afin de prévenir et limiter les démarches auprès de nos services (notamment quand elles n'ont pas lieu d'être). Le partage de données entre la DGFIP et les partenaires au niveau national visent également cet objectif ;
- **rationaliser la gestion de l'accueil téléphonique** en mettant en place les solutions techniques adaptées (cellule téléphonique départementale ou autre structure ad hoc, boucles d'appels avec utilisation de numéros mobiles, co-browse dans le cadre fixé au plan national...).
- **continuer d'utiliser les balf des SIP pour le traitement des courriels**, en particulier pour les partenaires institutionnels ou des intermédiaires (experts comptables, avocats) ne disposant pas d'autres modalités de contact avec la DGFIP (messagerie sécurisée). En effet, malgré les avantages et l'appréciation d'e-contacts, **les balfs des SIP devront demeurer** notamment car celles-ci sont utilisées par d'autres interlocuteurs que les usagers.

Parallèlement à ces mesures au niveau local, des évolutions informatiques devront être réalisées. Il est ainsi envisagé la **création d'un outil de suivi de la relation usager, partagé entre les services**, qui permettrait de mutualiser les informations, d'historiser les demandes, de suivre leur attribution, leur traitement (notamment pour les cas de réattribution), et d'assurer la **cohérence et la complétude de la réponse apportée à l'utilisateur**.

3 L'accompagnement des agents en charge de l'accueil doit être renforcé

Plusieurs nouveaux outils ont vocation à être proposés aux directions et services afin de renforcer l'accompagnement des agents dans l'exercice de leur mission d'accueil :

- une **base documentaire adaptée** au champ de la relation avec les particuliers sera mise à disposition des services et actualisée ;
- un **fil d'actualités**, dressant les principales nouveautés réglementaires et applicatives, les travaux à venir ou les points d'attention, sera mis à disposition des services.

Le développement de l'accompagnement des agents devra également être pris en compte dans le cadre des formations des agents de catégories B et C.

Une réflexion sera engagée sur les possibilités d'approfondir l'accompagnement des agents d'accueil grâce aux formations initiale et continue, étant précisé que de nombreuses formations continues sont déjà proposées en la matière et peuvent être utiles¹¹, y compris pour les agents déjà en poste dans les SIP.

10 Réponse immédiate pour les questions les plus simples et rapides ; orientation vers l'espace numérique impots.gouv ; en cas d'affluence orientation vers un accueil intermédiaire ou complètement d'un formulaire pour les demandes pouvant être traitées en différé ; pour les demandes plus complexes, prise de RDV sur place ou téléphoniques pour éviter à l'utilisateur de se déplacer à nouveau.

11 [Cf récapitulatif des formations à l'accueil.](#)

Annexe 2 : Les missions de gestion des SIP

1 Les missions de pleine compétence des SIP sont maintenues et consolidées

A) La mise à jour et la fiabilisation des fichiers et des données fiscales doivent être renforcées

Les récentes évolutions réglementaires et applicatives (prélèvement à la source, suppression de la taxe d'habitation sur les résidences principales et de la CAP, mise en place de « Gérer mes biens immobiliers » - GMBI) modifient les modalités d'alimentation des données fiscales et nécessitent une fiabilisation au fil de l'eau.

En effet, les données intégrées dans notre système d'information sont en majorité issues d'acteurs extérieurs (usagers, tiers déclarants, administrations) et reposent notamment sur les usagers lors de la déclaration de revenus. GMBI permettra également de collecter les données déclarées par les usagers sur les locaux et les occupants, nécessaires à la taxation des TH subsistantes ainsi qu'à la taxe sur les logements vacants.

La **fiabilisation de ces données représente un enjeu majeur** afin de sécuriser nos process en gestion, **limiter la fraude et les erreurs déclaratives**, et favoriser l'exploitation des informations détenues dans le système d'information. Dans la mesure où les données sont majoritairement transmises par les usagers, ces derniers peuvent être acteurs de cette fiabilisation, en les sensibilisant sur la vérification des données déclarées par la diffusion de messages lors des campagnes. Ces messages viseront également à dissuader la falsification ou usurpation de données. Par ailleurs, une fois les données intégrées dans notre système d'information, les actes de gestion et le traitement des listes réalisés par les SIP dans les applications ILIAD, GESTPART et GestODL constituent des leviers de fiabilisation des données et de correction des erreurs déclaratives. **La gestion de l'assiette de l'impôt représente ainsi une étape majeure dans la fiabilisation et la correction des données fiscales en ce qu'elle se situe en amont de l'ensemble des actes de gestion**, alimentant ensuite les applications de la fiscalité des particuliers voire d'autres métiers (fiscalité directe locale par exemple).

Afin d'accompagner les services dans ces travaux de fiabilisation des données et d'exploitation des listes, **des outils d'aide au pilotage devront être mis en place** (qui permettront de prioriser les actions à réaliser, établir un calendrier et un suivi des actions à réaliser). Dans l'attente, des axes de contrôle prioritaires devront être déterminés et adaptés au contexte local (exemple : contrôler manuellement les déclarations donnant lieu à des restitutions supérieures à un seuil).

Les contrôles et actions *a priori* permettant de sécuriser le dossier fiscal en évitant des actions de contrôle fiscal *a posteriori* pourraient être réalisés par les SIP à l'appui **d'outils de rapprochement ou d'intelligence artificielle** à développer.

En complément, **la fiabilisation des données fiscales peut également être améliorée en développant une démarche de validation des informations, en liminaire de toute relation avec l'utilisateur**. Cette démarche consisterait, pour les agents du service, à passer en revue les données de contact, d'état civil, etc. afin de compléter et mettre à jour le dossier de l'utilisateur¹². Ces vérifications pourraient également permettre de mieux identifier en amont les erreurs déclaratives les plus importantes.

Dans ce cadre, les déclarations papier avec création de SPI et les déclarations 2043 doivent être systématiquement contrôlées en amont de la taxation.

B) Le recouvrement amiable et pré-contentieux est maintenu en SIP selon des modalités adaptées à la nouvelle organisation à mettre en place

L'activité de recouvrement amiable et pré-contentieux est en baisse sous l'effet des réformes récentes. Pour autant, cette activité, dans le prolongement de l'activité d'assiette, **demeure une**

¹² Cette pratique est déployée dans des structures extérieures en contact avec les usagers.

activité de gestion qui doit être maintenue en SIP. Il est toutefois nécessaire de tirer les conséquences des évolutions mises en œuvre en rationalisant l'exercice des activités d'assiette et de recouvrement qui doivent être autant que possible **décloisonnées** (cf. annexe 3) afin de favoriser une **approche globale du dossier des usagers.**

C) Le traitement des réclamations gracieuses et contentieuses ainsi que les CSP de régularisation sont maintenus en SIP selon les modalités actuelles

Les réclamations gracieuses et contentieuses ont vocation à diminuer avec le prélèvement à la source, la suppression de la taxe d'habitation sur les résidences principales et la contribution à l'audiovisuel public. Malgré cette diminution de l'activité, dans la mesure où ces contentieux demeurent dans le prolongement de la gestion et qu'une connaissance du dossier de l'utilisateur favorise un traitement adapté de la réclamation, **cette activité doit demeurer une activité de pleine compétence des SIP.**

Le CSP de régularisation est également étroitement lié à la gestion et doit être maintenu en SIP en étant exercé dans un séquençage régulier et cohérent avec les actes de gestion.

D) La comptabilité doit continuer d'être réalisée en SIP

La centralisation de la comptabilité au niveau départemental présente des limites au regard des interfaces entre la comptabilité auxiliaire et la comptabilité générale¹³. **Cette activité doit donc être maintenue au sein des SIP.**

2. Développer l'accompagnement des usagers

A) Mettre en place un accompagnement pro-actif des usagers

Si l'Administration centrale sollicite et informe régulièrement les usagers (via des campagnes de courriels, notamment) sur de nouveaux dispositifs ou des évolutions du cadre légal pouvant les affecter, il appartient également aux SIP, en exploitant les données à leur disposition, de porter une **démarche pro-active dans l'accompagnement des usagers**, allant de l'alerte ciblée jusqu'à l'information appuyée, dans le but de permettre aux usagers de respecter leurs obligations fiscales et de mieux se prévaloir de leurs droits en matière fiscale et au-delà. Cette mission intervient en complément de l'accompagnement déjà réalisé en SIP et pourrait permettre de limiter les contentieux et favoriser le civisme fiscal.

Il s'agit tout d'abord de **prolonger, amplifier et sécuriser la logique de pré-remplissage de la déclaration**, qui simplifie les démarches de l'utilisateur et fiabilise les données fiscales dans nos applicatifs. GMBI permettra par exemple d'alimenter des données des déclarations 2042 et 2044.

L'objectif est ensuite de **mieux cibler la relation avec les usagers selon leur profil**. Des informations peuvent ainsi être transmises aux usagers, selon leur situation, afin de faciliter leurs démarches (calendriers fiscaux, assujettissement à l'impôt sur la fortune immobilière, éligibilité aux prestations selon le revenu fiscal de référence, informations sur les changements de législations...). Dans ce cadre, **des campagnes de communication peuvent être déclinées au niveau local** afin de s'adapter au tissu fiscal et répondre aux attentes des services et usagers. Des messages ciblés pourront également être adressés aux usagers pour les inciter à réaliser leurs démarches ou leur permettre de se prévaloir de leurs droits (déclaration des événements de vie, rattachement d'un majeur au foyer fiscal, éligibilité à des déductions ou réductions d'impôt...). La détermination des messages et des destinataires des communications reposeront sur la valorisation et l'exploitation du fichier des usagers fiabilisé. Les directions pourront également organiser des réunions d'informations auprès d'organismes ou populations ciblées (établissements de formation, employeurs, organismes sociaux, primo-déclarants, étudiants...) afin de présenter des actualités, dispositifs fiscaux ou points d'attention relatifs à l'impôt et sa gestion, faciliter les obligations déclaratives, réduire les erreurs et les contentieux. Les défaillants déclaratifs ou de paiement

¹³ Les dispositifs de déport ou de secours actuellement organisés en local afin de palier aux difficultés ponctuelles ou conjoncturelles, démontrent qu'exercer à distance la comptabilité est plus exigeant en termes de liaisons.

seront également accompagnés dans le cadre des démarches proactives (proposition de contrats de prélèvements...).

B) L'accompagnement des usagers aux nouvelles technologies

Les outils permettant d'accompagner les usagers vers le numérique sont peu utilisés et doivent être pleinement exploités afin de favoriser leur autonomie, a fortiori depuis la nouvelle version du portail libre service usagers (PLSU) des espaces « impots.gouv.fr » des accueils. Ces espaces devront être développés et mis en visibilité, si ce n'est pas encore le cas¹⁴, conformément aux préconisations du guide de l'aménagement de l'accueil.

Cet accompagnement vers le numérique pourra être renforcé au niveau local en lien avec les partenaires extérieurs, notamment les Espaces France Service.

¹⁴ Note SRP du 19 juin 2019 sur l'accompagnement au numérique des usagers de la DGFIP.

Annexe 3 : L'organisation des SIP et leurs relations avec les autres services

1) L'organisation fonctionnelle du SIP doit permettre de renforcer l'accueil et de décroïsonner l'assiette et le recouvrement

L'organisation du SIP devra être adaptée aux nouveaux principes relatifs à l'accueil et à la gestion, et aux compétences spécifiques afférentes à la comptabilité :

- **pour l'accueil : l'ensemble des agents du SIP peut être mobilisé pour répondre à l'usager, quel que soit le canal de contact** (physique, téléphonique, e-contacts), notamment en période de campagne. Ce principe ne fait pas obstacle à la mise en place d'une équipe dédiée si cette organisation paraît la plus adaptée ;
- pour la gestion de l'assiette et du recouvrement : **le resserrement des missions au sein des SIP justifie de dépasser la séparation organisationnelle entre l'assiette et le recouvrement en mettant en place un service de gestion**, ce qui sera facilité par le transfert du recouvrement forcé au PRS. La suppression de cette césure favorisera la poly-compétence des agents et la vision globale du dossier de l'usager, en appliquant la logique de l'interlocuteur fiscal unique. Dans le prolongement, **il est préconisé d'abandonner, lorsque cela est possible, la segmentation en plusieurs secteurs d'assiette**, en privilégiant la polyvalence des agents pour le traitement des dossiers et des demandes. Dans la mesure où le traitement de listes d'anomalies représente une mission de plus en plus prégnante, la multiplicité de secteurs d'assiette ne paraît plus pertinente. Cette organisation pourra toutefois être maintenue selon le contexte local (l'hétérogénéité d'un tissu fiscal peut par exemple justifier le maintien de cette organisation) ;
- pour la comptabilité : la technicité de cette mission justifie la mise en place d'une cellule spécifique, avec des agents dédiés.

Ces principes doivent s'articuler avec l'objectif de maintenir les compétences techniques des agents, l'intérêt au travail et l'attractivité des missions. Ainsi, **il est ainsi recommandé de mettre en place des compétences croisées gestion/accueil, quelle que soit la taille du SIP.**

2) L'articulation entre le SIP et les antennes et l'entraide entre départements

Avec le nouveau réseau de proximité, le réseau des SIP s'est resserré, la taille moyenne des SIP a augmenté et des antennes ont parfois été créées. **Il est recommandé de confier seulement des missions de gestion à ces dernières. En effet, l'action en recouvrement est liée à la comptabilité**, assurée au sein du siège, et afin de faciliter ces liaisons, il n'est pas préconisé de confier cette mission aux antennes.

La logique de secteur unique de gestion offre davantage de souplesse dans la répartition des travaux, en fonction des pics de charge, sous le pilotage de l'encadrement. Les antennes pourraient ainsi intervenir, comme le SIP, sans limite de sectorisation. Leur action ne devra par exemple pas être limitée à leur secteur géographique de proximité, sauf si le tissu fiscal ou les contraintes locales le justifient.

Par ailleurs, compte tenu d'éventuelles vacances d'emplois et de la rotation importante des effectifs qui peuvent entraver le bon fonctionnement des services (notamment dans les départements souffrant d'un déficit d'attractivité), l'entraide entre directions est à envisager. Dans ce cadre, **le soutien à distance de services d'autres départements peut être mis en place ponctuellement**, en complément du soutien de l'équipe départementale de renfort.

3) Le dimensionnement des SIP et des antennes devraient respecter certains seuils

Afin de favoriser un fonctionnement efficace du service, pour la gestion et l'accueil, la taille des SIP devrait respecter les seuils suivants :

- le service serait fragile en dessous de 20 agents et très complexe à piloter au-dessus de 60 à 70 emplois ;
- de même l'antenne devrait si possible compter au moins 8 agents, afin de pouvoir fonctionner efficacement.

Ces seuils permettent d'une part de faciliter le management du service, dans le contexte du télétravail, tout en favorisant une robustesse pour l'exercice des missions de gestion et d'accueil.

4) Les modalités d'encadrement du SIP dépend de son dimensionnement

Selon la taille des services, les modalités d'encadrement des SIP pourront varier selon le nombre d'agents affectés :

- si le SIP comporte plus de 30-35 agents : le positionnement d'un cadre A+ en adjoint serait justifié, ainsi qu'un cadre A par tranche de 15 agents. Par ailleurs, avec la modification de la répartition des cadres au sein des SIP, les cadres B les plus expérimentés pourront être positionnés en tant que référents techniques (ceux ayant un rôle d'encadrant intermédiaire jusqu'à présent pourront ainsi voir leurs missions évoluer). Cette organisation permettrait d'adapter la structure à l'exercice de missions nécessitant le développement de compétences spécifiques ou des expertises (frontaliers, fraudes...);
- si le SIP comporte moins de 30-35 agents : un cadre A pourrait être positionné en tant qu'adjoint. Un second adjoint cadre A est recommandé dès qu'une tranche de 15 agents est franchie. Dans cette configuration, les cadres B pourraient conserver un rôle d'encadrant intermédiaire ;
- si le SIP comporte une antenne : un cadre A pourrait être positionné au sein de l'antenne, et sera le relai du responsable du SIP tout en assurant le soutien technique et le pilotage de l'équipe.

5) Les liens entre le SIP et les autres services infra-départementaux doivent être renforcés

Au regard des missions transférées du SIP vers d'autres services, il est indispensable de développer ou aménager les liens entre le SIP et ces structures infra départementales afin de garantir un traitement efficace du dossier.

Le SIP doit veiller à assurer la bonne circulation et transmission des informations avec les autres services ; il doit aussi être le destinataire de toutes les informations contribuant à la qualité des données et à l'actualisation des dossiers des contribuables.

A) Les liens entre le SIP et les services fonciers (SDIF et CDIF)

Il est recommandé que les liaisons entre les SIP et les SDIF ou CDIF soient encadrées dans un protocole local.

Ce protocole vise à clarifier le rôle de chaque structure et déterminer une ligne claire de partage de compétence, notamment pour le gracieux de taxes foncières qui nécessite l'intervention des deux services.

B) Les liens entre le SIP et le pôle de recouvrement spécialisé (post transfert du recouvrement forcé)

Le critère de répartition entre les opérations relevant du SIP ou du PRS doit permettre une prise en charge efficace et équilibrée du dossier entre les services, et éviter les éventuels doublons. La

question se pose donc de déterminer l'étape à partir de laquelle les cotes non recouvrées du SIP doivent être transférées au PRS : le PRS intervient pour l'ensemble des actes de poursuite.

Une attention particulière devra être portée sur l'activité d'accueil des SIP et sur les modalités de traitement des situations d'urgence :

- organiser des créneaux de rendez-vous d'urgence au PRS ;
- créer un lien privilégié entre le SIP et le PRS (téléphonique, visioconférence, permanence en cas de besoin d'un agent du PRS au sein du SIP).

C) Les liens entre le SIP et les services de contrôle (PNCD, PCR, BDV)

Le SIP, en charge des seuls CSP de régularisation, devra signaler les dossiers à enjeux au PCR (identifiés par exemple lors de la relance des défaillants).

En maintenant les échanges d'informations d'ores et déjà mis en place entre les SIP et les services de contrôle dans le cadre de la mobilisation du renseignement interne établi au niveau départemental, **des rencontres annuelles (ou plus fréquentes) entre les services devront être organisées**. Ces réunions permettront de partager et mutualiser les informations de gestion et de contrôle intéressant les deux missions (transmission des informations de gestion utiles au contrôle fiscal, et des résultats des actions de contrôle aux SIP).

Exclusivement alimentés par des listes de data mining confectionnées par l'administration centrale (bureau SJCF-1D), les PNCD contribuent aux campagnes de courriers d'incitation à régularisation et réalisent des CSP de dossiers simples de particulier. Leur action est complémentaire des CSP de régularisation des SIP et des CSP d'initiative conduits par les PCR. Les listes destinées aux PNCD, inscrites au plan de contrôle annuel mis à disposition sur Ulysse, ciblent donc prioritairement des risques que les outils et pratiques des SIP couvrent mal mais dont les enjeux ou la complexité ne justifient pas l'intervention des PCR.

D) Les liens entre le SIP et les services des impôts des entreprises (SIE)

Plusieurs sujets peuvent intéresser les SIP et les SIE : gestion des impôts des auto-entrepreneurs, des microentreprises, impositions aux taxes foncières...

Les échanges existent d'ores et déjà entre les SIP et les SIE afin de permettre la correcte imposition. Ces échanges peuvent prendre plusieurs formes, dont les contacts directs entre services, qui doivent demeurer et être renforcées.

Schéma d'organisation d'un SIP avec antenne :

