

Une gestion performante



90 %

de crédits déconcentrés
(hors masse salariale)

300

auditeurs

900

trésoreries spécialisées

Un pilotage fondé sur la responsabilisation des acteurs

La mise en place d'un contrôle de gestion dans chaque trésorerie générale s'inscrit dans la démarche de pilotage et d'efficacité mise en œuvre par le Trésor public depuis plusieurs années. Une orientation renforcée par la déconcentration des crédits et une politique d'audit fondée sur les standards internationaux.



Une culture de dialogue de gestion et de performance

La DGCP déploie depuis plusieurs années une démarche d'amélioration des performances de son réseau. Le pilotage par objectif est devenu une référence partagée dans le réseau et une logique de dialogue de gestion s'est installée entre la direction générale et les trésoreries générales. Cette logique de dialogue s'est également diffusée entre les trésoreries générales et les trésoreries.

Dans le même temps, la DGCP a mis en place une comptabilité d'analyse des coûts permettant de répondre aux exigences de la LOLF.

À la fin de l'année 2007, le réseau le Trésor public dispose d'un dispositif complet de contrôle de gestion fondé sur la contractualisation et la responsabilité des acteurs.

Un dialogue de gestion centré sur des indicateurs synthétiques et adossé à la démarche BOP

Le volet performance des budgets opérationnels de programme (BOP) du Trésor public comprend, en 2007, une vingtaine d'indicateurs issus du contrat de performance 2006-2008. Ces indicateurs sont les seuls à faire l'objet d'un dialogue, puis d'une contractualisation entre la direction générale et les Trésoriers-payeurs généraux portant sur les cibles à atteindre. Pour garantir la cohérence et l'efficacité du dispositif, l'évaluation des TPG porte également prioritairement sur les résultats obtenus sur ces indicateurs du BOP.

Un dispositif similaire est transposé pour cadrer le cycle de gestion annuel des chefs de trésoreries. Ainsi, le pilotage infradépartemental est lui aussi fondé sur une contractualisation à la fois exigeante et soucieuse de laisser des marges de manœuvre aux responsables.

Un réseau de professionnels du contrôle de gestion

Pour un développement homogène du pilotage et du dialogue de gestion, la DGCP a installé un responsable du contrôle de gestion dans chaque département auprès du TPG. Ses missions : préparer les étapes du dialogue de gestion, assurer un suivi infra-annuel des résultats obtenus, procéder à des analyses quant au niveau d'atteinte des objectifs notamment, et contribuer à l'animation des structures ayant un impact sur la réalisation des objectifs.

Fin 2007, le réseau des contrôleurs de gestion comprend 107 personnes, qui se caractérisent par un niveau de qualification élevé puisque 50 % d'entre eux sont des cadres A+, et qu'ils ont bénéficié d'un dispositif de formation professionnel complet.



Un tableau de bord automatisé pour suivre et améliorer les résultats

Destiné au pilotage départemental et infradépartemental, le tableau de bord Descartes offre un suivi automatisé des principaux indicateurs de performance permettant de guider l'action des responsables du réseau du Trésor public.

À partir d'analyses diversifiées, Descartes permet d'évaluer la performance et l'efficacité des résultats obtenus. Sa première version a été diffusée progressivement dans les trésoreries générales au dernier semestre 2006, puis dans les trésoreries au cours de l'année 2007. Les contrôleurs de gestion ont assuré la formation des responsables en trésorerie générale et des chefs de trésoreries à l'utilisation de ce nouvel outil, conçu pour leur permettre de suivre leurs résultats, de se situer par rapport à ceux obtenus dans des structures comparables, de guider leur action et de disposer d'éléments formalisés dans le cadre du dialogue de gestion.

La déconcentration des crédits

La déconcentration des crédits constitue un des principes fondamentaux de la gestion budgétaire de la DGCP. Elle permet de responsabiliser les gestionnaires locaux afin de rationaliser la gestion et d'améliorer les conditions de travail. La déconcentration porte aussi bien sur les crédits du hors titre 2 que sur la masse salariale (titre 2).

Les crédits du hors titre 2 : la déconcentration responsabilise les gestionnaires locaux

La première déconcentration remonte à l'année 1990. Elle concernait les fournitures de bureau, les communications téléphoniques et le nettoyage. Au cours de chacun des exercices suivants, l'administration centrale l'a progressivement étendue aux autres dépenses.

Ainsi, en 2007, la déconcentration des crédits du hors titre 2 a atteint près de 90 % du montant des crédits affectés aux gestionnaires locaux et sont délégués dès le début de la gestion.

Le solde correspond à une partie des crédits qu'il est difficile d'évaluer pour chaque gestionnaire en début d'exercice (frais de stage et de changement de résidence, de dépenses liées à la mise en cause de l'État, action sociale, etc.) En effet, ces dépenses peuvent connaître des variations importantes d'une année sur l'autre.

Les crédits du titre 2 : une déconcentration totale

Depuis l'année 2006, les crédits du titre 2 (masse salariale) font l'objet d'une déconcentration totale au sein du réseau du Trésor public.

L'approche régionalisée de l'allocation des moyens

Comme pour la détermination des objectifs, une expérimentation a été lancée dans 50 départements sur la régionalisation des moyens en crédits et en emplois.

Le dispositif national d'audit : une expertise reconnue

La mission d'audit, d'évaluation et de contrôle (MAEC) de la DGCP participe à conception de la politique nationale d'audit du Trésor public et pilote le dispositif national. Elle réalise directement des audits, à la demande du directeur général et sur propositions du Comité national d'audit.

Installée sur l'ensemble du territoire, la force d'audit du Trésor public est composée de près de 300 personnes, qui appliquent un corpus de normes et une méthodologie conformes aux standards internationaux promus par l'I.I.A. (Institute of Internal Auditors).

Ils participent ainsi à des audits de performance, d'organisation et également à des audits comptables et financiers.

Ils s'appuient sur les missions régionales d'audit placées auprès de chaque Trésorier-payeur général.

Une activité d'audit interne et externe très diversifiée

En 2007, 56 % de l'activité des auditeurs du Trésor public a été effectuée dans des organismes extérieurs.

Postes non centralisateurs	24 %
Services des trésoreries générales	6 %
Thèmes transversaux Trésor public	14 %
Régies	9 %
Associations	3 %
Casinos	1 %
Contrôles partenariaux	5 %
EPLE	8 %
Établissements publics nationaux	2 %
Fonds social européen	2 %
Sécurité sociale	5 %
Logement social	1 %
ACF	18 %
Divers	2 %

Auditer la qualité des comptes de l'État

Les auditeurs du Trésor public ont largement participé à l'audit de la qualité des comptes de l'État à travers des audits de processus effectués dans les services des trésoreries générales, des audits comptables et financiers dans les établissements publics et des audits partenariaux. Cette activité a représenté 23 % de leurs travaux.

Dans la continuation des travaux de 2006, les audits partenariaux promus conduits par la MAEC et le Pôle national d'audit en 2007 ont connu un bon niveau d'adhésion auprès des ministères (voir tableau ci-contre).

Les acquis suivants méritent d'être soulignés :

- la collaboration avec les autres corps de contrôle a été très appréciée par ceux-ci : la rigueur de la méthodologie mise en œuvre est soulignée ; cette appréciation positive suscite déjà la volonté de prolonger cette collaboration pour les années à venir ;
- bien qu'il soit encore prématuré de conclure sur le niveau de satisfaction des commanditaires au sein des ministères partenaires, le fait que de nouvelles missions aient été évoquées démontre que l'intérêt pour la démarche est réel.

Une méthodologie reconnue par la Cour des comptes

La Cour des comptes a indiqué à la MAEC que la méthodologie d'audit mise en œuvre lui apparaissait conforme à ses attentes et a déjà montré des signes de sa volonté de s'appuyer sur ses travaux : certains calendriers de missions ont ainsi été harmonisés et dans tous les cas les rapports de la MAEC sont évoqués.

Un accord de travail et d'échanges réciproques a été conclu entre le Directeur général de la comptabilité publique et la Cour des comptes conformément à l'application des normes internationales d'audit.

Audits partenariaux de la MAEC en 2007

Ministère	Thème	Corps de contrôle associé
Agriculture	Relations financières avec les opérateurs	MIGA
Éducation nationale	Immobilisations incorporelles	
Défense	SLAM Chateaudun SIMMAD Soldes Armée de terre et gendarmerie CAMID et SERMACOM de la Marine	DCCA DCCAT DCCM
Justice	DPJJ -SAH	IGSJ
Intérieur	Dotations aux collectivités locales Frais de déplacements	IGA
Jeunesse et Sports	Charges à payer des services déconcentrés	
Ministère du Budget	Remboursement des crédits d'IS Provisions pour litiges	IGA
Pensions	MEL Service des Pensions	
Santé	Charges à payer des services déconcentrés Relations État OSS	
Outre-Mer	Passeport mobilité	

Une démarche qualité et de certification dynamique

L'ouverture des travaux de la MAEC vers l'extérieur permet de conforter la démarche qualité en recherchant une satisfaction maximale des commanditaires non seulement internes à la DGCP mais aussi externes.

Le niveau de compétence requis tant à titre individuel pour les auditeurs que collectif pour la structure conduit à renforcer en permanence la professionnalisation du réseau.

C'est ainsi qu'au-delà de l'obtention du Certificat international d'auditeur (CIA) par trois nouveaux auditeurs et du maintien de la certification pour la MAEC, trois régions et une interrégion (Bourgogne, Languedoc-Roussillon, Haute-Normandie, PACA et Corse) ont mené à bien les travaux qui ont conduit en fin d'année à leur certification ISO 9001 version 2000.

Un réseau de 3 250 structures réorganisé pour plus d'efficacité

La réorganisation en cours du réseau du Trésor public, avec notamment la spécialisation des trésoreries urbaines et la présence diversifiée en milieu rural, contribue à renforcer la qualité des services rendus à ses usagers et à ses partenaires. Un objectif auquel contribue également sa politique immobilière.

La réorganisation des trésoreries

La poursuite de la spécialisation urbaine des trésoreries

La spécialisation des trésoreries en milieu urbain par grand domaine d'activité (recouvrement, gestion du secteur public local) s'est poursuivie en 2007 et concerne désormais près de 30 % des trésoreries. Réalisée en concertation avec les élus locaux, la spécialisation permet de mieux répondre aux attentes des partenaires du Trésor public et d'accroître l'efficacité du service rendu aux usagers par un professionnalisme accru des agents. Elle facilite en outre la mise en place d'hôtels de finances et de la nouvelle organisation des postes « recouvrement » distinguant les activités de gestion et d'accueil.

La diversification des modes de présence en milieu rural

L'évolution du Trésor public en milieu rural est marquée par un grand pragmatisme dans les mesures prises pour optimiser l'organisation du réseau des trésoreries en fonction des besoins locaux et une attention renforcée à la qualité de la concertation locale, conformément à la Charte sur les services publics et au public en milieu rural.

La réorganisation du réseau s'accompagne de la garantie d'un service public de qualité adapté aux réalités géographiques, économiques et démographiques. Cet engagement de qualité vis-à-vis des élus et des usagers s'est matérialisé par la signature de chartes de service et la mise en place de permanences organisées en fonction des besoins recensés.

Une politique immobilière centrée sur l'accueil et les conditions de travail

Adapter les modes de présence du Trésor public en milieu rural comme urbain

Ainsi, en secteur domanial, 219 opérations ont été conduites en 2007 pour un montant de plus de 34,7 millions d'euros, parmi lesquelles il faut citer : la rénovation intérieure des trésoreries générales de la Haute-Garonne et des Deux-Sèvres, le réaménagement de la trésorerie générale du Morbihan.

Par ailleurs, la DPAEP a conduit pour le compte de la DGCP en maîtrise d'ouvrage déléguée, les opérations immobilières les plus importantes, telle la construction des trésoreries générales de la Savoie et des Alpes-de-Haute-Provence, ainsi que la réhabilitation des trésoreries générales, de la Haute-Savoie, de la Moselle et d'Indre-et-Loire.

En outre, de nombreuses opérations immobilières conduites par les services déconcentrés en secteur domanial ont permis la réinstallation des services de France Domaine au sein des trésoreries générales. Ainsi au 31 décembre 2007, 1 389 agents de France Domaine étaient installés dans des emprises immobilières du Trésor public, soit plus de 72 % de l'ensemble des emplois transférés par la DGI.

En secteur locatif, 124 opérations ont été réalisées, en 2007, pour un coût global de 11,8 millions d'euros permettant de réaménager 33 immeubles de qualité insuffisante.

Simplifier l'accueil du public : 128 hôtels des finances créés

Dans le prolongement du contrat pluriannuel de performance prévoyant la création de plus de 200 hôtels des finances sur la période 2006-2008, 128 hôtels des finances dotés d'un accueil commun ont été livrés au 31 décembre 2007. Par ailleurs, plus de 74 projets ont fait l'objet d'un accord de financement.

Dans un souci de professionnalisation de la fonction immobilière, la DGCP a également conduit une action de formation à la conduite d'opérations immobilières à destination des responsables départementaux.

Enfin, dans la perspective de la fiabilisation du bilan de l'État, la DGCP a procédé à un audit par des géomètres-experts de la totalité des surfaces domaniales affectées au réseau du Trésor public.



3 083 trésoreries
qui se répartissent en :

261
trésoreries spécialisées dans
le recouvrement des impôts

639
trésoreries spécialisées dans
la gestion du secteur public local

2 183
trésoreries mixtes

Un système d'information efficace en constante évolution

Plus de 2 000 informaticiens, 153 millions d'euros de crédits de paiement et 130 millions d'autorisations d'engagement, 6 750 jours/hommes de formation pour un budget de 1,5 million d'euros situent la direction des systèmes d'information de la DGCP au niveau des principales DSI à l'échelon national. Plusieurs faits marquants ont jalonné 2007 : la mise en œuvre d'une nouvelle étape triennale du schéma directeur informatique ; l'évolution des structures informatiques ; des avancées technologiques et applicatives ont permis de satisfaire les exigences législatives et réglementaires, dans le cadre de la LOLF notamment, et de préparer l'avenir.

24

Taux de résolution des incidents par le 1^{er} niveau d'assistance

OBJECTIF :

atteindre un taux de : **70 %**

RÉSULTAT : 72,81 %

25

Note de satisfaction des utilisateurs de l'assistance

OBJECTIF :

obtenir une note de **7,8 sur 10**

RÉSULTAT : 8 sur 10

26

Taux de disponibilité des principales applications (vision utilisateurs)

OBJECTIF :

atteindre un taux de **96 %**

RÉSULTAT : 95,40 %

27

Taux de respect des principales échéances d'exploitation

OBJECTIF :

atteindre un taux de **96,5 %**

RÉSULTAT : 99,63 %

La nouvelle étape du schéma directeur informatique de la DGCP a été engagée sur la base de neuf propositions pour la période 2008-2009. Elles concernent pour l'essentiel la mise en œuvre de dispositifs de secours opérationnels pour les environnements qui n'en sont pas encore dotés, des travaux préparatoires à l'exploitation des futures applications Chorus et Paye des agents de l'État dans le cadre des travaux du nouvel Opérateur national de paye ou encore la mise en production du Centre éditique national du Trésor public à Lyon.

En termes d'organisation, la suppression de l'Agence comptable centrale du Trésor (ACCT) et de la Paierie générale du Trésor (PGT) en 2007 s'est traduite par le rattachement du département informatique de l'ACCT au comptable centralisateur des comptes de l'État à la sous-direction du système d'information de la DGCP et par la fusion du DI de la PGT, avec celui de la Recette générale des finances de Paris.

La paye des agents de l'État (29 453 381 bulletins de paye pour près de 2 450 000 agents, représentant une dépense d'environ 96,95 milliards d'euros) a connu, pour la troisième année consécutive, d'importantes modifications notamment pour intégrer les différentes mesures relatives au pouvoir d'achat (heures supplémentaires, rachat de jours RTT), accompagner les modalités pratiques de contrôle de l'État-employeur ou encore améliorer la qualité des opérations comptables de la paye suivant, ainsi le plan d'action élaboré selon les recommandations de la Cour des comptes.

Il en a été de même pour les pensions avec la décrystallisation des pensions pour nationalité des anciens combattants au 1^{er} janvier 2007, et pour identifier et garantir la qualité d'un « chemin de révision comptable » selon les recommandations de la Cour des comptes.

24

25

26

27

Un parc applicatif constamment optimisé

En matière de recouvrement de l'impôt, l'année 2007 a été marquée par le déploiement des **centres prélèvement services**, l'utilisation optimisée du téléphone dans les trésoreries et d'importantes maintenances informatiques qui ont permis la mise en place dans les applications du recouvrement de la DGCP de nouvelles fonctionnalités.

L'activité du plateau **TOSCANE** au DI de Montpellier, plateau unique virtuel mis en place en 2006 en collaboration avec la DGI (CSI d'Amiens, Marseille, Strasbourg) qui répond aux questions techniques des utilisateurs professionnels des téléprocédures Télé TVA et du compte fiscal des professionnels, s'est consolidée avec une performance en hausse et un périmètre élargi à la délivrance du certificat gratuit aux professionnels.

De même, le périmètre des taxes prises en charge par **SATELIT** (site Internet de télépaiement des impôts) s'est élargi avec la taxe sur les conventions d'assurance et la taxe d'habitation sur les logements vacants. Dans la perspective de la prise en charge en 2008 du paiement en ligne de la TVA, une nouvelle architecture technique entièrement rénovée a été mise en œuvre en 2007. Quelques données situent la volumétrie des flux échangés : 1,8 million d'adhésions, 470 000 modifications de contrat et 2,75 millions de paiements pour un montant de 53,8 milliards d'euros, dont 410 000 paiements pour 49 milliards d'euros pour la Direction générale des entreprises.

... Un système d'information efficace en constante évolution



Une nouvelle application pour le recouvrement des amendes a été déployée en octobre 2007 : **PAI ou paiement des amendes via l'intranet** permet désormais l'encaissement aux guichets des postes comptables des amendes forfaitaires du contrôle automatisé (environ 6 millions par an), des amendes forfaitaires majorées et des décisions de justice récentes (environ 11 millions par an). Cette application permet également le règlement en temps réel de l'amende et l'utilisation de la carte bancaire. Elle se substitue à la délivrance de timbres papier et simplifie les écritures comptables (plus de 2 000 timbres électroniques ont été enregistrés en deux mois).

Les applications informatiques du **Domaine** sont en constante adaptation avec la prise en compte des loyers budgétaires dans l'application GIDE INTRANET et la préparation de l'interface avec REP (application de recouvrement des produits divers du budget) en vue de l'automatisation du recouvrement des redevances domaniales.

Les outils de l'informatique décisionnelle tels que les **coûts complets** par action ou le tableau de bord **Descartes**, qui accompagnent la mise en œuvre du contrôle de gestion, ont été enrichis. Descartes a été déployé sur de nombreux postes et services, et de nouvelles restitutions ou indicateurs précalculés supplémentaires compléteront le panel de fonctionnalités de l'outil.

Une deuxième version d'**IDAHO** (instrument d'analyse hospitalière) a été ouverte afin de prendre en compte les nouvelles spécifications liées au plan Hôpital 2007 et de satisfaire les objectifs fixés par le contrat pluriannuel de performance 2006-2008 en matière d'expertise financière.

La comptabilité et la dépense de l'État ont également connu des évolutions importantes pour mieux prendre en compte les exigences de la LOLF avec la première fin de gestion et les demandes résultant de la première certification des comptes de l'État par la Cour des comptes. Ainsi **ORCHIDÉE**, l'outil de recensement par les services de l'État des charges et des produits à payer, a-t-il été modernisé dans le respect des engagements pris par la DGCP vis-à-vis de la Cour des comptes (application interactive facilitant les recensements et sécurisée avec un processus d'habilitation et de validation).

INDIA, l'infocentre de la comptabilité et de la dépense, est régulièrement enrichi de nouvelles restitutions pour répondre aux besoins des comptables et gestionnaires des données applicatives de la LOLF organisées en quatre domaines : dépense, comptabilité, recette, dépense de personnels.

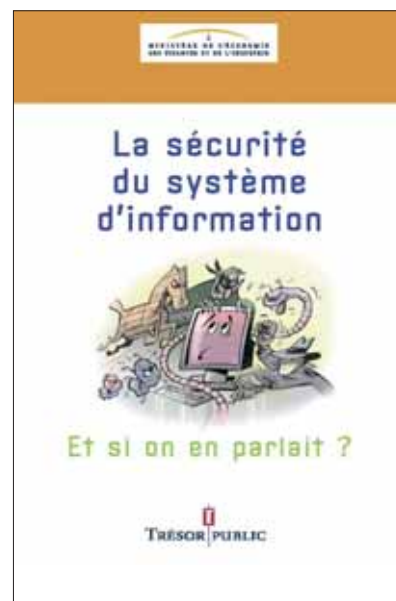
La dématérialisation des documents et l'archivage numérique ont connu une forte expansion en 2007 avec la suppression des microfiches et la numérisation de plus de 10 millions de documents. Des investissements importants sont consentis pour accroître la capacité de stockage des documents

Un environnement et une architecture technique consolidés et sécurisés

Une nouvelle messagerie (plus de 60 000 boîtes aux lettres avec capacité d'évolution à plus de 200 000), basée sur des logiciels libres avec une architecture sécurisée (site de secours actif en moins d'une heure), a été mise en œuvre.

Le site d'hébergement du futur Centre éditique national du Trésor public à Lyon (CENT) livré et aménagé selon le calendrier prévu est la première installation classée pour la protection de l'environnement soumis au régime de la déclaration de la direction. Les modalités et rythmes de travail de ce bâtiment à vocation industrielle ont été conduits en totale transparence avec les partenaires sociaux.

En matière de sécurité du système d'information, plusieurs actions sont à signaler : le déploiement de l'agent PO sur les postes de travail (96,7 %), la réalisation de 60 exercices sur les plans de secours (exercices programmés, inopinés, validation réseau, validation documentaire), formations des chefs de départements informatiques et de centres d'encaissement, ainsi que des correspondants sécurité (CSSI/RSSI). De même, le secours des applications informatiques de l'Agence France Trésor est opérationnel.



Les avancées du programme COPERNIC

La période qui vient de s'écouler a consisté en des actions d'optimisation autour des applications déjà livrées et en la poursuite des travaux de refonte. Celle qui s'annonce verra l'intensification des actions de formation et de conduite du changement autour des nouvelles applications.

La mise en service de nouveaux produits

Le service de démarches à distance *via* Internet a été expérimenté dans trois départements (Essonne, Loiret, Meurthe-et-Moselle). Il complète le bouquet de services actuel : consulter, payer ses impôts en ligne.

Les référentiels Copernic ont été mis en production. Ils centralisent et consolident à l'échelle nationale les données associées aux personnes (état civil, éléments d'identification des entreprises) et à leurs occurrences fiscales permettant ainsi l'attribution d'un identifiant unique à chaque personne pour l'ensemble du système d'information.

Leur mise en service se fait de manière progressive et sécurisée. Elle a débuté par la fiscalité professionnelle et se poursuivra par la fiscalité personnelle et le recouvrement. Depuis octobre 2007, une nouvelle application de gestion des professionnels et de leurs régimes fiscaux connectée aux référentiels est expérimentée.

Les travaux de refonte du système de paiement (RSP) se poursuivent conformément au nouveau calendrier. La phase de conception fonctionnelle s'est achevée fin 2007 ; les travaux de conception technique vont débiter.



L'adaptation des produits existants aux besoins

Le bouquet de services offert aux usagers s'améliore pour répondre mieux aux attentes des usagers : succès de la campagne téléIR avec 7,4 millions de télédéclarations.

En particulier, dans le domaine professionnel, les entreprises peuvent, depuis août 2007, acquérir gratuitement un certificat électronique leur permettant d'effectuer leurs démarches fiscales en ligne en toute sécurité. Cette mesure accompagne l'abaissement à 760 000 euros du seuil de l'obligation légale de télédéclaration et de télépaiement de la TVA.

Le compte fiscal des particuliers s'est enrichi, en novembre 2007, des données de paiement sur les restes à recouvrer permettant de fournir ainsi à l'agent comme à l'utilisateur, une vision complète de la situation des obligations fiscales de ce dernier.

Le portail recouvrement, enrichi d'un espace local de publication, est expérimenté dans quatre départements (Ille-et-Vilaine, Meurthe-et-Moselle, Tarn et Somme) depuis décembre 2007.

Un important effort de professionnalisation des équipes

Professionnalisation accrue des équipes (formation et accompagnement des agents, diffusion des bonnes pratiques, intégration des nouveaux arrivants et politique proactive de réallocation rapide des compétences sur les projets prioritaires) et création d'un bureau COPERNIC-Appui notamment chargé d'animer et d'organiser la professionnalisation des équipes. Parallèlement, a été installé un comité de pilotage des chantiers prioritaires d'amélioration de l'organisation et des méthodes MOA-MOE.

L'accompagnement autour des nouvelles applications : 18 000 agents ont été formés à la nouvelle application de gestion des professionnels, 1 400 l'ont été à l'application d'aide à la sélection au contrôle fiscal des particuliers (SIRIUS PART), dont une partie d'entre eux aux fonctions expertes d'interrogation libre. L'expérimentation de l'outil d'aide à la sélection des dossiers à partir des données du recouvrement contentieux (SIRIUS REC) bénéficie également d'un accompagnement.

Un effort d'accompagnement et de formation sans précédent sera consenti au fur et à mesure de la refonte des applications de gestion.