



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



FINANCES PUBLIQUES

# Schéma directeur du numérique

DIRECTION GÉNÉRALE DES FINANCES PUBLIQUES

v0.9.2 du 31/03/2025



## Table des matières

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Le numérique à la DGFIP</b>  | <b>5</b>  |
|           | <b>Un système d'information à l'histoire déjà longue, au cœur de tous nos métiers</b>   | <b>6</b>  |
|           | <i>Un SI construit en interne et en constante évolution</i>   | 6         |
|           | <i>Une construction marquée par des choix structurants</i>  | 7         |
|           | <b>Le SI DGFIP en 2025</b>  | <b>9</b>  |
|           | <i>Des agents au cœur du système d'information</i>  | 9         |
|           | <i>Une organisation qui a évolué</i>  | 10        |
|           | <i>Des projets au service du système d'information</i>  | 12        |
|           | <i>Des technologies et une méthode</i>  | 13        |
|           | <i>Une ouverture du numérique vers tous les métiers de la DGFIP</i>   | 13        |
| <b>2.</b> | <b>Servir les missions de la DGFIP grâce au numérique</b>   | <b>16</b> |
|           | <b>Des priorités numériques au service des missions de la DGFIP</b>   | <b>17</b> |
|           | <i>Garantir la continuité et l'évolutivité du système d'information</i>   | 17        |
|           | <i>Viser l'efficacité et l'efficacé</i>   | 17        |
|           | <i>Miser sur les compétences et la maîtrise interne</i>   | 18        |
|           | <i>Consolider la sécurité et la souveraineté dans un cadre interministériel en mouvement</i>  | 18        |
|           | <i>Fiabiliser les données pour mieux les valoriser</i>  | 19        |
|           | <i>Aller plus loin dans l'intelligence artificielle responsable</i>   | 19        |
|           | <i>Industrialiser l'innovation et renforcer les liens entre acteurs numériques</i>  | 20        |
|           | <b>Une articulation du numérique avec les objectifs de la DGFIP</b>   | <b>21</b> |
|           | <b>Conforter les missions régaliennes de la DGFIP</b>   | <b>23</b> |
|           | <i>Assurer la bonne gestion des deniers publics, de la fonction comptable au recouvrement de l'impôt</i>  | 23        |
|           | <i>Offrir des services efficaces et adaptés aux attentes des usagers et partenaires</i>   | 33        |
|           | <i>Réussir la transformation de la DGFIP en accompagnant les agents, en s'appuyant sur le numérique, l'écoresponsabilité et le pilotage du changement</i> | 41        |
|           | <i>Renforcer le pilotage de la performance et du changement</i>   | 43        |
| <b>3.</b> | <b>Suivre nos grands principes directeurs</b>   | <b>48</b> |
|           | <b>Mettre l'utilisateur au centre</b>   | <b>50</b> |
|           | <i>Centrer la conception sur l'utilisateur</i>  | 50        |
|           | <i>Développer l'accessibilité</i>   | 51        |
|           | <i>Avoir une attention constante à la disponibilité</i>   | 52        |
|           | <i>Mesurer la satisfaction</i>  | 54        |
|           | <i>Accompagner les mises en service des nouvelles évolutions</i>  | 55        |
|           | <b>Maintenir un système d'information à l'état de l'art</b>   | <b>56</b> |
|           | <i>S'appuyer sur une démarche constante de réduction de la dette technique</i>  | 56        |
|           | <i>S'orienter vers le cloud</i>   | 58        |
|           | <i>Déployer le DevOps</i>   | 59        |
|           | <i>Favoriser l'utilisation des méthodes agiles</i>  | 60        |
|           | <i>Fiabiliser et valoriser les données</i>  | 62        |
|           | <b>Garantir la maîtrise des risques</b>   | <b>65</b> |
|           | <i>Maintenir des conditions optimales de sécurité malgré des mises à l'épreuve régulières</i>   | 65        |
|           | <i>Renforcer la résilience du SI</i>  | 66        |
|           | <i>Sécuriser l'hébergement</i>  | 67        |

|  |    |
|--|----|
| <i>Porter les services de bout en bout</i>                                 | 67 |
| <i>Être attentif à la dépendance aux fournisseurs et à la souveraineté</i> | 68 |
| <i>Mettre en œuvre des normes incontournables</i>                          | 70 |

## **S'appuyer sur une organisation éprouvée pour poursuivre la construction du système d'information** **72**

|   |    |
|---|----|
| <i>Cartographier et urbaniser le système d'information</i>          | 72 |
| <i>Piloter par une gouvernance harmonisée, solide et documentée</i> | 74 |
| <i>Garantir un SI transparent et sous contrôle</i>                  | 77 |
| <i>Gérer les portefeuilles de produits</i>                          | 78 |
| <i>Cadrer et piloter les grands projets</i>                         | 79 |
| <i>Normaliser les architectures techniques</i>                      | 81 |
| <i>Disposer d'un cadre méthodologique de tests incontournables</i>  | 82 |
| <i>Porter la politique écoresponsable</i>                           | 83 |
| <i>Développer la place du SI en interministériel</i>                | 84 |

## **Un système d'information qui s'appuie sur l'innovation** **86**

|   |    |
|---|----|
| <i>Dédier des équipes à la R&amp;D et à la veille technologique</i> | 86 |
| <i>Déployer l'intelligence artificielle (IA)</i>                    | 87 |

## **Une organisation qui repose sur des forces internes** **89**

|   |    |
|---|----|
| <i>S'appuyer sur des forces internes stables</i>                                  | 89 |
| <i>Favoriser la contribution de l'ensemble des acteurs numériques de la DGFiP</i> | 91 |

# **4. Le SDNum porte une ambition commune et partagée** **94**

## **Une démarche stratégique et soutenue par des contributeurs clés** **96**

|  |    |
|--|----|
| <i>Un SDNum pour structurer et incarner une ambition globale</i>   | 96 |
| <i>Une mobilisation des directions métier et informatiques en groupes de travail élargie aux autres administrations</i>  | 96 |
| <i>Une feuille de route qui tient compte des recommandations des partenaires institutionnels et des inspirations d'organismes similaires à l'international</i> | 98 |

## **Faire du SDNum un socle d'engagement durable et de pilotage stratégique** **101**

|   |     |
|---|-----|
| <i>Un cadre structurant qui a vocation à évoluer dans le temps</i>                                | 101 |
| <i>Une boussole et un outil de gouvernance pour des décisions éclairées à moyen et long terme</i> | 101 |

# **5. Glossaire** **105**



# 1. Le numérique à la DGFIP

# Un système d'information à l'histoire déjà longue, au cœur de tous nos métiers

## Un SI construit en interne et en constante évolution

Au début des années 1970, les administrations fiscales et de la comptabilité publique ont mis en place un système informatique centralisé, basé sur des technologies « *Mainframe* » (systèmes propriétaires intégrant logiciel et matériel), leur assurant la robustesse dans la gestion de l'impôt, de son contrôle, de son recouvrement, dans la tenue de la comptabilité publique, de la dépense et dans l'exercice de ses missions transverses.

Ainsi, le système d'information s'appuie sur un hébergement en *datacenters* qui s'est progressivement consolidé, maîtrisé en interne, et qui intègre au fil des innovations les évolutions des technologies matérielles (*mainframe*, Unix, Linux, virtualisation, *cloud*) et logicielles (Cobol, bases de données, Java, *big data*).



L'administration s'est progressivement dotée d'outils numériques à destination des agents, afin d'engager l'automatisation des tâches et la dématérialisation des travaux, en recourant aussi largement que possible aux logiciels libres.

Cette construction progressive et historique permet de disposer d'un socle de compétences internes reconnues sur les plans techniques et fonctionnels, ainsi que de processus solides, évoluant régulièrement, le tout au service d'une transformation progressive de l'activité des agents et de la relation avec les usagers.

## Une construction marquée par des choix structurants

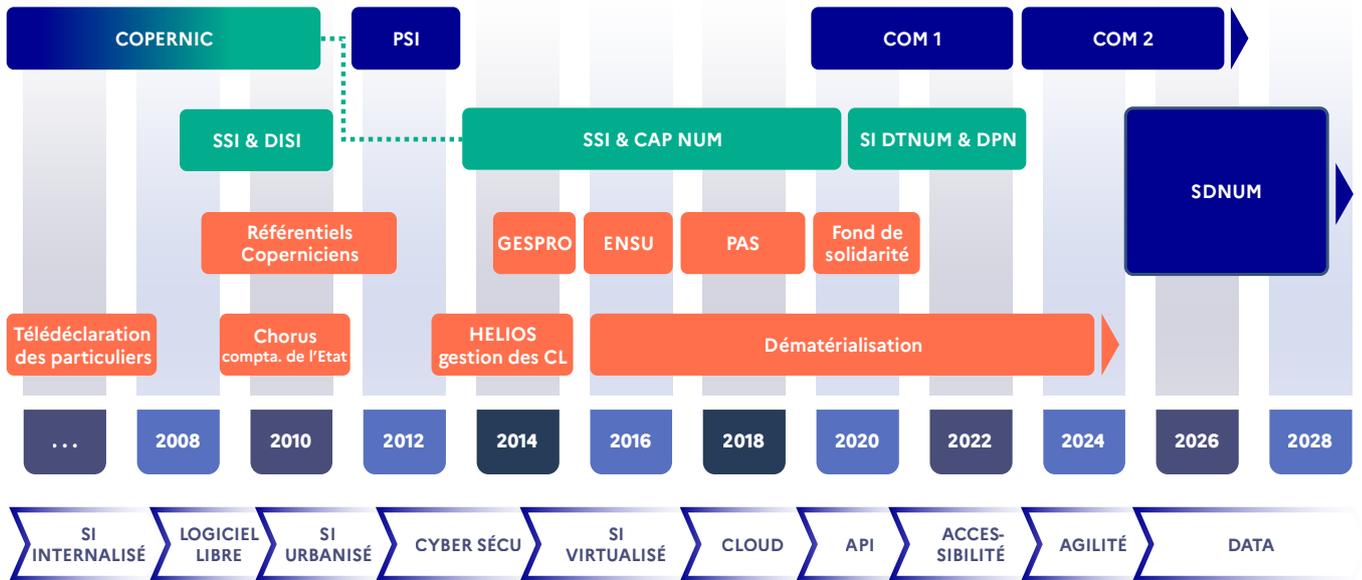
La transformation globale du système d'information est le produit d'une volonté de forte dématérialisation et de simplifications pour les usagers d'une part, et d'autre part de l'évolution des missions et de leur organisation (Fusion DGI/DGCP, Prélèvement à la Source,..). Elle a été marquée par :

- L'introduction des téléprocédures fiscales des professionnels et la télédéclaration des particuliers au début des années 2000 ;
- Les grands programmes : la structuration du SI fiscal à travers les référentiels issus du programme Copernic, la mise en œuvre d'Helios (chaîne de la dépense et de la comptabilité du secteur local et hospitalier), du protocole d'échange standard de données comptables dématérialisées (PES V2), le programme Chorus pour la dépense et la comptabilité de l'État et l'application PAYSAGE pour la paye des agents de l'État ;
- Les orientations prises après la création de la DGFIP, tant pour une expérience utilisateur intégrée et incarnée par l'ENSU (Espace Numérique Sécurisé Unifié) pour les particuliers, que vers le *datamining* pour le ciblage de la fraude (CFVR) ou encore la projection en interministériel des projets relatifs à la gestion RH (SIRHIUS RH, modernisation Paye) ;
- La réussite incontestable du prélèvement à la source en 2019, de la déclaration automatique des revenus en 2020 et l'instauration d'aides aux entreprises face à la pandémie de 2020 ;
- L'engagement en faveur des synergies interministérielles qui se traduit par plusieurs actions : la concrétisation de la réforme du recouvrement et des transferts de taxes douanières, l'intégration de la déclaration sociale des indépendants à l'impôt sur le revenu, la création de [portailpro.gouv](http://portailpro.gouv), ou le déploiement des outils collaboratifs (Programme Etna — Novae, Messagerie renouvelée...).

Ces enjeux d'ampleur ont démontré la réactivité de la DGFIP, ainsi que ses capacités à produire des solutions dans des délais contraints, à simplifier la relation avec ses usagers et à joindre ses forces à celles de ses partenaires.

Depuis deux décennies, l'essentiel de l'effort s'est concentré sur une couverture toujours plus complète des missions de la DGFIP par le numérique, proposant de nouveaux outils parfois au détriment de la rationalisation du parc applicatif. Dès lors, la résorption de la dette technique et fonctionnelle sur les parties les plus anciennes est devenue un axe prioritaire depuis 2020 afin de maintenir le système d'information à un niveau de performance optimal.

## Une stratégie SI mise en œuvre par des programmes et des projets phares



## Renforcée par l'intégration de concepts et de principes clés

- STRATÉGIE SI
- ORGANISATION DGFiP
- PROJETS PHARES
- ▮ TRAJECTOIRE TECHNOLOGIQUE

# Le SI DGFiP en 2025

## Des agents au cœur du système d'information

Avec plus de 5000 agents exerçant directement leurs missions dans les services informatiques, la DGFiP représente plus du quart des effectifs de l'informatique civile de l'État. Ce nombre important recouvre une grande diversité de métiers, disposant d'un savoir-faire reconnu : conduite de projets, MOA, développement sur plusieurs langages, architecture, administration système, administration de bases de données, infrastructures, éditique, acquisition de données, exploitation, assistance locale et téléphonique, hébergement...

L'ampleur du stock de matériel, l'étendue du parc applicatif et sa sensibilité, la nécessité permanente d'adaptation des logiciels et les enjeux financiers associés au numérique, ont des répercussions évidentes sur le volume d'activité, dont l'augmentation est constante.

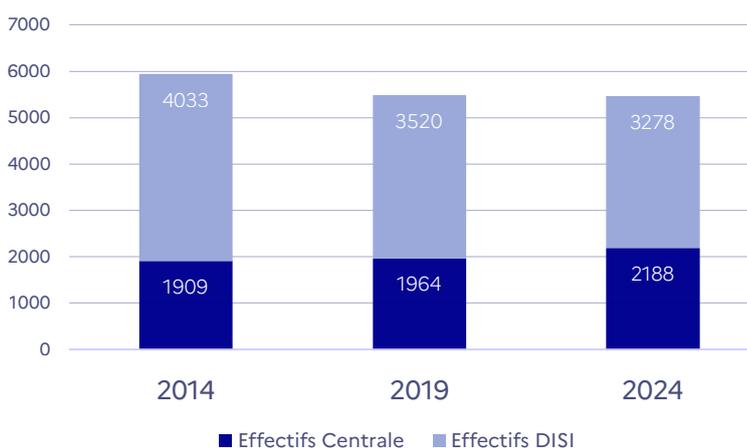
Le niveau de recrutement élevé dans le domaine SI a complété les moyens externes à la transformation numérique sur la période 2023-2024 et l'objectif d'ici la fin du COM reste d'augmenter chaque année, en net, les effectifs dédiés aux SI au sein de la DGFiP.

Les recrutements, qui représentent un enjeu fort, s'appuient sur des profils internes pour conserver la maîtrise du SI mais s'ouvrent aussi sur des profils externes pour l'enrichissement et le renouvellement des compétences.

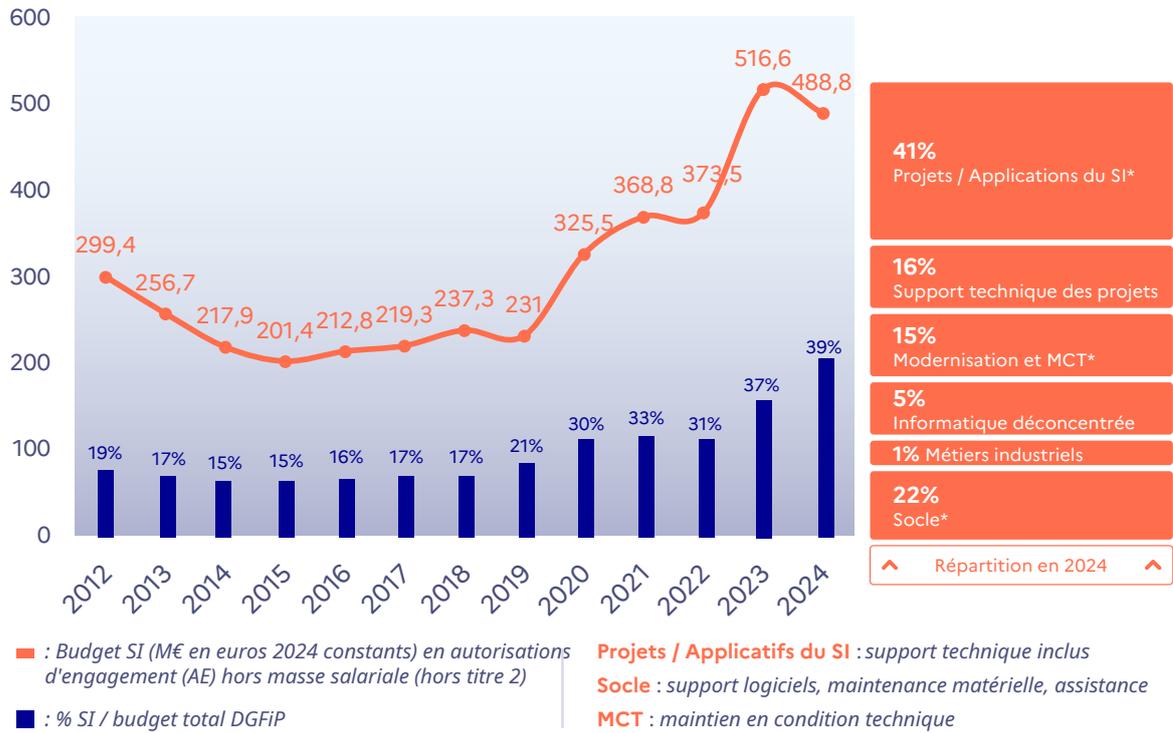
Les efforts soutenus effectués pour renforcer l'attractivité ont porté leurs fruits : le nombre d'inscrits aux concours et de candidats contractuels est en augmentation, malgré un marché du travail numérique en tension.

La combinaison équilibrée de ces moyens, internes et externes, a permis de lancer de nombreux projets innovants, tout en étant vigilant sur le niveau de maîtrise interne de l'environnement technique et fonctionnel du système d'information.

Evolution du nombre d'emplois Centrale / DISI



## Évolution de la part du budget informatique de la DGFiP (M€ en euros constants, base 2024)



## Une organisation qui a évolué

Pour répondre aux besoins croissants et légitimes de l'ensemble de ses utilisateurs, qu'ils soient usagers, partenaires ou agents, et pour accompagner les métiers dans les transformations qu'ils portent, la DGFiP a réorganisé ses services numériques en 2021.

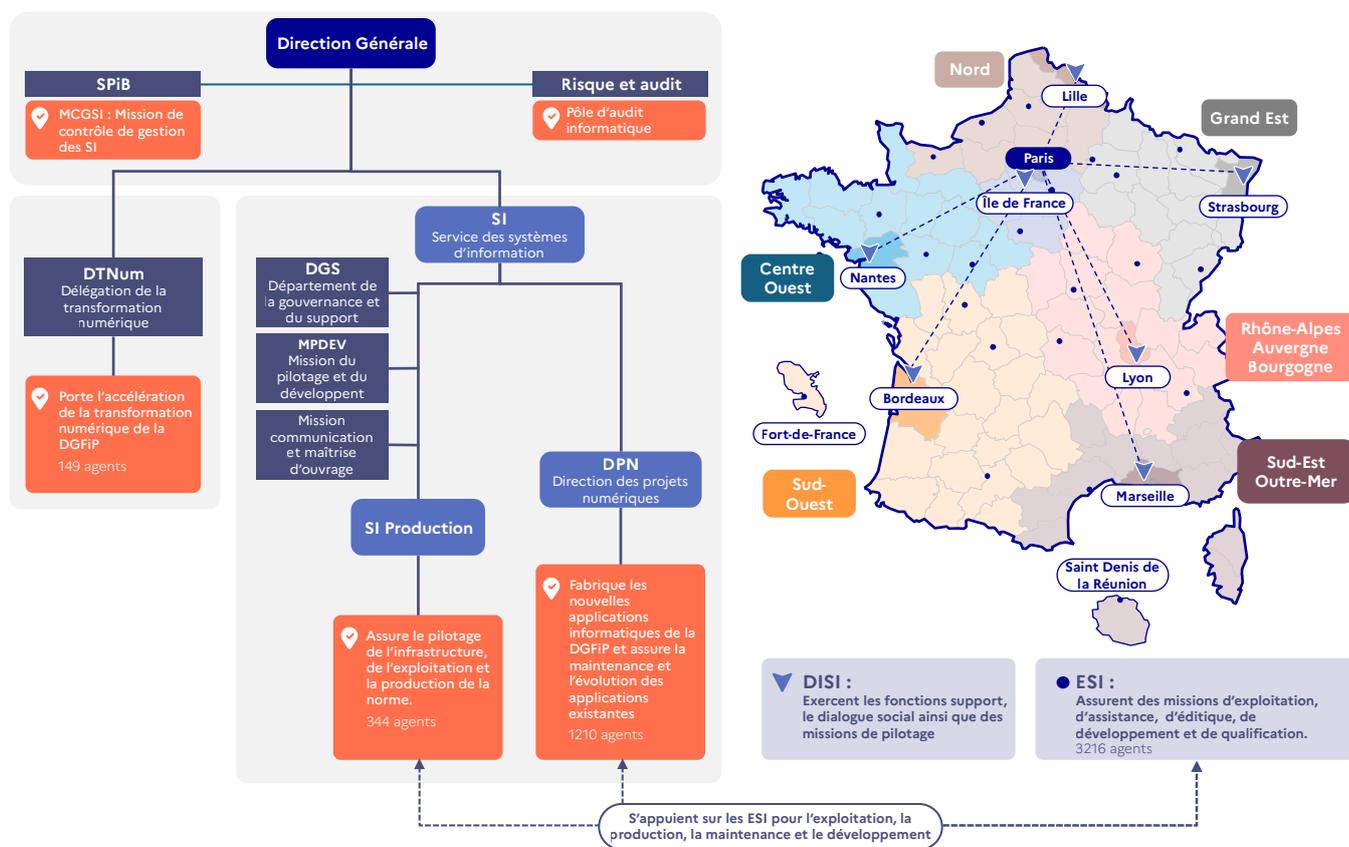
Le Service des Systèmes d'Information (SSI) s'articule désormais autour :

- › **de bureaux transverses**, qui rassemblent l'ensemble du pilotage des travaux de production ;
- › **de la direction des projets numériques (DPN)**, qui porte l'ensemble des composantes de fabrication logicielle ;
- › **des directions interrégionales des services informatiques (7 DISI)** dont dépendent les établissements des services informatiques (35 ESI) qui assurent l'exploitation, l'assistance ainsi que les métiers industriels (éditique, acquisition de données...) et qui supportent de plus en plus de missions de développement, rendant les recrutements plus attractifs dans le réseau déconcentré de la DGFiP.

Cette réorganisation a été l'occasion de rapprocher, quand cela était possible, la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre dans une structure unique. Elle vise à favoriser les synergies et à faciliter la mise en place de la méthode agile, au risque, parfois, d'engendrer une perte de visibilité du métier de MOA.

Elle implique également une approche des structures par domaine métier ou projet qui facilite un ajustement régulier des portefeuilles et des missions.

La réorganisation des services numériques a inclus la création de la Délégation à la Transformation Numérique (DTNum), qui porte l'accélération et la mise en œuvre de la transformation numérique de la DGFiP. Elle complète la nouvelle organisation, en menant la politique de mise en qualité et de valorisation des données, en proposant une offre de service d'accompagnement qui vise à favoriser l'émergence d'initiatives numériques. Enfin, elle anime la démarche de transformation numérique auprès des agents par des actions d'ampleur en termes d'acculturation.



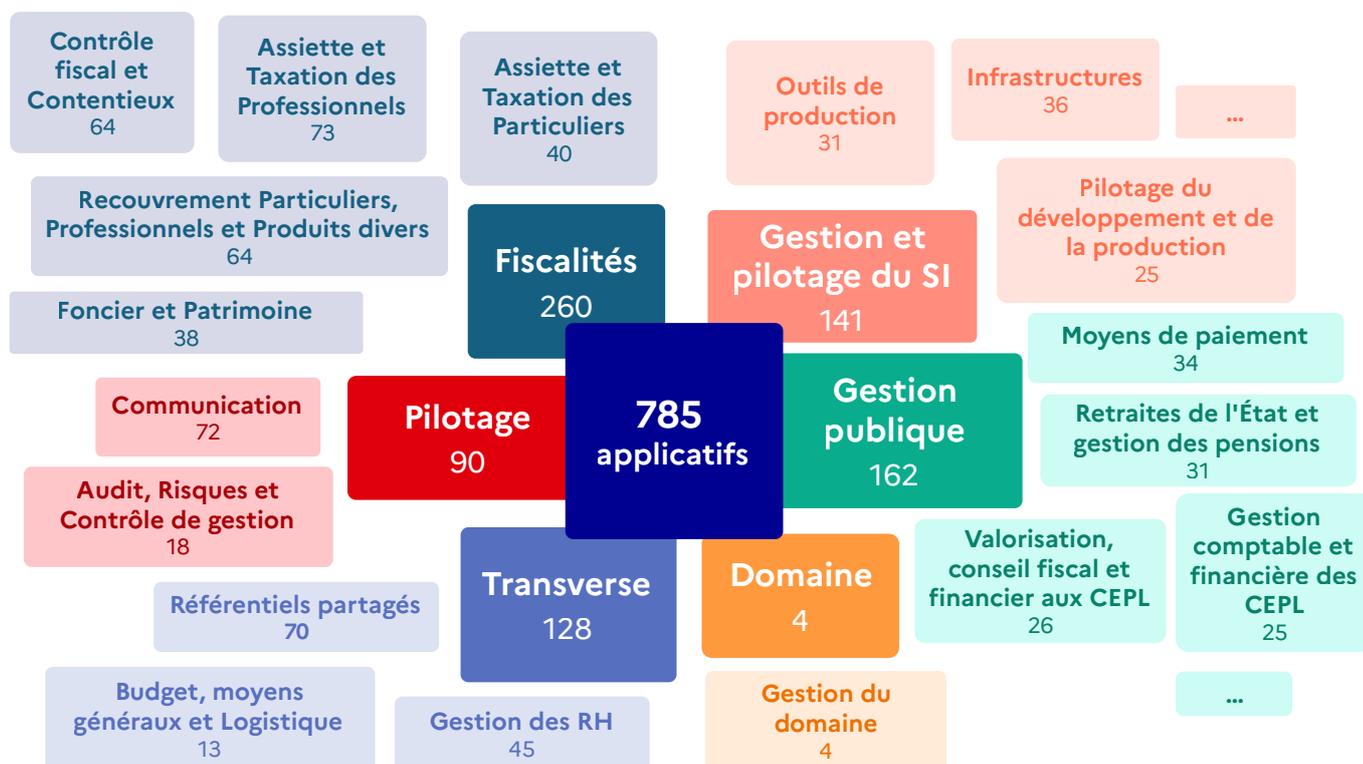
## Des projets au service du système d'information

Le SSI pilote, développe et maintient près de 800 applications ou produits (785 recensés en décembre 2024), en interaction les unes avec les autres, qui soutiennent les politiques publiques confiées à la DGFIP ou à la communauté interministérielle, que ce soit lors d'événements exceptionnels ou de dispositifs installés dans la durée.

Ce volume important d'applicatifs en service, ou à venir, nécessite une réflexion sur la stratégie de décommissionnement des éléments les plus anciens, comme sur la gestion de l'obsolescence technique, et de manière générale sur la stratégie de soutenabilité (nombre, taille, dépendances...).

Une action de modernisation est engagée dans la durée pour résorber la dette technologique, sur l'ensemble des composantes applicatives qui constituent le cœur de gestion des missions (fiscalité, recouvrement, dépense, comptabilité, amendes...). Elle doit permettre de réduire les budgets d'achat propriétaire et d'harmoniser les architectures pour mobiliser de manière plus souple les ressources.

Des chantiers numériques structurants sont en voie d'achèvement (ANF pour les notaires, DELTA pour les collectivités, IQUIT au niveau interministériel), se poursuivent ou sont engagés, dont des projets innovants faisant notamment appel à l'IA (LLaMandement, Foncier Innovant...) ou aux technologies mobiles (SignalFIP, Déclaration par Smartphone,...).



Les difficultés rencontrées par certains projets d'envergure (PILAT, GMBI, ROC-SP,...) impliquent de s'interroger sur le renforcement de leur cadrage préalable, de leur pilotage et de l'évaluation des compétences nécessaires pour les mener à bien. En limiter le nombre pour garder la maîtrise de leur développement, et repenser leur taille pour des raisons de soutenabilité peut également constituer une piste de réflexion.

## Des technologies et une méthode

En termes de technologies, l'orientation par défaut vers le cloud (cf. partie 3.2.2) privilégiant les cycles courts, les méthodes de construction itératives et favorisant l'amélioration des phases de tests, tout en restant à l'état de l'art, entraîne des évolutions en termes de méthode.

Afin de répondre à ces orientations :

- ▶ L'organisation Devops, rapprochant développeurs et exploitants informatiques, ainsi que les méthodes agiles, approche de gestion de projet itérative et flexible, s'étendent progressivement ;
- ▶ Le recours aux démarches UX, intégrant l'expérience utilisateur, et la conformité au RGAA constituent, de plus en plus, des réflexes ;
- ▶ Les technologies de la donnée (Plateforme sécurisée de données, IA) et langages associés (Python) se déploient ;
- ▶ L'adaptation à ces nouveaux défis technologiques et méthodologiques, mais aussi aux nouvelles exigences réglementaires, nécessite l'acquisition d'un nombre important de compétences internes, et se traduit donc par un besoin de formation pour un public élargi à l'ensemble de la DGFIP.

## Une ouverture du numérique vers tous les métiers de la DGFIP

La maîtrise du système d'information et de ses données implique désormais l'ensemble des acteurs qui concourent à sa fabrication et à son utilisation, agents en administration centrale comme dans le réseau déconcentré, ainsi qu'usagers et partenaires.

Le nombre d'applicatifs, simples ou plus complexes, fruits de l'innovation interne et conçus en dehors du SSI, via les intrapreneurs ou les initiatives locales, démontre la persistance de besoins numériques non couverts, mais aussi une capacité et une envie collective de s'approprier les outils.

Pour satisfaire à l'ensemble de ces aspirations, des actions approfondies restent nécessaires en matière d'acculturation et de formation au numérique afin de développer une meilleure collaboration entre les acteurs.

En effet, le numérique ne constitue plus uniquement un sujet de support, assimilé à un métier transverse ; il est devenu un métier à part entière qui imprègne l'intégralité des missions de la DGFiP. Après avoir répondu aux défis de la mécanisation et des traitements de masse permettant in fine d'augmenter la productivité, le numérique offre désormais de véritables opportunités pour progresser dans la mise à disposition de services dont l'enjeu est de s'adapter à de nouveaux usages et, plus largement, aux nouvelles attentes de la société.







## 2. Servir les missions de la DGFiP grâce au numérique



# Des priorités numériques au service des missions de la DGFIP

## Garantir la continuité et l'évolutivité du système d'information

- › La permanence des missions de la DGFIP et la maturité du système d'information emportent des enjeux forts de suivi des évolutions législatives et réglementaires avec des attentes toujours plus importantes en termes de réactivité.
- › Une part majoritaire de l'activité numérique (technique et fonctionnelle) se concentre et se concentrera de fait sur le maintien en conditions opérationnelles, sur l'incorporation progressive et continue des innovations technologiques et sur la réorientation de l'existant vers des besoins complémentaires, avec une attention portée à la continuité du service offert et à la capacité à exploiter des données de qualité.
- › Le numérique de la DGFIP traverse ainsi l'ensemble des missions et des ambitions du cadre d'objectifs et de moyens 2023-2027.

## Viser l'efficacité et l'efficacité

- › Au-delà des grands projets informatiques qui restent nécessaires pour les évolutions et refontes majeures, l'accent est mis sur les changements incrémentaux au sein d'un système d'information urbanisé, et sur la recherche de valeur à court terme, en projetant cette démarche sur le temps long.
- › Dans un environnement « nativement » numérique, la dématérialisation ne suffit pas. L'automatisation des missions systématiquement recherch e vise à gagner en productivité et en efficacité, libérant ainsi les agents des tâches répétitives. Les gains d'efficacité et d'efficacité sont aujourd'hui un critère de lancement des nouveaux projets.
- › Cette recherche de productivité passe par la transformation des processus qui s'appuie sur l'innovation numérique, sur les initiatives locales, sur la connaissance intime et partagée par tous du système d'information, ainsi que sur un socle solide, maîtrisé en interne et dont la modernisation doit se poursuivre.

## Miser sur les compétences et la maîtrise interne

La capacité collective à maintenir et à faire évoluer le système d'information repose sur des compétences dans tous les métiers du numérique ; l'ensemble des agents de la DGFIP sont concernés, et plus particulièrement :

- Le métier de maîtrise d'ouvrage (ou de business analyst) qui sera renforcé pour accompagner cette évolution et se préparer au renouvellement des cadres dans les années à venir ;
- La fonction de direction de projet est appelée à être renforcée et positionnée en adéquation avec les enjeux, avec une explicitation des porteurs responsables, aussi bien sur l'objectif global du projet à atteindre, que sur la bonne délégation de la réalisation du produit auprès des forces internes, en accord avec les préconisations de la Cour des comptes ;
- La formation et l'organisation autour des évolutions technologiques (data, cloud, IA) sont intensifiées. Un effort accru sur l'acculturation numérique et sur la connaissance globale du système d'information et de sa cartographie sera fait sur la base du SDNum au sein de la formation initiale et continue des agents DGFIP.

## Consolider la sécurité et la souveraineté dans un cadre interministériel en mouvement

La DGFIP va maintenir la forte maîtrise de son système d'information, condition de la sécurité des données qui lui sont confiées et de la souveraineté de ses missions.

- Les investissements dans la sécurité, les datacenters, les infrastructures Cloud et les moyens nécessaires à l'IA (GPU) en constituent des points de passages obligés et sont appelés à être accentués ;
- Ces investissements sont conçus pour servir les besoins des missions de la DGFIP et pour offrir ces services au collectif interministériel, mutualisant ainsi les gains et contribuant à la souveraineté numérique de l'État.
- Par ailleurs, la modernisation de nos applicatifs les plus anciens va se poursuivre et si possible s'intensifier afin de sécuriser nos fondamentaux de gestion, conformément aux préconisations des rapports de l'Inspection Générale des Finances et de la Cour des comptes ;
- La contribution et l'usage des produits interministériels, des logiciels libres et de l'opendata, restent indissociables de l'ADN du système d'information de la DGFIP.
- L'équilibre est recherché entre la disponibilité des compétences et des équipes, et les solutions de marchés.

- › L'utilisation de solutions souveraines est privilégiée pour réduire les risques de dépendances aux solutions non européennes et protéger les services et données potentiellement soumises à des juridictions étrangères.

## Fiabiliser les données pour mieux les valoriser

Pour rendre un service de qualité, la DGFIP utilise un ensemble très vaste de données dont la fiabilisation est devenue un enjeu crucial, en qualité, en productivité, en décision, et qui doit irriguer tous les acteurs du système d'information :

- › enjeu de solidité des applications qui dépendent de la qualité du code, mais aussi des données traitées, pour la DGFIP et pour ses partenaires, qui devront également être attentifs à la qualité des données qu'ils produisent ;
- › enjeu collectif, de la qualité des données transmises par les partenaires, en passant par les données collectées auprès des usagers, jusqu'à l'utilisation quotidienne des données par les agents qui doivent être outillés afin de mieux contribuer à cette fiabilisation ;
- › enjeu majeur pour une utilisation performante de l'IA et du datamining, accentué par le volume conséquent d'un patrimoine de données, dont la qualité doit être maintenue et qui ne peut que croître, notamment avec la Facturation Électronique.
- › Conçue en interne pour concilier les possibilités de valorisation avec la sécurité juridique et technique indispensable à leur sensibilité, la Plateforme sécurisée de données (PSD) constituera ainsi le socle de nouveaux services de datamining et d'amélioration d'une partie du système d'information, et viendra consolider la cartographie des données.
- › La trajectoire d'exposition par API des données (interface standardisant l'échange d'information entre logiciels) va s'accélérer pour favoriser leur réutilisation, tant en interne qu'en interministériel et à l'international.

## Aller plus loin dans l'intelligence artificielle responsable

- › L'utilisation des technologies de l'intelligence artificielle (IA), déjà engagée, va s'accroître sur l'ensemble des missions de la DGFIP, notamment :
  - pour gagner en productivité, en intégrant l'IA dans les outils du quotidien des agents (résumés de textes, préanalyses...);
  - pour gagner en qualité pour les concepteurs et développeurs, ou pour aider la modernisation d'applicatifs anciens ;
  - pour améliorer (assistance virtuelle perfectionnée avec l'IA) et personnaliser (gestion dynamique sur mesure grâce à l'IA) le service aux usagers ;

- pour les missions de contrôle (ciblage via des techniques d'analyses prédictives et l'analyse de données massives).
- › La stratégie IA de la DGFIP sera explicitée et rendue publique, en complément de ce schéma directeur, dans un plan stratégique spécifique fin 2025.
- › L'accélération du déploiement de l'intelligence artificielle passera par de l'acculturation aux avantages et aux risques que présente cette technologie.

## Industrialiser l'innovation et renforcer les liens entre acteurs numériques

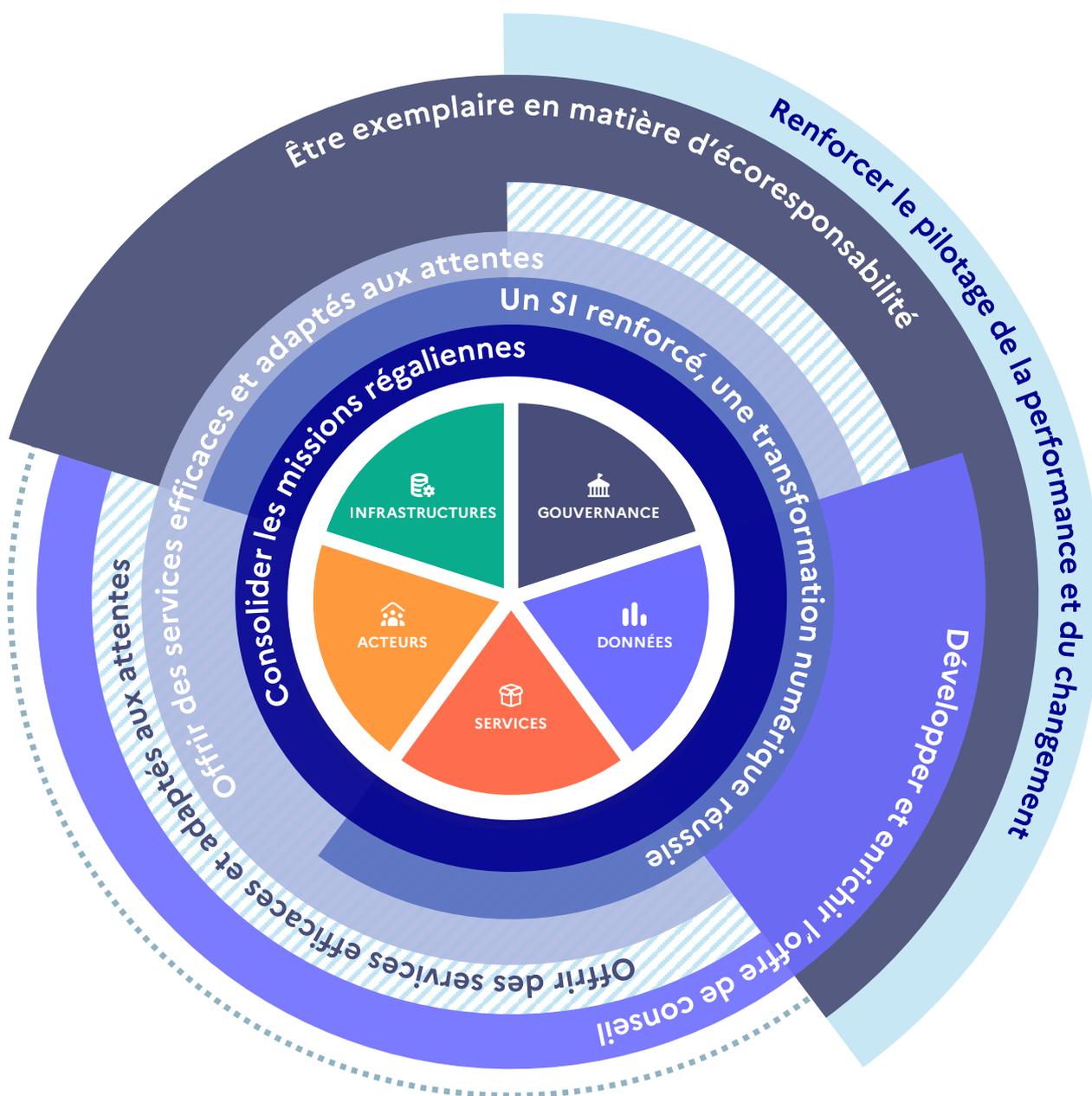
Ayant déjà pris les virages du *Cloud* et de la donnée, la DGFIP s'organise pour maintenir sa réactivité, tant en réponse aux missions confiées, qu'en anticipation des évolutions futures, prenant appui sur un écosystème large qui dépasse les acteurs numériques traditionnels :

- › Les forces d'innovation à tous les niveaux (agents, usagers, partenaires) sont impliquées dans l'anticipation et l'expérimentation des technologies naissantes, avec une attention portée à la fois sur le « dernier kilomètre » et sur le passage de l'innovation à l'industrialisation à effectuer au plus près des besoins des utilisateurs ;
- › L'ensemble des acteurs du numérique de la DGFIP sont reconnus comme acteurs du système d'information : SSI, DTNum, autres fabricants logiciels en administration centrale ou dans le réseau, agents.

**Concentrée sur ses missions, sans négliger pour autant les besoins de ses partenaires et l'anticipation des besoins futurs, la DGFIP se projette ainsi dans une démarche d'amélioration numérique pluriannuelle, continue, innovante, inclusive, communicante, prospective et écoresponsable.**



# Une articulation du numérique avec les objectifs de la DGFiP



Le numérique accompagne l'ensemble des missions de la DGFiP pour répondre aux défis contemporains. Il englobe tous les acteurs et est au cœur de la transformation des processus, de l'optimisation des opérations et de la recherche d'efficience.

## La déclinaison des objectifs du cadre d'objectifs et de moyens (COM) au regard des différentes composantes du système d'information :

|    |   | INFRASTRUCTURES        | DONNÉES                | SERVICES      | ACTEURS       | GOVERNANCE    |
|----|---|------------------------|------------------------|---------------|---------------|---------------|
| 1  | Déployer un cadre rénové pour la gestion publique   | [Barre bleue continue] |                        |               |               |               |
| 2  | Consolider, moderniser et simplifier la gestion et le recouvrement des recettes publiques                       | [Barre bleue continue] |                        |               |               |               |
| 3  | Renforcer le civisme fiscal et la lutte contre la fraude  |                        | [Barre bleue continue] |               |               |               |
| 4  | Garantir aux usagers le meilleur accès aux informations et services de la DGFIP, adapté à leurs besoins         |                        | [Barre bleue continue] |               |               |               |
| 5  | Améliorer le service à destination des collectivités locales  |                        | [Barre bleue continue] |               |               |               |
| 6  | Étendre les services de la DGFIP aux autres partenaires   |                        | [Barre bleue]          |               | [Barre bleue] |               |
| 7  | Mieux accompagner les usagers particuliers  |                        | [Barre bleue continue] |               |               |               |
| 8  | Soutenir les entreprises  |                        | [Barre bleue]          |               |               | [Barre bleue] |
| 9  | Valoriser l'expertise de la DGFIP auprès de ses partenaires publics et privés                                   |                        | [Barre bleue]          |               | [Barre bleue] |               |
| 10 | Offrir un accompagnement dynamique, motivant et personnalisé aux agents et aux encadrants                       | [Barre bleue]          |                        | [Barre bleue] |               |               |
| 11 | Attirer de nouveaux profils et de nouvelles compétences répondant aux besoins                                   |                        |                        |               |               | [Barre bleue] |
| 12 | Développer un environnement de travail adapté aux nouveaux modes de fonctionnement des équipes                  | [Barre bleue]          |                        | [Barre bleue] |               |               |
| 13 | Bâtir une nouvelle gouvernance, plaçant l'utilisateur au centre et s'appuyant sur les forces internes           |                        |                        |               | [Barre bleue] |               |
| 14 | Consolider le système d'information tout en réussissant la transformation numérique                             | [Barre bleue continue] |                        |               |               |               |
| 15 | Mettre en place une stratégie et une gouvernance adaptées pour approfondir la transition écologique de la DGFIP | [Barre bleue]          |                        | [Barre bleue] |               | [Barre bleue] |
| 16 | Agir collectivement pour réduire l'empreinte carbone des bâtiments, des déplacements et des achats              | [Barre bleue]          |                        |               |               | [Barre bleue] |
| 17 | Ancrer la recherche de la performance dans le pilotage de la DGFIP  |                        | [Barre bleue continue] |               |               |               |
| 18 | Accompagner davantage les transformations   |                        |                        |               | [Barre bleue] |               |
|    |   | INFRASTRUCTURES        | DONNÉES                | SERVICES      | ACTEURS       | GOVERNANCE    |

# Conforter les missions régaliennes de la DGFIP

Assurer la bonne gestion des deniers publics, de la fonction comptable au recouvrement de l'impôt

## ➤ Déployer un cadre rénové pour la gestion publique

- En s'appuyant sur trois axes, la modernisation, la fiabilisation des données et la refonte de l'expérience utilisateur, la DGFIP rénove le cadre de la gestion publique et ses outils par la simplification des procédures de la chaîne financière et comptable, intégrant le rôle renforcé du comptable public et poursuivant la finalité intrinsèque de l'amélioration de la qualité comptable.

### 🕒 Dans le rétro

Des premières évolutions dans le parc applicatif existant de la gestion publique tiennent compte de la réforme de la responsabilité des gestionnaires publics et contribuent à l'amélioration de la qualité comptable :

- Adaptation des fonctionnalités de gestion, de pilotage et de contrôle des admissions en non-valeur (ANV) dans l'applicatif **RSP**;
- Généralisation du référentiel budgétaire et comptable unique des collectivités locales (**M57**), simplifiant ainsi la procédure d'établissement des comptes des collectivités, dans le **compte financier unique (CFU)**;
- L'application **D2C**, qui permet la tenue de la comptabilité générale et sa centralisation dans l'application **CHORUS**, remplaçant les applications DDR3 (postes comptables) et SCR3 (directions), est désormais déployée sur l'ensemble du territoire.

## 🕒 En 2025, focus sur le projet...

### 🔍 HELIOS 2

Modernisation du système d'information comptable du secteur public local et hospitalier

---

**L'ambition**

- **Rénover** son architecture technique,
- **Repenser** les processus métier associés,
- **Renforcer** les automatisations de fonctionnalités,
- **Améliorer** les modalités de contrôle,
- **Valoriser** le recours à de nouvelles technologies (IA, database, API, etc.).

---

**La stratégie**

- **2024** : expertises de l'écosystème technique cible et premiers travaux de modernisation sur le parcours métier « dépense » intégrant la démarche expérience utilisateur (UX),
- **2025-2027** : adoption de la démarche AGILE/Accessibilité, réalisation des premiers développements du parcours « dépense » (mise en production par lots), déploiement de l'architecture technique modernisée,
- **2028-2030** : poursuite et finalisation des développements du parcours « dépense » et lancement de premiers travaux sur les autres parcours (recette/recouvrement, etc.) qui se poursuivront après 2030.

---

**La singularité**

- La **résilience** tout en recherchant des gains d'efficience,
- Un ensemble d'actions de **réduction de la dette technique**, de **convergence vers le standard du SSI**, de sécurisation et d'internalisation des compétences,
- Une démarche de modernisation engagée en 2024, **centrée sur l'utilisateur**, qui a permis de repenser et enrichir les fonctionnalités d'Hélios (ateliers d'idéation),
- **La préparation pour 2025** de la co-construction des premiers parcours « dépense ».

Gains de productivité    Conformité technologique    Maturité    Satisfaction utilisateur

## 🕒 D'autres projets structurants...

### 🤖 L'enrichissement du SI

- › Le projet **S2ICLOM** qui porte la création d'un système d'information comptable intégré pour les collectivités de l'aire Pacifique sera mis en service en **2026**;
- › Une **API entre les applications HELIOS et D2C**, permettant un envoi automatique des flux comptables, a été expérimentée à partir de juillet 2024 et sera généralisée au premier trimestre **2025**. En diminuant drastiquement les saisies manuelles, elle apporte à la fois une meilleure sécurité des opérations et un gain de temps pour les agents.

## La dématérialisation

- › Dans sa trajectoire de modernisation, l'écosystème de la paye sans ordonnancement préalable s'enrichira d'une nouvelle fonctionnalité de dématérialisation des pièces justificatives dans le cadre d'un nouveau projet baptisé « **POP** » (paye zéro papier), avec une première livraison prévue au premier semestre **2025**;
- › Le stockage et l'archivage des pièces comptables et justificatives dématérialisées sera effectif en **2025** avec le **raccordement de l'application D2C à ATLAS**;
- › L'application **GAUDDI** intègre la dématérialisation des échanges entre les gestionnaires RH et les comptables de l'État, dès à présent pour les documents à portée individuelle et à horizon **2026** pour les documents à portée collective.

## La modernisation

- › Les applications de gestion de la fiscalité directe locale (FDL et FIDELIO) se modernisent avec le projet **BASIL**, dont les premiers lots sont prévus en **2027**;
- › Les **infocentres décisionnels sur le secteur public local Delphes et CCI** se modernisent avec la sortie de la technologie SAS et l'adossement à la Plateforme sécurisée de données (**PSD**), aux infocentres des données comptables des collectivités, et des établissements publics, avec une livraison prévue en **2026**.

## ➤ Consolidation, modernisation et simplification de la gestion et du recouvrement des recettes publiques

⋮ La modernisation ne se limite pas à une réécriture, mais sert de support aux équipes du SI et du métier pour améliorer l'efficacité des outils et renforcer les missions de la DGFIP, accompagnant ainsi sa transformation. L'utilisation de l'IA sera privilégiée chaque fois qu'elle permettra de renforcer l'efficacité des services, ainsi que l'efficacité de la gestion et du recouvrement des recettes publiques. En parallèle, le système d'information amplifie ses liaisons avec les autres administrations et l'international.

### 🕒 Dans le rétro

- La résorption de la dette technologique de notre SI commande des travaux de modernisation des outils historiques de gestion et du recouvrement de l'impôt : les chantiers de sortie du système d'exploitation GCOS, des applications de recouvrement et de comptabilité des impôts des professionnels ainsi que des particuliers (**MEDOC, REC**) ont été lancés, tout comme celle de l'application de recouvrement et de comptabilité des amendes (**AMD**);
- Le projet **Gérer Mes Biens Immobiliers (GMBI)**, outil numérique d'appui à la modernisation des missions foncières et à la fiabilisation des bases de fiscalité directe locale, socle des ressources des collectivités locales, sécurise progressivement son déploiement et son service;
- Le déploiement et l'internalisation du **Foncier Innovant** constituent des acquis en matière de détections fiscales (piscines, bâtis isolés non déclarés) et topographiques pour la fiabilisation des bases fiscales;
- L'évolution du téléservice de déclaration des actes notariés **Télé@ctes** a accompagné la transformation des missions de publicité foncière;
- Les **transferts de taxes douanières** vers la DGFIP (TGAP/TVAI, taxe à l'essieu, TICGN, TICFE, TICC, Accises tabacs et alcools) ont été réalisés en prenant appui sur les outils et processus utilisés en matière de TVA;
- Une nouvelle offre numérique, proposée en 2024, permet de déclarer et d'acquitter la taxe sur les conventions d'assurances;
- Les **assistants digitaux** développés au bénéfice des services « Recettes non fiscales » ont permis d'optimiser le recouvrement en exploitant des sources d'information nouvelles et de limiter les risques d'erreurs liées aux ressaisies;
- La directive sur les ventes à distance pour les personnes non assujetties a été traduite dans les applications.

## 🔍 FACTURATION ÉLECTRONIQUE



La réforme de la facturation électronique impose l'échange de factures électroniques entre assujettis à la TVA. Porté par l'AIFE, le projet repose sur trois axes : acquisition des données via un portail d'identification, accréditation de plateformes partenaires, déploiement de FACTELEC pour la gestion et les contrôles fiscaux.



### L'ambition

L'ensemble des données ainsi collectées ont vocation à :

- **Renforcer** la capacité de l'administration à lutter contre la fraude,
- **Améliorer** l'élaboration des politiques publiques,
- **Simplifier** les procédures déclaratives avec un préremplissage progressif des déclarations de TVA,
- **Fluidifier** et moderniser les fonctions facturation des entreprises françaises.



### La stratégie

- La généralisation de la facturation électronique se déroulera en deux temps :
  - **Septembre 2026** : toutes les entreprises assujetties seront dans l'obligation de recevoir des factures électroniques et les grandes entreprises/ETI d'en émettre,
  - **Septembre 2027** : toutes les entreprises assujetties seront dans l'obligation d'émettre des factures électroniques.
- Par ailleurs, la réforme de la facturation électronique implique des **transformations importantes** dans les systèmes d'information de toutes les **entreprises concernées** et la DGFIP s'assure de leur bonne mise en œuvre.



### La garantie publique

- L'État accompagne les entreprises dans le choix de leur **plateforme de dématérialisation partenaire** (PDP) en fixant les attentes techniques,
- L'État assure l'**initialisation** et la **mise à jour de l'annuaire** des entreprises pouvant facturer et payer la TVA,
- L'État assure la **concentration des données de TVA** que l'entreprise soit débitrice ou créditrice.



### La singularité

- Projet majeur en termes d'**acquisition de données** : au terme du déploiement (fin 2027), l'administration fiscale disposera de données contemporaines sur les transactions des **8 millions d'entreprises assujetties à la TVA**, notamment les 4 milliards de factures échangées.
- La DGFIP prévoit une exploitation massive des données acquises, au moyen de techniques de **data-science**.

Réglementation

Satisfaction utilisateur

Maturité

Gains de productivité

## D'autres projets structurants...

### La modernisation

- › En matière de recouvrement des amendes, le projet **NARA** doit remplacer l'application **AMD** fortement obsolète : il passera par un chantier numérique de fiabilisation des données et de raccordement des différents ordonnateurs à partir **2025**, et par la mise en service d'une nouvelle application visant à unifier le recouvrement forcé des amendes et à renforcer son efficacité à l'**horizon 2028** au plus tard ;
- › Le chantier de modernisation de **REC**, outil de gestion du recouvrement amiable, s'échelonne en **2025, 2026** et **2027** ;
- › Le chantier **MEDOCDB** de modernisation de MEDOC, comptabilité auxiliaire et outil de recouvrement des professionnels, s'échelonne **jusqu'en 2028** ;
- › La généralisation du projet de recouvrement forcé des particuliers **RSP Part**, issue du chantier de modernisation de **RAR**, facilitant le recouvrement forcé des créances des particuliers et professionnels avec à terme des gains d'efficacité et d'efficience, est prévue par vagues d'extension de l'expérimentation, à partir de **2026** ;
- › Le projet **GESFIE** (Gestion du Fichier Immobilier et de l'Enregistrement) porte la reprise de l'ensemble des fonctionnalités de l'application **FIDJI**, obsolète techniquement et fonctionnellement. Une première étape de reprise des successions payantes déposées dans les délais et sans acompte est planifiée en **2027**, l'intégralité du module de reprise de l'enregistrement est prévue fin **2028** ;
- › La migration des fonctionnalités d'**Iliad** vers **Gestpart**, portant la modernisation de l'outil de gestion de la fiscalité des particuliers se poursuit, avec une priorisation de la refonte des derniers écrans de taxation initiale (dite « taxation primitive ») à l'horizon **2027**, puis des écrans de traitement du contentieux et des impositions supplémentaires à partir de **2028** ;
- › L'application de gestion des remboursements de crédit de TVA, **REBECA**, sera modernisée vers les projets **ARTENE** et **ARCTVA**, pour tirer le meilleur parti des données issues de la facturation électronique et gagner en efficience.

### On y pense :

- › *En matière de gestion de la fiscalité patrimoniale, le cadrage des lots suivants de GESFIE en liaison avec le ministère de la justice, porteur de la norme juridique, est nécessaire pour une planification complète du chantier de modernisation FIDJI.*

## L'innovation

- › L'industrialisation du projet **Foncier Innovant** et la fiabilisation des traitements utilisant l'intelligence artificielle pour une performance accrue de la détection sur l'image se poursuivent, tandis que son schéma engagé de déploiement par étape prévoit une cible d'achèvement en **2025** ;
- › L'API **CAFEE** (CAlcul des FormalitEs de l'Enregistrement), rénovant le moteur de calcul des droits de succession, sera mise en production en juin **2025**, sans ouverture au grand public à ce stade.

## L'enrichissement du SI

- › L'application **GMBI** sera enrichie de parcours déclaratifs améliorés, plus accompagnants pour les usagers à **partir de 2025**, en offrant de nouvelles fonctionnalités (accès aux relevés de propriété notamment, par utilisation des API BALTIC) à **partir de 2026** ;
- › Par ailleurs, une nouvelle téléprocédure de déclaration et de paiement de la taxe sur les bureaux **TSBCS** sera ouverte à l'horizon **2027**, accompagnée d'une démarche de paiement en ligne élargie aux taxes d'urbanisme ;
- › Le **transfert des taxes douanières**, à la DGFIP, sera finalisé en **2027** avec la reprise par la DGFIP du recouvrement des accises sur les produits pétroliers avec de nouveaux applicatifs (**TICPE**), tout en s'appuyant sur des composants existants modernisés (**ARTENE – ARCTVA – VESPER**) ;
- › Un chantier de modernisation de l'offre de mise à disposition du **plan cadastral** est en cours d'élaboration et passera par la refonte de l'architecture des outils existants en **2025**.

## La dématérialisation

- › L'achèvement de la dématérialisation sur le domaine des professionnels constitue une action prioritaire ainsi que l'amélioration constante du service pour les agents et les usagers avec :
  - Le projet **IQUIT**, qui vise à dématérialiser les quitus fiscaux pour les véhicules automobiles et qui est actuellement en expérimentation ;
  - L'extension du service à la **TASCOM** d'ici **2027** comme à d'autres taxes encore liquidées sous format papier ;
  - L'amélioration des différents portails (l'espace professionnel d'**impots.gouv**, **portailpro.gouv** — site pour les entreprises, commun aux administrations fiscales, sociales et douanières — et le guichet des formalités des entreprises **GFE**).



## Lutter contre la fraude, moderniser, valoriser et élargir le contrôle fiscal

La DGFIP s'appuie sur ses capacités d'innovation et de transformation numériques pour optimiser les outils du contrôle fiscal et encourager le civisme fiscal. Elle s'enrichit par ailleurs de nouveaux échanges d'informations et de nouvelles applications, à des fins de coopération et d'intégration de nouvelles règles internationales, en matière de lutte contre la fraude, en suivant l'axe fort de la donnée fiable et urbanisée.

### Dans le rétro

- › Le programme **PILAT**, portant la rénovation et l'optimisation des outils du contrôle fiscal, a d'ores et déjà mis à disposition de nouveaux outils : **V360** et **GALAXIE**;
- › La modernisation des outils et des méthodes de ciblage de la fraude fiscale par l'intelligence artificielle, à travers le projet **CFVR** qui est à l'origine de la programmation de 50 % des contrôles des entreprises et de 45 % des contrôles des particuliers en **2024**;
- › Depuis **2024**, le projet **DAC7** s'enrichit des échanges d'informations fiscales internationaux opérés entre États membres concernant les revenus générés via les plateformes numériques implantées au sein de l'UE.

## 🔍 Amplification des échanges avec la sphère internationale

Des échanges automatiques de renseignements et de données avec les pays de l'OCDE, et au sein de l'Union Européenne, jusqu'à la lutte contre la fraude fiscale internationale.



### L'ambition

Les projets internationaux portés par la DGFIP présentent plusieurs ambitions :

- **Collecte et échange des données**, dans les délais contraints imposés par les directives et la réglementation internationales,
- **Fiabilisation et qualité des données** collectées et échangées,
- **Importation de ces données** dans les outils numériques de gestion de la fiscalité,
- Utilisation des données collectées et fiabilisées à des fins de **lutte contre la fraude**.

Cela se traduit par la mise en œuvre séquencée de plusieurs projets numériques :

- Ouverture de la **plateforme européenne CESOP** pour un accès aux données de paiements transfrontaliers entre États membres et une première exploitation pour **renforcer la lutte contre la fraude TVA** en 2025,
- **Déploiement du canal d'échange CTS**, recommandé pour les échanges avec les États hors UE, pour les envois et réceptions de demandes d'**Assistances Administratives Internationales** hors UE en 2025 et 2026.

**2026-2027 :**

- Collecte et échange des déclarations dans le cadre du Pilier 2 (impôt minimum mondial) et la définition d'une **stratégie de contrôle des nouvelles déclarations**, adaptée aux risques et aux enjeux (à partir des premières déclarations mises à la disposition des services de contrôle) pour le **renforcement de la transparence en matière fiscale** et de la **lutte contre la fraude fiscale internationale** en 2026,
- Mise en œuvre des échanges automatiques portant sur les **crypto-actifs (DAC 8)** pour mieux détecter leur détention et les transactions qu'ils permettent en 2027.

**À partir de 2028 :**

- **Refonte de VIES** (système européen d'échange d'informations en matière de TVA intracommunautaire), en fonction du cadre communautaire qui sera défini, pour donner une meilleure information sur les **transactions intracommunautaires**.



### La stratégie

- Création d'une **mission dédiée à l'échange de données internationales**,
- Coordination avec des administrations étrangères et la contrainte forte d'adaptation à notre système d'information des **directives européennes et internationales**,
- **Richesse des données** issues des échanges automatiques qui constituent une source importante pour le contrôle fiscal.



### La singularité

Maturité

Réglementation

Conformité  
technologique

Gains de productivité

## D'autres projets structurants...

### L'enrichissement du SI

- › L'application **SME**, qui intègre la réforme des règles de franchise TVA en vigueur au niveau européen dès 2025, verra sa première version au **premier semestre 2025**;
- › De même, la réforme de la fiscalité internationale entraîne la création de nouveaux modules d'échanges de données **EAIv2**, dont la mise en service est attendue à partir de **2026**;
- › À l'**horizon 2027**, des évolutions du système d'échange d'information entre États membres en matière de TVA, d'application et de traitement de la TVA intracommunautaire **VIES2**, seront réalisées en lien avec la directive sur la TVA à l'ère du digital à travers le projet (VIDA);
- › Les échanges d'informations automatiques portant sur les opérations de vente en ligne sur les plateformes et les données de paiement entre États membres pourront être exploités, par les enquêteurs, en **2025** dans l'application **CESOP**.

### L'innovation

- › Un outil de recherche documentaire intelligente **LexIA**, sera à la disposition des agents en **2026** pour faciliter leurs recherches de documents juridiques en accès libre. D'autres cas d'usage s'appuyant sur l'IA sont prévus, tels qu'une proposition de réponse aux demandes juridiques les plus simples;
- › Le renforcement du ciblage de la fraude fiscale par **CFVR**, grâce à la capacité de traitement offerte par la plateforme sécurisée de données de la DGFIP, permettra d'appliquer l'IA à des volumétries inédites de données telles que celles de la Facturation électronique.

### La dématérialisation

- › Pour accompagner le renforcement de la coopération internationale et lutter plus rapidement contre la fraude fiscale internationale, la nouvelle application **AAIv2**, disponible en **2025**, permettra à la France de répondre avec davantage de célérité aux demandes d'assistance administrative qui lui sont adressées par les autres États;
- › En matière de détection et de recherche, la dématérialisation de l'exercice du droit de communication réalisé par les agents du contrôle fiscal auprès des banques qui assurera un gain de temps et une simplification des tâches des agents sera disponible à l'horizon **2028 (DTCOM)**;
- › Les conséquences financières modernisées d'**ALPAGE-CFIR** ont été généralisées pour les professionnels en 2024 et l'extension à la sphère des particuliers est en cours d'expérimentation avant déploiement auprès des services en charge du contrôle des particuliers en **2025**.

- › Des outils de datavisualisation pour renforcer le pilotage de la performance et des missions sont développés, avec une production d'outils de pilotage au service du réseau, échelonnée de 2025 à 2027.

## Offrir des services efficaces et adaptés aux attentes des usagers et partenaires

### ➤ Mieux connaître les usagers et leur garantir le meilleur accès aux informations et services de la DGFIP, adapté à leurs besoins

⋮ De nombreux chantiers ont été amorcés pour enrichir l'offre de services aux usagers, déjà très présente en matière fiscale; ils s'appuient sur une démarche UX à l'état de l'art pour rénover ou enrichir les services en ligne. Une plus ample exploitation de la donnée fiabilisée permet également d'enrichir l'information offerte aux usagers particuliers et professionnels.

#### 🕒 Dans le rétro

- › L'application **smartphone impots.gouv téléchargeable** sur iPhone et Android, offre depuis la campagne 2024, la possibilité de télédéclarer et de prendre rendez-vous en mode authentifié. Elle constitue un succès en termes de clarification et d'offre multicanale;
- › L'élargissement du préremplissage des données déclaratives attendues des usagers sur les revenus issus de plateformes via le projet **DAC7**, engagé en 2024, se poursuit pour intégrer davantage de données de qualité et élargir le socle des pays contributeurs;
- › Partie prenante à la lutte contre les violences conjugales, la DGFIP a mis en place une **offre de service de sécurisation et confidentialité** des adresses des victimes en cas de séparation, dispositif intégré dans ses référentiels depuis le **printemps 2024**; celle-ci permet aussi le masquage des adresses sur l'espace particulier et les documents en ligne;
- › L'outil de détection des entreprises en difficulté, basé sur une analyse de données en provenance de la DGE, de l'URSSAF, de la Banque de France et de celles de la DGFIP, **Signaux faibles** est disponible dans les services;
- › La sécurisation de l'accès au **compte fiscal des particuliers** par double facteur a été expérimentée et sera généralisée en **2025**.

## 🕒 En 2025, focus sur le projet...

### 🔍 Portailpro.gouv

Portailpro.gouv est le guichet centralisé des démarches et paiements de recouvrement disponible 24 heures / 24, avec pour ambition d'orienter efficacement chaque usager professionnel et le préserver de toute incompréhension ou omission dans ses démarches ou paiements.

---

**L'ambition**

- Offrir aux usagers professionnels, un **point d'entrée unique** aux données fiscales, sociales et douanières de leur entreprise, à des fins de **consultation** et **d'accès aux démarches** de déclaration et de paiement qui sont portées selon leur finalité par l'URSSAF, la Douane et la DGFIP.
- Mettre à disposition la **messagerie sécurisée** à travers ce portail.

---

Le portail professionnel comporte trois volets :

**La stratégie**

- **Le portail unique à destination des usagers** mis en ligne en 2023,
- **Le volet agent** qui permet de visualiser l'ensemble des données des entreprises a été expérimenté en juillet 2024,
- L'exposition **d'API des données du portail pour les éditeurs** de logiciels de comptabilité est en expérimentation.

---

**La singularité**

- Projet interministériel majeur en termes de **simplification des démarches** des usagers professionnels,
- **Coordination** et **financement** interministériels.

Satisfaction utilisateur   Gains financiers   Maturité   Gains de productivité

## 🕒 D'autres projets structurants...

### 📁 De nouvelles offres en matière de services en ligne

- Le projet **E-Enregistrement**, qui porte les démarches des particuliers, des entreprises et des notaires, soumises à la formalité de l'enregistrement, se dotera de nouvelles fonctionnalités :
- À destination des notaires, avec l'application **E-Enregistrement Notaires** : en **2025**, le déploiement des déclarations de successions non payantes et la mise en service d'un module de déclaration de successions payantes en **2027** ;
- À destination des usagers, l'acquisition dématérialisée des déclarations d'assurance-vie fait l'objet en **2025** d'une étude d'urbanisation ;

- › La généralisation de l'**ANF-Actes**, expérimentée fin 2024, est prévue en **2025**. Elle permet de traiter les demandes de copies d'actes de façon entièrement automatisée et immédiate, mettant à la disposition des notaires la totalité des copies d'actes numérisées;
- › Une nouvelle offre de demande de rescrit dématérialisée via la messagerie sécurisée sera disponible en **2025** pour les usagers particuliers et professionnels via leur messagerie sécurisée **E-Contact**, en vue d'un traitement dématérialisé dans **ERICA**;
- › La DGFIP enrichit et modernise son outil de relation usager, **E-Contact**, pour mieux outiller son offre d'accueil multicanale, mieux connaître ses usagers et ainsi, anticiper leurs attentes : un premier jalon portant la **messagerie sécurisée sur smartphone** est attendu en **2026**;
- › L'espace numérique simplifié de l'utilisateur, **ENSU**, offrira pour la campagne de télédéclaration des revenus de 2026, un « accès des tiers », afin de permettre aux usagers de spécifier les prérogatives déléguées à un tiers en leur nom;
- › Toujours dans le cadre de l'enrichissement de l'offre en ligne via l'**ENSU**, un accès au formulaire CNIL, permettant de s'enquérir des comptes (FICOBA) connus de l'administration, sera proposé aux usagers à compter de février **2025**.



### **On y pense :**

› Afin de mieux répondre aux besoins de ses usagers particuliers et professionnels, la DGFIP structure la **mission de versement des aides de l'État** en développant son rôle de verseur majeur d'aides débuté pendant la crise sanitaire et largement confirmé depuis. Cette pérennisation nécessite la mise en place d'une structure de pilotage du projet afin d'engager des réflexions sur les outils numériques dédiés et nécessaires à l'accomplissement de cette mission.

*Celles-ci sont structurées autour de l'identification des évolutions des outils existants dont l'utilité est avérée, mais dont la robustesse est limitée dans la perspective de se doter par la suite d'un outil de traitement et d'instruction intégré.*

› Généraliser la vue Agent dans [Portailpro.gouv](https://portailpro.gouv.fr) et mettre à disposition aux usagers de nouveaux documents dématérialisés.



### **La modernisation**

- › Le parcours de déclaration des revenus IR en ligne, **TéléIR**, basé sur la structure du formulaire papier, sera modernisé pour une clarification de la démarche. Une étude préalable a été menée pour un lancement possible, sous condition de ressources, dès **2025**;
- › La modernisation de SIR (**SIRENE**) dont la mise en service est prévue en **2027** permettra de mieux consolider les différentes sources d'informations des revenus des contribuables, pour la DGFIP et pour ses partenaires;

- › Le chantier de modernisation de l'application **PAYFIP**, qui s'étendra de **2025** à **2028**, est lancé afin d'en faire l'outil de paiement en ligne des administrations publiques. Parallèlement, PAYFIP s'enrichira dès **2026** d'un nouveau moyen de paiement à disposition des usagers avec le virement référencé qui permettra un paiement rapide, sécurisé et interfacé avec les applications de recouvrement.

### ✔ La sécurisation

- › Le chantier de renforcement de la **sécurisation de l'accès au compte fiscal** des particuliers grâce à la mise en place d'une double authentification sera généralisé en 2025 ; son équivalent pour les professionnels est différé et prévu pour **2026** ;
- › La sécurisation de la Banque en ligne **BANKFIP** avec l'application de la norme européenne d'authentification forte (DSP2) sera déployée pour **2026** avec **France Connect +** ;
- › L'exploitation des **données** sera assurée via la datavisualisation au service de l'information des usagers.

## ➤ Améliorer et étendre le service à destination des collectivités locales et des partenaires

⋮ La modernisation des applications et la fiabilisation des données prendront une place importante dans l'objectif de consolidation des outils du secteur public local, dont l'offre sera enrichie dans un environnement numérique à l'état de l'art. En outre, la DGFIP ambitionne d'être une administration référente en matière de services et de données numériques ; aussi développe-t-elle son système d'information pour étendre son offre de service aux autres partenaires, publics comme privés.

### 🕒 Dans le rétro

Après étude et au regard des autres contraintes, le projet de nouveau portail destiné aux collectivités est suspendu afin de concentrer l'effort sur la modernisation du backoffice de gestion :

- › L'offre de service d'impression et de traitement industriel des courriers **ImprimFIP** poursuit son déploiement auprès des administrations partenaires, 400 000 plis ont été adressés depuis l'ouverture. Cette offre sera étendue en **2025** ;
- › Le **Portail des Successions Vacantes (PSV)** est un bouquet de services en ligne accessible depuis l'espace particulier et l'espace professionnel sur le site [www.impots.gouv.fr](http://www.impots.gouv.fr). Cette nouvelle application permet de valoriser au mieux la mission des services en charge des patrimoines privés en dématérialisant la relation avec l'utilisateur et en allégeant la charge de travail des agents de la DGFIP ;

- › L'offre de service **FARITAS**, expérimentation législative facilitant la déclaration de la taxe de séjour, se présente sous la forme d'une interface de télédéclaration à l'attention des plateformes numériques de réservation, mise en service en juin **2024**, et d'une interface de consultation de ces déclarations à destination des collectivités territoriales;
- › Le **référentiel interadministratif des locaux (RIAL)**, à vocation interministérielle, intégrant notamment le référentiel des locaux de la DGFiP, avec à terme un identifiant unique de bâtiment, a été ouvert en **2024**, il est alimenté via des interfaces logicielles (API) depuis le 2 janvier **2025**.

### **On y pense :**

› La dématérialisation des demandes d'accès aux données FICOBA 3 qui fait actuellement l'objet d'une étude d'urbanisation pourrait induire une réduction significative des frais d'affranchissement concernant ces demandes traitées aujourd'hui exclusivement par courrier (environ 200 000/an).

### **En 2025, focus sur le projet...**



## FICOBA3



Refonte du fichier des comptes bancaires & assimilés

---



### L'ambition

- **Modernisation** et **sécurisation** de la collecte des données bancaires,
- **Amélioration de la qualité des données** via la normalisation et le suivi des flux,
- **Amélioration de l'accès aux données** avec l'API-sation des données ouvrant la voie à de nouveaux usages et refonte de l'ergonomie de l'interface homme-machine (IHM),
- En vue d'une **sécurisation des contrôles fiscaux** (CSP/CFE) et d'une **diminution des recours contentieux en matière de TVA**

---



### La stratégie

- Lancé en **janvier 2020** pour une durée de **5 ans**, avec un soutien **FTAP**,
- La mise en service sera progressive : une **nouvelle infrastructure** est en production depuis avril 2024,
- La **migration des établissements** est en cours (**65%**),
- La mise à disposition des **IHM de consultations** est prévue en juin 2025,
- La migration des données de ficoba2 vers Ficoba3 marquera l'achèvement complet du projet, **fin 2025**.

---



### La singularité

- Une fiabilisation et un partage des données avec les organismes sociaux (partenaires) via l'API FICOBA3 qui leur permettra de **renforcer leur politique de lutte contre la fraude**.

Gains de productivité

Conformité technologique

Maturité

Gains financiers

## D'autres projets structurants...

### La modernisation

- › Le projet **MUTSI** atteindra sa cible en **2025**. Produit partagé par les trois fonctions publiques, il mutualise et modernise les systèmes d'information de gestion et paiement des retraites du service des retraites de l'état (SRE) et de la Caisse des dépôts et consignations (CDC);
- › La DGFIP a mis en œuvre une offre cloud interministérielle **NUBO**, répondant à toutes les contraintes de sécurité et de souveraineté inhérentes aux plateformes de l'État. Elle héberge à ce jour 500 projets. De nouveaux raccordements sont prévus en **2025** avec l'Élysée et les services du Premier ministre;
- › L'ouverture de **VEGA** à l'été **2025** viendra moderniser les ventes aux enchères publiques des domaines aujourd'hui pris en charge par **HERMES**;
- › L'application **PAYSAGE**, qui porte le paiement des traitements des fonctionnaires et des agents civils et militaires de l'État, a intégré la réforme de la protection sociale complémentaire (PSC) le **1er janvier 2025**. Le module modernisé des entrées, permettant le visa de la paye, sera progressivement mis à disposition des services liaison rémunération en **2025**. Les agents à l'étranger seront intégrés dans l'application en **2028**.



Le projet NUBO, nuage» en esperanto, trouve son origine en 2016 dans la candidature du ministère de l'Économie et des Finances dans l'appel à projets du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA). PIA a été lancé par la Direction Interministérielle du Numérique de l'État (DINUM). Les objectifs principaux de ce PIA étaient de diminuer le nombre de datacenters, réduire la dépense en général et développer une infrastructure propre à l'État.

En complément des bénéfices intrinsèques au modèle Cloud, NUBO propose une offre interministérielle et l'hébergement sécurisé des données, en préservant la souveraineté et l'indépendance de l'État pour l'exercice de ses missions. C'est une offre « Infrastructure as a Service » (IaaS). Les choix technologiques ont été naturellement orientés vers des logiciels libres, Openstack pour le déploiement des ressources, et CentOS puis désormais Debian comme système d'exploitation pour les hyperviseurs.

Un démonstrateur a été présenté en avril 2017, une première plateforme de production a été mise en service en juillet 2018. L'infrastructure de production a été portée à 4 plateformes dès octobre 2019. En parallèle s'ouvraient le Portail Clients et le Centre d'Excellence, complétant l'offre IaaS d'une offre d'accompagnement et d'assistance des clients, ainsi que d'outils de gestion propres à NUBO : documentation, support, gestions des ressources, suivi de la facturation par exemple.

Depuis ses années de lancement, le projet n'a cessé de monter en puissance pour atteindre fin décembre 2024 un ensemble de près de 400 hyperviseurs pour 13 500 machines virtuelles, 17 000 cœurs (CPU), 350 To de mémoire vive et 5 To de volumétrie de stockage. NUBO héberge à date 500 projets, pour une quinzaine de ministères ou directions différents.

La croissance a été très rapide depuis le début de la mise en production, avec une accélération sensible en 2021 pour atteindre une augmentation de plus de 50 % de l'utilisation des ressources en 3 ans, démontrant le fort intérêt de nos bénéficiaires pour cette offre. Le support proposé est une forte valeur ajoutée et est très apprécié, tant par les novices sur le cloud que pour les questions techniques plus poussées.

Les bénéfices tirés de ce projet sont nombreux et importants :

- En premier lieu, l'homogénéité des technologies sous-jacentes permet d'offrir des méthodes programmables d'accès à des ressources standardisées, et donc une industrialisation des processus.
- Un autre point d'importance est la rapidité des déploiements. Le modèle « Infrastructure as Code (IaC) » facilite l'automatisation des tâches, et ainsi la sécurisation des opérations et un gain de temps certain, réduit également du fait de l'absence de délais pour les commandes et l'installation physiques des matériels propres aux projets.
- NUBO offre également la mise en œuvre d'un modèle de facturation uniquement en fonction de l'usage. Enfin, la mutualisation des ressources d'infrastructures permet de réaliser des économies d'échelle.
- L'objectif poursuivi par la DGFiP dans son Cadre d'objectif et de moyen 2023-2027 est d'opérer 30 % de son portefeuille sur Nubo.

## L'exploitation et la fiabilisation des données

- › **BALTIC**, outil de consultation des données cadastrales et des extraits de rôles des impôts directs locaux, fait l'objet d'un déploiement progressif auprès des services puis des collectivités : lot cadastre depuis **2024**, lot CFE en **2025**, lot TF en **2026** et lot TH en **2027** ;
- › L'application **INFINOE**, alimentée de la remontée comptable des établissements publics nationaux, correspondant à la reprise et extension de l'actuelle application EPN, sera progressivement ouverte aux utilisateurs en **2025**, avec un objectif de réponse au besoin de la Cour des comptes de pouvoir exploiter, de façon dématérialisée, l'ensemble des fichiers transférés par les comptables ;
- › La DGFIP s'est dotée d'une **Plateforme sécurisée de données (PSD, i.e. Lac de données)**, entrepôt informatique de valorisation des données métiers de la DGFIP, pour elle-même et pour ses partenaires, construit « *by design* » pour respecter le RGPD et le RGI ;
- › La DGFIP poursuit sa politique d'ouverture des données, avec en 2025, un partage sur le site data.gouv des données cadastrales en **Opendata** ;
- › Par ailleurs, des **API à destination des partenaires** sont développées afin de favoriser l'accès aux données de la DGFIP dans un objectif de simplification des démarches usagers (dites-le-nous une fois) ou à des fins de contrôle et de fiabilisation ;

## L'enrichissement du SI

- › Le **référentiel unique des organismes publics (ROP)** sera déployé entre **2025** et **2027**, alimentant à terme l'ensemble des applications du secteur public local (SPL) tenues par la DGFIP. Il contribue notamment à la modernisation du backoffice de la fiscalité directe locale (projet **BASIL**). Il couvre l'ensemble du spectre des organismes publics nécessaire aux applications DGFIP (Helios, **SLAM/VESPER**...). Sa mise en œuvre permet d'ouvrir les travaux à des partenaires, en particulier la Direction générale des collectivités locales ;
- › L'application **AGIR**, qui porte le dispositif d'évaluation du contrôle interne est étendue au profit d'autres ministères sous le projet **AGIRMIN**. Le ministère de l'Agriculture a été accueilli en **2024** ; le ministère de l'Intérieur pourrait être raccordé en **2025**.

## Réussir la transformation de la DGFIP en accompagnant les agents, en s'appuyant sur le numérique, l'écoresponsabilité et le pilotage du changement

### ➤ Être attractif, offrir un environnement de travail adapté et un accompagnement dynamique, motivant et personnalisé aux agents et aux encadrants

- ⋮ *La DGFIP s'appuie sur les nouvelles technologies numériques pour répondre à ses objectifs en matière de ressources humaines, tant dans la gestion des agents et l'accompagnement de leur carrière que dans l'effort d'outillage de leur environnement de travail.*

#### Dans le rétro

- Le programme d'amélioration de l'**environnement de travail numérique de l'agent (ETNA)** de la DGFIP, met la transformation numérique au service des agents et de leurs nouveaux modes de travail, à travers une démarche centrée sur l'utilisateur ;
- La plateforme collaborative **NOVAE**, généralisée fin **2023**, en est issue ; elle continuera à évoluer en **2025** dans une démarche d'amélioration continue pour intégrer les retours des agents qui auront été priorités ;
- L'outil de gestion des mutations **MOUVRH** issu de la modernisation des applications SIAM et TAMPICO est maintenant interfacé avec SIRHIUS, l'application de gestion de la carrière des agents, et stabilisé pour les futurs mouvements de mutation ;
- L'application **SEM@FOR**, application unique dédiée à la formation professionnelle est accessible sur l'espace RH de l'agent depuis 2023. Elle harmonise et simplifie la gestion de la formation en remplacement de l'application FLORE et de 50 logiciels d'initiatives locales.

## 🕒 En 2025, focus sur le projet...

### SIGNALFIP

Signalisation d'un incident, suivi et traitement par les différents acteurs de la prévention, en ligne sur Ulysse

---

**L'ambition**

- **Sign@IFIP** répond à l'objectif de protection et de sécurité des agents avec un produit de signalement, de suivi et de traitement des incidents innovant.

---

**La stratégie**

- En **2023**, expérimentation d'une **première version** de sign@IFiP,
- **Février 2024** : Généralisation à l'ensemble des agents, permettant aux agents victimes de déclarer des incidents externes, c'est-à-dire avec des usagers. (2113 incidents déclarés en 2024),
- Depuis **décembre 2024**, enrichissement de l'application d'un module de déclaration d'incidents internes (entre deux agents) et d'un module de suivi pour les référents protection juridique et les représentants du personnel,
- **Evolutions fonctionnelles attendues en 2025** : dépôts de pièces-jointes par l'agent victime, déclaration d'incidents collectifs...

---

**La singularité**

- Un produit réalisé en méthode Agile, par itérations et développé en interne.

Gains de productivité    Satisfaction utilisateur    Maturité

## 🕒 D'autres projets structurants...

### L'enrichissement du SI

- La DGFiP souhaite mettre en place des **outils** plus perfectionnés de **gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC)** à l'horizon **2027**, un cadrage du besoin sera effectué en 2026 ;
- L'application **CASOAR**, nouvel outil de gestion des personnels non titulaires, s'enrichit pour accompagner la diversité des recrutements et la gestion des contractuels. De nouvelles fonctionnalités sont attendues en **2025** ;
- La **gestion de flotte mobile (GMI)** doit être mise en œuvre d'ici **2026**, afin de sécuriser les terminaux et leur configuration logicielle, et ainsi les reconnaître comme un outil de travail non plus annexe, mais de premier ordre, au même titre que le poste de travail.

## La modernisation

- › **CAMELIA**, projet de gestion intégré du recrutement par concours, viendra remplacer les applications LORCA, MENTOR et TI, dans le cadre de la gestion de l'obsolescence technologique. Sa mise en service permettra de gérer les concours qui s'ouvriront en **2025**.

### On y pense :

- › Est à l'étude dans une logique d'optimisation économique la possibilité de convergence des systèmes RH, entre SIRHIUS RH (porté par la DGFIP pour le MEAE et les directions du MEF; Secrétariat Général, INSEE, DGDDI, DGCCRF, DGFIP) et RENOIRH (porté par le CISRH pour des partenaires multiples situés également dans la sphère interministérielle).

## Renforcer le pilotage de la performance et du changement

### ➤ Ancrer la recherche de la performance et la conduite du changement dans le pilotage de la DGFIP

- ⋮ La DGFIP s'appuie sur ses travaux de centralisation et de fiabilisation des données pour outiller le pilotage de la performance. Ainsi, dans la fabrication numérique, chaque application mise en service est historiquement dotée d'un module de statistiques et de pilotage, visant à mesurer la performance des missions de la DGFIP.

### Dans le rétro

- › L'application **AGIR**, application de gestion interne des risques, a évolué en **2024** pour améliorer la qualité de la programmation et du suivi des contrôles;
- › De la même façon, l'application **SYGMA-Fip** de gestion des missions d'audit a été enrichie d'évolutions dédiées à l'amélioration du pilotage et du suivi des actions;
- › L'interface des traces métiers (**ITM**) a été modernisée afin de faciliter le contrôle interne déontologique.

## 🔍 L'exploitation et la fiabilisation des données

- L'investissement dans la plateforme sécurisée de données (PSD) regroupant l'ensemble des données disponibles à la DGFiP, dont les données de pilotages versées par l'application historique **OPERA**, permet de s'appuyer sur la valorisation des données pour produire des tableaux de bord de pilotage évolutifs et spécifiques à chaque métier ou à chaque structure. La valorisation consiste en une meilleure exploitation et un meilleur croisement de données disponibles. Les techniques et outils proposés offrent une alternative moderne à des méthodes plus traditionnelles, la bureautique notamment, pour créer et faire évoluer des tableaux de bord de pilotage. Dans ce cadre, les interfaces entre OPERA et les applications métiers sources seront renforcées. La transmission automatisée des données composantes des nouveaux indicateurs sera systématiquement privilégiée;
- Les tableaux de bord stratégiques à destination du CODIR DGFiP et des directeurs seront consolidés;
- Des tableaux de bord métiers modernes seront déployés avec les outils de datavisualisation : TdB Cadastre, TdB du recouvrement forcé, TdB des SPF/SPFE;
- Le projet de « **Tableau de bord de l'accueil usagers** » a pour objet de centraliser, à l'attention des chefs de service et des directeurs, les informations relatives à l'accueil des usagers. Sa finalité est d'offrir un outil d'aide à la décision à la maille nationale, inter-régionale, direction et services. Ce tableau de bord s'appuiera sur les données mises à disposition dans différentes applications (ORCFA, APRDV, E-Contacts, BALFUS etc...) ou sur des données externes (Compte rendu d'activité des France Services) qui alimenteront la plateforme sécurisée de données de la DGFiP. Il est attendu en **2026**;
- L'outil **TAGERFIP**, application d'initiative centrale qui constitue le référentiel des emplois à la DGFiP, sera sécurisé et adapté en **2027** pour répondre aux évolutions en matière de suivi d'emploi et respecter la norme du SSI;
- L'application **SAGERFIP**, qui permet d'effectuer un recensement fonctionnel des effectifs de la DGFiP, sera réécrite en **2027** afin de résorber son obsolescence technique et de la rendre plus ergonomique et conforme aux besoins des utilisateurs.

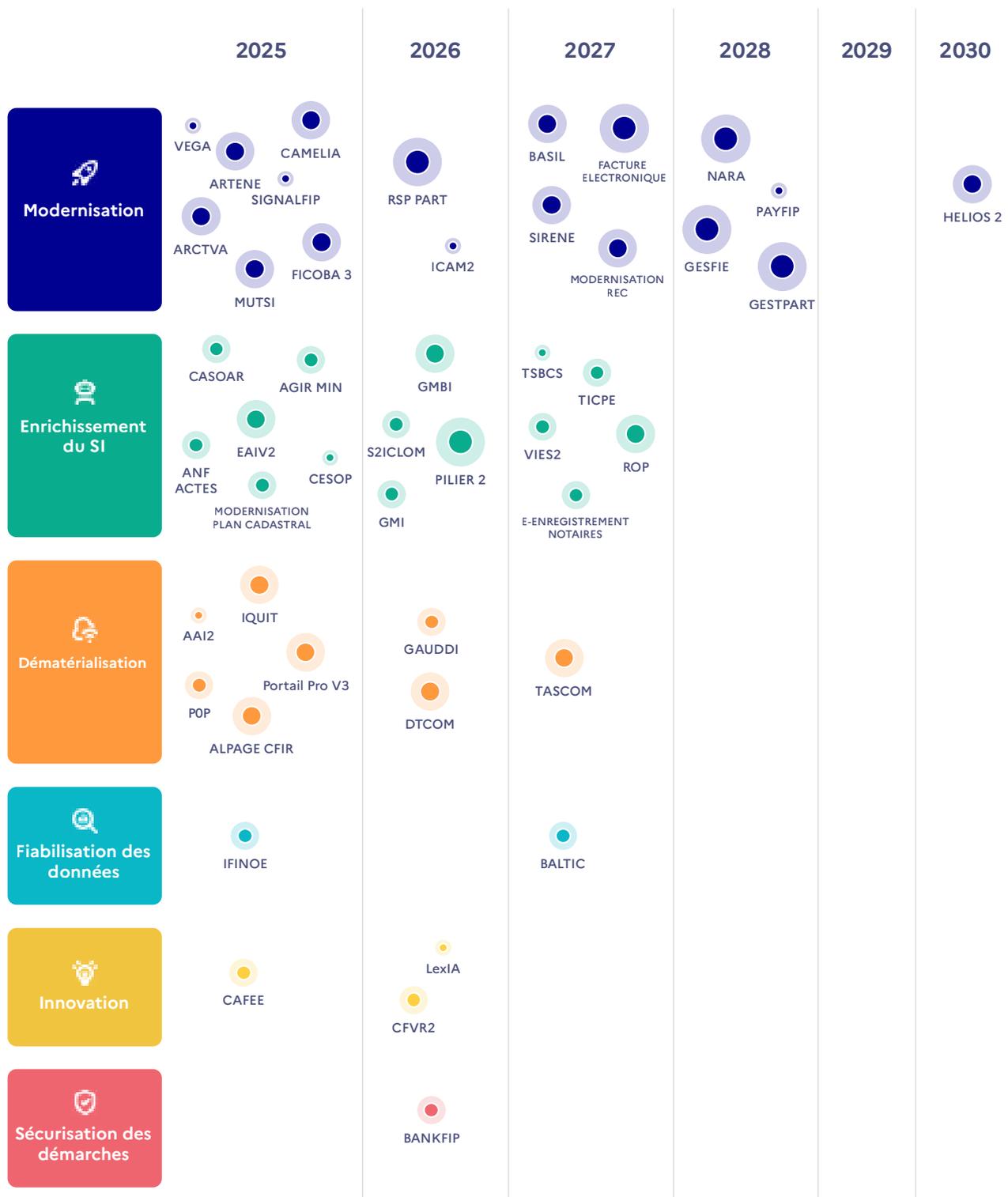
## La dématérialisation

- › Un porteur de projet pour accélérer la dématérialisation des échanges de la DGFIP avec ses usagers sera nommé en **2025**. Un accompagnement de l'extension de la dématérialisation à valeur probante, incluant la signature électronique en cible, sera mis en place.

## La modernisation

- › L'infocentre **ICAM2**, outil de données et de statistiques d'aide au pilotage de la mission amendes, sera disponible en **janvier 2026** et intègre un chantier de sortie de SAS.

## Déploiement des projets (2025-2030) par axes SI :







# 3. Suivre nos grands principes directeurs

## Introduction au chapitre 3 :



L'identification des **principes de fabrication numériques** repose sur une triple approche :

- › Capitaliser sur l'expérience acquise et expliquer les valeurs portées par la DGFIP;
- › Tirer les enseignements des réflexions menées, en interne et en externe, face aux difficultés rencontrées;
- › Se préparer aux défis opérationnels à venir.

Elle vise à expliciter des principes d'action, déclinés en pratiques structurantes qui portent la conception, le déploiement et l'évolution des solutions numériques.

Certains de ces principes et leur mise en pratique sont déjà éprouvés, offrant un cadre solide pour garantir la qualité, l'efficacité et la durabilité du système d'information. D'autres, plus récents, ou dont les difficultés rencontrées ont démontré qu'ils n'étaient pas encore totalement implémentés, reflètent une volonté d'amélioration continue et d'innovation, en s'appuyant sur la modification de nos process, nourries aussi souvent que possible d'expérimentations et d'ajustements progressifs.



Les « **Axes d'amélioration** » sont ainsi autant d'actions envisagées, petites, moyennes ou grandes qui rendent compte à la fois du chemin restant à parcourir que de l'élan collectif pour y parvenir.

Cette démarche permet ainsi de construire un socle partagé, dont l'application reste proportionnelle aux enjeux, tout en laissant la place à l'adaptabilité et l'évolution.

# Mettre l'utilisateur au centre

## Centrer la conception sur l'utilisateur



La DGFIP positionne l'utilisateur au centre de son activité.

Plus qu'une consultation, il s'agit de l'inscrire en tant qu'acteur clef du système d'information, plutôt que comme son consommateur.



Les utilisateurs sont associés à la fabrication applicative :

› Pour les nouvelles applications ou des évolutions structurantes :

- Une démarche UX complète peut être mise en œuvre, incluant dialogue avec le terrain, échanges avec les designers, maquettages et évaluation des retours des utilisateurs;
- La participation de l'utilisateur aux tests amont constitue un outil encouragé d'association et de validation préalables;

- › Le « Dites-le-nous une fois » est prévu dès la conception pour intégrer des données existantes, d'origine interne ou externe;
- › Une représentation du réseau des DDFiP et DRFiP, ainsi que des directions et services à compétence nationale ou régionale est assurée dans la comitologie du projet;
- › Quand elle est possible, l'identification de « services témoins » participant au projet constitue la garantie d'une plus grande proximité avec les concepteurs et les métiers. Elle permet de partager les orientations du projet au fur et à mesure et diminue ainsi le risque d'inadéquation lors de la livraison du produit fini;



### Démarche UX

L'expérience utilisateur (UX) constitue une démarche qui prend en compte chaque aspect de l'interaction avec l'utilisateur. Elle s'intéresse à la totalité du parcours et du ressenti de l'utilisateur. La mettre en place implique de suivre une approche structurée qui place les besoins, les attentes et les comportements des utilisateurs au centre de la conception de produits. Elle se décline à la DGFIP en 5 étapes :

- › **Comprendre les besoins et connaître les utilisateurs** : réalisation de personas, organisation d'interviews ou de sondages pour comprendre les comportements et les besoins, analyse des parcours existants. ;
- › **Structurer l'expérience** : cartographie du parcours utilisateur (story maps), conception des scénarios d'usage, priorisation des fonctionnalités pour hiérarchiser les besoins utilisateurs;
- › **Concevoir et tester** : réalisation de maquettes dynamiques ou de prototypes pour valider les interactions, tests avec les utilisateurs pour recueillir des retours qualitatifs;
- › **Implémenter et itérer** : collaboration des équipes UX et développement pour la réalisation, mise en place de tests réguliers pour améliorer en continu l'expérience utilisateur;
- › **Instaurer une culture UX à la DGFIP** : sensibilisation des parties prenantes, encouragement des retours utilisateurs, formation des équipes à l'approche centrée sur l'utilisateur.

- › Les référents numériques locaux des métiers, de la DTNum et du SI, constituent un relai permettant d'appuyer au fil de l'eau la priorisation des besoins ;
- › Les sondages et questionnaires ciblés complètent le dispositif.



### La DGFIP mobilise tous les leviers pour l'accompagnement des déploiements .

- › Les dispositifs d'association à la fabrication (Cf. supra) sont prolongés lors des déploiements majeurs ;
- › Les phases d'expérimentation ou « pilotes » sont intégrées dans le plan projet pour sécuriser et préparer le déploiement aux utilisateurs ;
- › La projection pluriannuelle du lotissement des projets est communiquée à tous les niveaux afin de permettre d'examiner et d'anticiper les éventuels impacts sur l'organisation du travail.



### La DGFIP décline et adapte pour ses usagers les mêmes principes que pour ses agents en tant qu'utilisateur au centre.

#### **Axes d'amélioration**

- › Associer des experts locaux le plus en amont possible pour de nouvelles applications ou évolutions structurantes (ex pour GESFIE, NARA...);
- › Déployer la compétence UX au sein des équipes métiers, en particulier pour les projets agiles (auprès des business manager/business owner ;
- › Avoir un objectif de complétude des services témoins pour chacun des métiers ou structures DGFIP ;
- › S'appuyer sur la démarche UX pour mieux accompagner le déploiement des nouvelles applications.

## Développer l'accessibilité

- ∴ La loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, engage les administrations à respecter le référentiel général d'amélioration de l'accessibilité (RGAA), tant au niveau des usagers que des agents.



### La DGFIP s'inscrit pleinement dans le RGAA selon une charte publiée annuellement.

- › La démarche de mise en conformité s'étend sur toutes les étapes de conception et de réalisation : en amont du développement, à partir des maquettes ou des prototypes, en cours de réalisation, sous forme d'audit intermédiaire, et en préalable à la mise en service, sous forme d'audit de vérification de conformité ;

- › Les marchés publics utilisés pour le développement incluent les clauses nécessaires;
- › En soutien aux équipes du SSI, le « DSFR Builder », outil de construction d'IHM, est mis à disposition des équipes projet (fonctionnelles et développeurs). L'outil intègre nativement l'accessibilité des composants pris individuellement et permet de guider, conformément au RGAA édité par la DINUM, les développeurs dans la bonne implémentation des normes d'accessibilité sur les pages construites. Cette démarche s'inscrit dans le respect des directives du SIG concernant l'application du système de design de l'État;
- › Les dispositifs de formation interne au RGAA, en direction des concepteurs et développeurs sont renforcés.

### **Axes d'amélioration**

- › *Étendre les fonctionnalités du DSFR Builder vers la conception logicielle et le maquettage dynamique;*
- › *Mieux identifier les utilisateurs susceptibles de tester concrètement l'accessibilité des applications.*

## Avoir une attention constante à la disponibilité

- *La disponibilité désigne la capacité du système à être opérationnel et accessible aux utilisateurs, en minimisant le nombre ainsi que la durée des interruptions et les pannes.*
- *Outils indissociables de l'activité des agents de la DGFiP et des services offerts aux usagers et aux partenaires, il est attendu des produits numériques qu'ils soient disponibles à tout moment.*



### **La disponibilité des services numériques est prioritaire.**

- › Elle est mesurée en continu toutes les 10 minutes sur l'ensemble des applicatifs et des services, par des scénarios représentatifs du besoin fonctionnel. Cette mesure automatique vient compléter l'analyse de la satisfaction utilisateur en termes de perception d'indisponibilité;
- › Le cadre technologique prévoit par défaut des mises en production sans indisponibilité;
- › La disponibilité des applications accessibles aux usagers particuliers et professionnels est conçue par défaut sur une plage horaire 24 h/24, 7 jours sur 7;

#Encart : résultats/  
indicateurs COM  
disponibilité

- › Les indisponibilités inévitables (mises en production d'une nouvelle version applicative impliquant un arrêt de service, intervention sur du matériel, etc.) font l'objet d'une instruction collective, pouvant conduire à des travaux différés en soirée ou le week-end pour en minimiser la gêne occasionnée;
- › La DGFiP organise son cadre d'astreinte dans le respect du dialogue social.

### **Axes d'amélioration**

- › *Privilégier chaque fois que possible les architectures haute disponibilité;*
- › *Rénover et expliciter les engagements de la chaîne d'opération (du métier jusqu'aux exploitants/ops) afin de mieux arbitrer les moyens.*
- › *Impliquer plus directement les cadres en les rendant acteurs du portage des évolutions, en cohérence avec l'ambition numérique de la DGFiP.*

#### **Top 10 des applications les plus utilisées par les agents (% d'agents utilisant l'application) :**

- 1. ADONIS** – Consultation Agent du Compte Fiscal des Particuliers (27 %)
- 2. HELIOS** – Application de gestion comptable des collectivités locales (24 %)
- 3. ADELIE** – Consultation Agent du Compte Fiscal des Professionnels (19 %)
- 4. E-Contacts** — Messagerie sécurisée (14 %)
- 5. ALPAGE** – Outil de gestion et d'analyse du contrôle fiscal externe (10 %)
- 6. MEDOC Web** — Outil de gestion comptable des créances fiscales (9 %)
- 7. ILIAD** – Outil de gestion des dossiers des particuliers (9 %)
- 8. GESPRO** – Outil de gestion des dossiers des professionnels (9 %)
- 9. FICOBA** – Consultation des comptes bancaires (7 %)
- 10. BNDP** – Base nationale des données patrimoniales (6 %)

## Mesurer la satisfaction

- ⋮ La satisfaction de l'ensemble des utilisateurs du système d'information est régulièrement mesurée. L'analyse de ces remontées permet d'identifier, de prioriser et d'engager les travaux nécessaires au maintien de la qualité des applicatifs.



### La satisfaction des utilisateurs est mesurée en continu.

- › Celle des usagers est évaluée par des enquêtes annuelles indépendantes, le baromètre Delouvrier et le baromètre SRP :
  - Les démarches clefs sont mesurées toute l'année via le dispositif interministériel « Vos Démarches Essentielles ». Elles contribuent à l'observatoire du numérique ([observatoire DINUM](#)) de la DINUM qui porte les démarches majeures de l'État;
  - L'utilisation des « outils d'analytics » interministériels, portée par le SIG, complète la vision des parcours utilisateurs;
- › La satisfaction des agents, quant à elle, fait l'objet d'une enquête annuelle, organisée sans interruption par le SSI depuis 2012. Cette enquête est un dispositif précieux et central dont les résultats concernent l'ensemble des acteurs du numérique :
  - À cette enquête globale s'ajoutent des questionnaires ponctuels sur certains projets;
  - Les demandes adressées à l'assistance font également l'objet d'une analyse.

L'ensemble de ces mesures rapportées selon le cas annuellement ou de manière ad hoc au sein de la gouvernance de chaque projet constituent toutes autant de sources de réflexion sur les actions à mener pour améliorer la satisfaction des utilisateurs.

### Axes d'amélioration

- › S'appuyer sur l'enquête annuelle pour instituer un indicateur de dette fonctionnelle;
- › Mieux restituer l'analyse des données aux acteurs de fabrication, en particulier les MOA et les métiers;
- › S'assurer de la complétude du déploiement des outils d'analyse du comportement des usagers (analytics) et de VDE (Vos Démarches Essentielles).

## Accompagner les mises en service des nouvelles évolutions

- ⋮ Mettre l'utilisateur au centre, c'est aussi s'assurer de la bonne information sur les changements à venir dans ses outils de travail, afin de disposer d'une perspective et de mieux partager les priorités d'évolution du système d'information.



**Les évolutions à venir du système d'information sont communiquées aux agents :**

- Les projets s'imposent une communication en amont sur les évolutions structurantes;
- Les utilisateurs disposent d'une vision en temps réel de la disponibilité et des incidents de leurs applications essentielles;
- Les modalités d'évolution sont contractualisées avec nos partenaires, de même que les modalités d'information réciproque en cas d'indisponibilité;
- Le SSI synthétise et publie auprès des agents de la DGFiP l'ensemble des évolutions prévues dans l'année à venir et en rapporte la bonne exécution en cours d'année;
- Le SDNum est mis à jour annuellement.

### **Axes d'amélioration**

- Mettre en place et outiller une communication systématique au réseau avant chaque évolution.



**La formation des agents est assurée pour chaque évolution structurante :**

- Par le biais de sessions de formations qui s'appuient sur des bases écoles pour les applications de gestion lourde;
- Par des présentations et des tutoriels qui intègrent des maquettes.



**FOCUS MISES EN PRODUCTION (MEPs)**

**400 mises en production majeures**, techniques et fonctionnelles, sont réalisées chaque mois.

# Maintenir un système d'information à l'état de l'art

## S'appuyer sur une démarche constante de réduction de la dette technique

La dette du système d'information correspond à l'accumulation de retards ou de limitations dans les composants techniques, applicatifs et fonctionnels, résultant de choix technologiques, d'évolutions non suivies, d'un manque d'adéquation aux besoins métiers et d'arbitrages budgétaires.

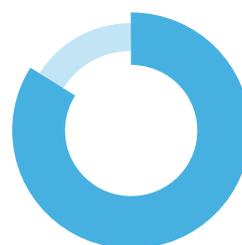


La DGFIP maintient une démarche de mise en conformité technologique, afin de réduire les risques d'obsolescence technique ou contractuelle, qui pourraient conduire à des investissements contraints ou à des réductions de niveau de service :

- Une gouvernance dédiée à la résorption de la dette technologique est mise en œuvre pour s'assurer d'un pilotage efficace des chantiers de mise en conformité. Cette gouvernance est suivie à la fois à la maille projet/produit et au niveau global ;
- En appui de cette gouvernance, l'outillage cartographiant le système d'information et ses technologies fait l'objet d'un effort continu afin d'identifier au plus tôt les chantiers de mise en conformité ;
- Un budget spécifique est alloué à ces chantiers techniques prioritaires.



Taux de conformité à la cible technologique de la DGFIP

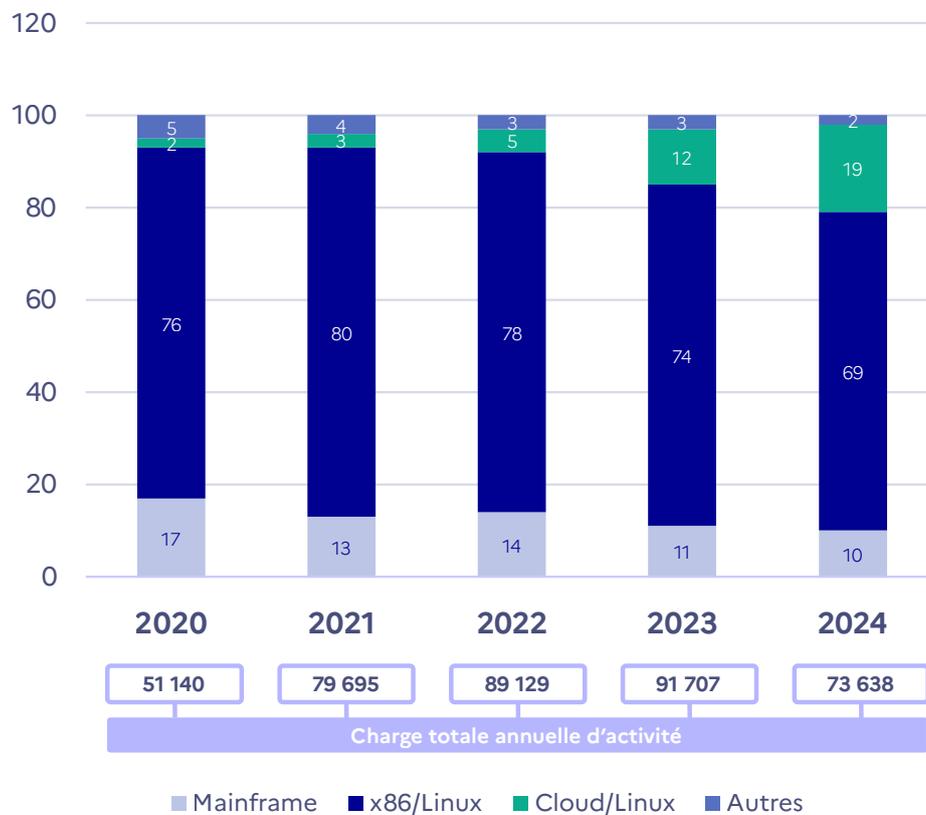


78%  
En 2027

Les enjeux immédiats sont ciblés sur la sortie des systèmes GCOS et le maintien en condition technique de la filière x86.

La progression est mesurée par un indicateur coconstruit avec l'IGF et inscrit dans le COM.

## Répartition des enjeux applicatifs par technologie (en %)



### 📌 Axes d'amélioration

- Augmenter la fréquence de mise à jour des « socles » (système d'exploitation Linux supporté);
- Identifier de nouveaux indicateurs de dette fonctionnelle en complément de l'indicateur de dette technique;
- Organiser une revue régulière de la dette technique avec chacun des porteurs de politiques publiques de la DGFIP afin d'évaluer également la dette applicative/fonctionnelle.

## S'orienter vers le cloud

Le cloud désigne de manière générique, un ensemble d'infrastructures (serveurs, liaisons réseau, systèmes d'exploitation...) mobilisables sous forme de programmes, offrant une grande flexibilité et adaptabilité pour répondre aux besoins des projets. Ces infrastructures, hébergées dans des centres de données distants, permettent de mettre à disposition plus rapidement des ressources de stockage, ou de puissance de calcul. L'orientation donnée par la DINUM consiste à faire du cloud une condition, à la fois au lancement de tout nouveau projet numérique au sein de l'État, et à la refonte substantielle d'une architecture applicative.



### La DGFIP s'impose d'aller par défaut sur le Cloud (« Cloud First »).

L'enjeu pour la DGFIP est de mieux automatiser la gestion des opérations techniques, contribuer à la mise en conformité technologique, faciliter la prise en compte de la résilience et maintenir son attractivité dans ses recrutements.

Ce principe est porté avec pragmatisme et volontarisme :

- › Elle opère « NUBO », un cloud interne à destination exclusive de l'ensemble des administrations de l'État, appuyé sur des logiciels libres en version communautaire et dont elle a la complète maîtrise ;
- › Elle oriente par défaut sur ce nouveau support les applications nouvelles ou renouvelées ;
- › Elle s'articule avec la circulaire Cloud au centre de mai 2023 de la DINUM ;
- › Elle garde néanmoins une approche pragmatique et attentive aux conditions techniques et organisationnelles, qui peut conduire au choix d'un autre support.



Nombre d'applications basculées sur le cloud



La migration du système d'information de la DGFIP dans le cloud est suivie par un indicateur du COM.

### 📌 Axes d'amélioration

- › Promouvoir la collaboration avec le ministère de l'Intérieur autour des normes technologiques des Cloud de l'état ;
- › Déployer des offres de services supplémentaires (Kubernetes, ...) afin de favoriser l'utilisation tant interne qu'interministérielle.

## Déployer le DevOps

- ⋮ *Ce mode d'organisation regroupe des pratiques et méthodologies ayant deux objectifs :*
- ⋮ *d'une part, favoriser une collaboration fluide parmi l'ensemble des acteurs (du Dev pour*
- ⋮ *développeur à l'Ops pour exploitant — operator en anglais), et d'autre part, intégrer et*
- ⋮ *déployer en continu.*



**Le DevOps est le mode d'organisation retenu pour les applications rejoignant le cloud.**

- › Ce nouveau mode d'organisation permet de tirer le meilleur parti à la fois de l'association aux projets de l'ensemble des acteurs (utilisateurs, exploitant) et des technologies du cloud (automatisation);
- › Pour déployer cette nouvelle filière, des équipes dédiées (CentreOps) sont créées dans le réseau local des DISI et de leurs établissements, par l'implantation de nouveaux emplois et des redéploiements internes, tout en s'appuyant sur des spécialistes externes afin d'accompagner la montée en charge et en compétence;
- › Dans ce mode d'organisation, des binômes cibles impliquant sur le même domaine métier des équipes « Ops » et des équipes de développement sont privilégiés. Ils permettent de limiter le nombre d'acteurs et de favoriser la proximité au sein de la même DISI;
- › Par ailleurs, des équipes dédiées, intégrées aux bureaux transverses (en architecture, intégration et production), viennent accompagner cette mutation structurante pour l'ensemble des équipes de la centrale et du réseau.

### **Axes d'amélioration**

- › *Renforcer le niveau de formation des agents et le redéploiement de ressources internes afin de maintenir l'externalisation Ops à un niveau raisonnable.*

## Favoriser l'utilisation des méthodes agiles

- Le cadre agile favorise une approche flexible, centrée sur les besoins et orientée sur des résultats concrets obtenus dans des itérations courtes; les rôles de chaque acteur sont déterminés en lien avec des référentiels de travail structurés.

Eu égard à la taille de son patrimoine technique et organisationnel, la construction et la maintenance du système d'information de la DGFIP s'appuie massivement sur la méthodologie « Cycle en V ». Elle constitue la norme par défaut, adaptée à des rythmes récurrents de fabrication et au temps long des politiques publiques; leur documentation est régulièrement mise à jour.



### **D2C, LA NOUVELLE APPLICATION COMPTABLE DES POSTES NON CENTRALISATEURS AMENDES OU SECTEUR PUBLIC LOCAL (PNC)**

Initié à l'automne 2020 et aujourd'hui implanté dans l'ensemble du réseau, le projet D2C a été conçu selon la méthode agile et les standards du DevOps de la DGFIP, caractérisés par :

- la mise en place d'une squad faisant appel à des compétences diversifiées : scrum master, product owner, business analyst, tech lead, développeurs et Ops.
- une étroite collaboration entre le bureau de la réglementation comptable, le bureau informatique BSI6 et l'établissement informatique de Bordeaux

Un vrai collectif de travail a été créé à travers cette équipe agile, constituée de 11 membres répartis selon une organisation matricielle et issus de structures différentes (MOA/MOE/prestataires), installée sur un plateau dédié auprès du bureau 2FCE-1B.

L'approche centrée sur l'utilisateur s'est matérialisée par une démarche de co-construction, mise en place très tôt, en associant les futurs utilisateurs de l'application avec l'appui des Pilotes d'Accompagnement du Changement et des référents gestion publique des délégations d'une part, et par le biais d'expérimentations d'autre part.

Grâce à cette organisation et à l'engagement de tous les acteurs concernés, D2C a été développé et mis en œuvre en un temps record sur le cloud interministériel NUBO. L'étroite association des informaticiens, des représentants du métier, mais aussi des utilisateurs dont les exigences ont été prises en compte à chaque étape du processus a contribué à la réussite du projet :

- avec une mise en service réussie en janvier 2023, qui a permis d'assurer la fiabilisation de la remontée des opérations en comptabilité de l'État et la de fiabiliser la remontée des opérations en comptabilité de l'État tout au long de l'comptable annuelle;
- un plébiscite des agents des Finances Publiques utilisateurs, dès sa première année d'utilisation, lors de l'enquête de satisfaction informatique.

L'outil s'enrichit désormais régulièrement de nouvelles fonctionnalités selon une logique d'amélioration continue dans la continuité de la méthodologie initiale de réalisation du projet.



## Les méthodes agiles sont utilisées quand elles sont possibles et utiles.

L'implémentation des méthodes agiles vise à améliorer la collaboration des équipes projet en décloisonnant les acteurs du métier, de la conception et du développement. Cette démarche permet d'ajuster au mieux les priorités, de fournir plus rapidement et plus fréquemment des évolutions de petite taille, au plus près des besoins utilisateurs.

Le déploiement progressif de cette méthode à la DGFIP repose sur plusieurs points clefs :

- › Le choix d'y recourir à la place du cycle en V fait l'objet d'une décision instruite. L'utilité, les compétences requises, les contraintes et enjeux du projet, ainsi que sa taille sont à la base de l'étude d'opportunité;
- › Les référentiels adaptés sont Scrum (organisation et bonnes pratiques sur les petits projets) et SAFe (organisation et bonnes pratiques sur les grands projets agiles « à l'échelle »);
- › L'accompagnement (coaching) et le recrutement de profils adaptés sont mis en place;
- › Les dispositifs de formation interne sont privilégiés.

### **Axes d'amélioration**

› *Cartographier les compétences et les moyens disponibles pour mener des projets agiles, en tirer les conséquences pour s'assurer de l'alignement avec les objectifs de la DGFIP;*

› *Effectuer un bilan global des projets agiles au sein de la DGFIP (ROI notamment) et des leviers de progrès. Et potentiellement en tirer les conséquences au-delà du numérique.*

## Fiabiliser et valoriser les données

- ⋮ La DGFIP acquiert, consomme, et produit de la donnée qui a vocation à être réinvestie
- ⋮ dans ses processus ainsi que dans ceux de ses partenaires, avant d'être restituée aux
- ⋮ usagers, dans le respect du cadre juridique.



### La DGFIP acquiert, produit et valorise les données au bénéfice de ses missions.

À des fins d'exploitation de la richesse et de la diversité de ses données :

- La DGFIP a mis en place une « plateforme sécurisée des données » basée sur des technologies *open source* ou développées en interne afin d'assurer une autonomie vis-à-vis des technologies propriétaires. Cette plateforme a pour objectif d'accueillir et de permettre le traitement d'un volume important de données (big data) ainsi que d'en faciliter la valorisation au travers de services de visualisation ou de science de données ;
- En appui de cette plateforme, une équipe spécialiste de la donnée est constituée à la DTNum afin d'accompagner l'ensemble des acteurs à son alimentation et son utilisation ;
- En complément, un outillage ad hoc lui permet de traiter et d'utiliser les données contenues dans le lac de données, en s'appuyant sur la Data Science, à des fins d'analyses, de rapports statistiques ou de tableaux de bord ;
- Des équipes dédiées sont constituées pour fiabiliser la donnée à l'aide de l'outillage associé (Centres de qualité des données de Clermont-Ferrand et Montbard) ;
- Des services dédiés à l'acquisition manuelle de données sont mis en œuvre afin de pallier aux manques de la dématérialisation externe (Services ADO) ;
- En parallèle, une équipe en charge de la sécurité juridique est dédiée à l'application rigoureuse des lois informatiques et libertés, du RGPD et du code général des impôts en matière d'ouverture et d'exploitation des données. Dans ce cadre, la collaboration avec le DPD et la CNIL a été renforcée ;
- Enfin, une gouvernance spécifique à la donnée est mise en œuvre.

La DGFIP a adopté depuis une vingtaine d'années les technologies (SOAP, puis REST) visant à exposer des services de données afin qu'elles soient consolidées et réutilisées par l'ensemble du système d'information. Cet effort se poursuit encore aujourd'hui.



### La DGFIP favorise la réutilisation en interne des données par des API :

- Les nouvelles applications et référentiels sont conçus pour exposer leurs données en API ;
- Un API manager interne sécurise et consolide la vision globale des échanges de données ;
- En appui sur une urbanisation déjà existante du SI.



## La DGFIP ouvre ses données en externe :

- › Via l'accélération de la création d'API d'exposition, sécurisées, fiabilisées, permettant de répondre, dans le respect du droit en vigueur aux demandes des partenaires de la DGFIP;
- › Dans le cadre de la dynamique visant à mettre des données à disposition via l'open data : données cadastrales, de comptabilité de l'État, de gestion comptable des collectivités locales, données des structures et de leurs compétences, données fiscales;
- › En lien avec l'amélioration de la qualité de service rendue aux partenaires, en suivant ses délais d'instruction (engagement sur un délai de référence, documentation, accompagnement...);
- › Avec une participation forte à la gouvernance interministérielle en matière de circulation de données, favorisée par la DINUM et d'autres grands fournisseurs de données.

### LES API MÉTIER

Les API métier constituent une marche indispensable à la fiabilisation des processus vis-à-vis de nos partenaires, entités administratives ou acteurs privés éligibles, puisqu'elles permettent de partager des données de la DGFIP sécurisées avec des applications tierces, et favorisant le principe « dites-le-nous une fois » dans l'implémentation de démarches en lignes.

- › **L'API de recherche des personnes physiques (R2P)** qui délivre les données personnelles d'un usager afin de les intégrer au SI partenaire. *158 partenaires*
- › **L'API Fichier des Comptes Bancaires et Assimilés (FICOBA)** qui donne accès aux coordonnées bancaires d'un usager. *106 partenaires*
- › **L'API Impôt particulier** qui permet l'échange d'informations fiscales entre la DGFIP et un partenaire autorisé. *16 partenaires*
- › Au total, plus de **280 partenaires** utilisent ces trois API, ce qui représente plus de **132 millions d'appels**.

### FOCUS RÉFÉRENTIELS

Le système d'information de la DGFIP s'articule autour de référentiels de données centralisées, qui répondent au critère d'unicité des données, accessibles via des offres de services internes.

Nous comptons à ce jour six référentiels : le référentiel des personnes (PERS), le référentiel des occurrences fiscales (OCFI – les taxes/impôts dont l'utilisateur est redevable), le référentiel des taux de prélèvement à la source (RTAUX), le référentiel des structures de la DGFIP et de leurs compétences/ressort (TOPAD), le référentiel des coordonnées bancaires (FICOBA), le référentiel des locaux (RLOC) et le référentiel des organismes publics (ROP).

Le regroupement des données de la DGFIP en différents silos décloisonnés, utilisées et mises à jour par l'ensemble des applications métiers, constitue un principe fort, une singularité et une force de notre système d'information, en permettant de recouper des données qui optimisent ainsi l'exercice des politiques publiques dans des conditions sécurisées.

## **Axes d'amélioration**

- › Améliorer et harmoniser le processus de traitement interne (technique, conformité au droit) des demandes d'accès aux API;
- › Faire évoluer en coordination avec les partenaires l'outil interministériel de demande d'accès et harmoniser les processus avec la DINUM;
- › Définir, en lien avec la DINUM, une gouvernance pour l'appréciation des priorités en termes d'APIsation, afin de cibler les développements de court terme sur les usages les plus importants;
- › Étudier les conditions techniques et juridiques nécessaires au raccordement des prestataires de service d'intermédiation de données aux API, en lien avec le Digital Governance Act et les autorités de régulation concernées;
- › Renforcer la cartographie des envois unitaires à des partenaires, en particulier ceux liés aux données sensibles;
- › Développer les moyens d'identifier les opportunités d'ouverture des données (au moment du comité d'architecture, notamment);
- › Expertiser et renforcer les vecteurs de communication de l'offre API de la DGFIP;
- › Offrir aux partenaires un guichet unique pour les demandes de mise à disposition des données de la DGFIP (par API et en général);
- › Renforcer la cartographie des données des applications (ISTYA, notamment);
- › Mettre à disposition les vues permettant à chacun de contribuer à la fiabilisation des données.

# Garantir la maîtrise des risques

- La maîtrise des risques pour le SI de la DGFIP consiste à identifier, évaluer et gérer les menaces susceptibles de compromettre la sécurité, la disponibilité, l'intégrité ou la confidentialité des données et des produits informatiques, à court et long terme. Elle vise à garantir la continuité des opérations, à protéger les actifs numériques et à respecter les réglementations en matière de cybersécurité.

## Maintenir des conditions optimales de sécurité malgré des mises à l'épreuve régulières

- La cybersécurité est l'ensemble des lois, politiques, outils, dispositifs, concepts et mécanismes de sécurité, méthodes de gestion des risques, actions, formations, bonnes pratiques et technologies qui peuvent être utilisés pour protéger les personnes et les actifs informatiques matériels et immatériels des organisations. La cybersécurité, qui concerne la sécurité et la souveraineté numérique de chaque État-nation, présente des enjeux économiques, stratégiques et politiques qui vont au-delà de la seule Sécurité des systèmes d'information.

La DGFIP assure des missions et dispose de données d'une sensibilité critique dans un contexte technologique et géopolitique toujours plus menaçant.



### La DGFIP maintient l'exemplarité de ses dispositifs de cybersécurité.

- Les choix de conception, technologiques ou de cloisonnement du réseau assurent au système d'information une résistance de très haut niveau, régulièrement soulignée par l'ANSSI, face aux cybermenaces ;
- Les principes et moyens assurant la protection et l'intégrité des données, sensibles ou non sont intégrés dès la conception d'une application (CAI), dans le cadre d'une démarche d'homologation ;
- Les moyens dédiés, techniques et humains, liés à la cybersécurité sont régulièrement augmentés.



**Nombre d'attaques  
contre les systèmes de  
la DGFIP**

**2579** En 2023  **4925** En 2024

La DGFIP est un acteur essentiel d'une chaîne de responsabilité qui implique ses partenaires (compromission de leur SI) et ses usagers (usurpation de leur identité...). La communication interne et externe, ainsi que la coopération entre acteurs publics comme privés, n'en sont que plus nécessaires.



## La communication sur la sécurité devient la règle.

Des campagnes d'information des usagers et des agents, en matière de cybersécurité, sont organisées.

### **Axes d'amélioration**

- › *Constitution d'un kit de communication à destination des directeurs locaux des finances publiques comportant des éléments de langage clairs, pédagogiques et communicables en externe en particulier vis-à-vis de nos partenaires;*
- › *Des échanges réguliers et institutionnalisés entre représentants des utilisateurs, métiers et équipes SI sont organisés pour produire une communication plus accessible à destination des agents et des cadres;*
- › *Un groupe de travail proposera une organisation de la DGFIP pour la communication;*
- › *Vérifier le déploiement du double facteur sur l'ensemble des portails majeurs (Pro, Part, collectivités);*
- › *Évaluer les processus permettant d'appliquer dans des délais très brefs le déploiement à grande échelle de correctifs de sécurité;*
- › *Évaluer l'extension de la supervision de cybersécurité à l'ensemble des composants du SI.*

## Renforcer la résilience du SI

- › *La résilience se définit par la capacité à anticiper, résister, s'adapter et rétablir rapidement le service face à la survenance d'un risque majeur (attaque cyber, incendie, pandémie, tempête, incident réseau ou électrique global...).*



## La DGFIP s'applique à prioriser sa capacité à anticiper, résister, s'adapter et rétablir rapidement le système d'information face à des aléas de tous types.

Ce principe se décline selon les axes suivants :

- › L'évaluation du besoin de résilience dès la conception (CAI), y compris sur l'axe cybersécurité;
- › La coordination avec la MCCE [en littéral] et la priorisation des services numériques à secourir, en ciblant les briques applicatives les plus critiques;
- › Le maintien à niveau les plans de secours (PCA) de tous les établissements du SI;
- › La continuité des travaux du site national de secours (SNS) pour les gros systèmes;
- › Pour les nouvelles applications critiques : l'appui sur l'architecture de Nubo, réparti sur 2 sites physiques distincts d'hébergement;
- › Le support d'une équipe dédiée à la résilience au sein du SSI.

## **Axes d'amélioration**

- › Augmenter le niveau de résilience des référentiels et des téléprocédures.

## Sécuriser l'hébergement

⋮ L'hébergement désigne d'abord la capacité immobilière à recevoir ses matériels, mais  
⋮ aussi, par extension, la compétence à concevoir et opérer les infrastructures techniques  
⋮ associées.



### **La DGFIP maîtrise l'hébergement de son système d'information.**

Afin de conserver, autant que possible, la maîtrise de la sécurité physique des données et des services, du respect des normes de sécurité et de la conformité au droit, plusieurs mesures ont été prises :

- › Le métier d'hébergeur (physique) est reconnu et incarné par une équipe du SSI ;
- › L'hébergement physique est pensé conjointement avec l'architecture afin d'assurer le niveau de redondance nécessaire à la résilience. Le maintien en conformité technique et réglementaire ainsi que les budgets associés font l'objet de moyens dédiés et de décisions au plus haut niveau ;
- › L'utilisation d'une offre d'hébergement externe ou d'une solution de type SaaS fait l'objet d'une dérogation instruite en Comité d'architecture, prenant en compte notamment la sensibilité et la permanence des données.

## Porter les services de bout en bout



### **La DGFIP porte et pilote tous les services nécessaires à l'utilisateur final.**

- › L'assistance de proximité assure déploiement et support sur l'ensemble des postes de travail ;
- › Les « smartphones » ne sont plus un accessoire et s'intègrent progressivement au même titre que le poste de travail ;
- › Les services d'assistance à distance assurent le premier niveau de support (par écrit et par téléphone) aux utilisateurs pour leurs applicatifs, faisant le lien entre problèmes techniques et défaut fonctionnels.

La DGFIP dispose historiquement de moyens industriels d'impression. Ils restent essentiels dans la relation avec les usagers malgré les progrès de la dématérialisation (près de 800 millions de pages imprimées et 250 millions de plis adressés par an).



### La DGFiP porte les moyens d'impression industrielle et les mutualise :

- › Le métier d'impression est reconnu et piloté de manière centralisée;
- › Les ateliers sont certifiés ISO 9001 (v2015);
- › Les capacités sont progressivement redéployées pour être mutualisées en interne (Clic-ESI) et en interministériel, notamment à travers le service Imprim'FiP (400 000 plus commandés par API depuis son ouverture de service).



### La DGFiP déploie les infrastructures et les services pour son réseau déconcentré.

- › Partenaire clef du RIE dès l'origine, le SSI utilise et pilote la qualité du réseau interministériel en coordination avec la DINUM;
- › Le déploiement de la TOIP est une priorité et est assuré en partenariat avec le ministère de la Justice qui supporte la plateforme.



### Axes d'amélioration

- › Préparer les nouveaux usagers offerts par le déploiement de la TOIP;
- › Expérimenter la softphonie qui consiste à passer des appels téléphoniques via internet (voix sur IP);
- › Déployer la gestion de flotte mobile.

## Être attentif à la dépendance aux fournisseurs et à la souveraineté

⋮ La dépendance aux fournisseurs explicite le risque associé au lien fort entre la DGFiP d'une part et les fournisseurs spécifiques de technologies, de logiciels ou de matériels informatiques d'autre part, au point qu'un changement devienne compliqué, coûteux ou risqué.



### Le SSI pilote sa dépendance aux fournisseurs de services, de matériels et de logiciels.

Sa politique s'articule avec la stratégie d'achat, dans l'objectif de maintenir une politique choisie plutôt que subie :

- › La gestion des marchés publics est centralisée, professionnalisée et s'applique à l'ensemble des besoins de la DGFiP. Elle intègre une vigilance sur le risque à la dépendance;
- › Par défaut, les marchés publics d'externalisation sont consolidés par métier (maîtrise d'ouvrage, développement, intégration, production, etc.), afin de favoriser les montées en compétences et un pilotage d'ensemble maîtrisé des projets;

- › La DGFIP s'appuie sur les marchés centralisés de l'État chaque fois que possible, cf. le RIE (Réseau interministériel de l'État) ou les postes de travail;
- › Elles s'articule avec l'objectif de la feuille de route interministérielle de cybersécurité qui vise à renforcer la maîtrise des risques cyber liés aux fournisseurs.



### **L'examen des opportunités d'utilisation de produit externe est systématisé.**

- › Si le processus standard ne semble pas répondre au besoin, les décisions d'achat spécifique sont instruites le plus tôt possible afin de bénéficier des opportunités du marché; cet examen est encouragé;
- › Le parangonnage des besoins avec les administrations et les sociétés est inscrit dans les points de décision de lancement;
- › La réutilisation et la contribution aux produits interministériels sont privilégiées;
- › Une attention particulière est portée sur les risques liés aux lois extraterritoriales dans l'adoption de services externes.



### **Le cadre d'architecture est orienté par défaut vers le logiciel libre et la souveraineté.**

- › Le cadre d'architecture logiciel est par défaut orienté vers le logiciel libre : Java, Tomcat, Postgresql, Debian, OpenStack, etc. pour les serveurs, Libre Office, Thunderbird pour le poste de travail;
- › En parallèle, les solutions collaboratives souveraines portées par la DINUM sont privilégiées (Tchap, Webconf, ...);
- › Des chantiers de migration vers des technologies moins dépendantes des fournisseurs sont engagés (exemples : la sortie du progiciel SAS vers Python et la plateforme sécurisée des données [PSD], déploiement de la distribution Debian pour réduire la dépendance à d'autres éditeurs);
- › Sur l'axe d'infrastructure, la politique de sortie des GCOS, et les cibles visées par l'indicateur de conformité technologique illustrent cette orientation.

### **📌 Axes d'amélioration**

- › *Inventorier l'ensemble des logiciels et infrastructures « propriétaires » pour améliorer l'analyse de risque;*
- › *Étudier et expliciter les trajectoires de sortie des technologies mainframe (gros systèmes) et SGBD (Systèmes de gestion de bases de données) propriétaire;*
- › *Accompagner systématiquement l'orientation par défaut de la suite bureautique libre d'une démarche d'intégration des fonctionnalités les plus appréciées des logiciels propriétaires;*
- › *Expérimenter l'application « Visio » de la DINUM.*

## Mettre en œuvre des normes incontournables



La DGFIP développe son système d'information dans le respect du cadre normatif qui s'impose aux services publics.

Que ce soit en matière de sécurité, d'interopérabilité, d'accessibilité ou de protection des données, le SSI appuie la conception et la réalisation de ses applicatifs sur les référentiels et réglementations en vigueur :

- ▶ Référentiel Général de Sécurité (RGS), sous le contrôle de l'ANSSI, qui vise à limiter la fraude liée à l'usage des services numériques de l'Administration ;
- ▶ Référentiel Général d'Interopérabilité (RGI), sous le contrôle de la DINUM, qui est un cadre de recommandations référençant des normes et standards qui favorisent l'interopérabilité au sein des systèmes d'information de l'administration ;
- ▶ Référentiel Général d'Amélioration de l'Accessibilité (RGAA), sous le contrôle de l'ARCOM, qui définit une méthode technique et propose un cadre opérationnel de vérification de la conformité aux exigences d'accessibilité ;
- ▶ Référentiel SecNumCloud, sous le contrôle de l'ANSSI, qui vise à assurer la confiance en la résilience du service cloud qualifié face à une possible injonction d'un État non membre de l'UE qui s'appuierait sur l'extra-territorialité de son droit ;
- ▶ Règlement Général de la Protection des données (RGPD) sous le contrôle de la Commission Nationale Informatique et Liberté (CNIL), qui s'inscrit dans la continuité de la Loi française Informatique et Libertés de 1978 et renforce le contrôle par les citoyens de l'utilisation qui peut être faite des données les concernant.

Par ailleurs, la DGFIP instancie les normes, certifications et référentiels de bonnes pratiques du secteur :

- ▶ Le référentiel ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) en termes de qualité, d'efficacité et de continuité des services est appliqué dans le cadre de la production ;
- ▶ Les bonnes pratiques agiles sont déclinées : Scrum (organisation et bonnes pratiques sur les petits projets) et SAFe (organisation et bonnes pratiques sur les grands projets agiles « à l'échelle ») ;
- ▶ La norme ISO 9001 (v2015) qui certifie les ateliers éditiques.

### **Axes d'amélioration**

- › *Achever la convergence vers EBIOS RM (Expression des Besoins et Identification des Objectifs de Sécurité Risk Manager), méthode d'analyse de risque développée par l'ANSSI, qui permet de réaliser une appréciation et un traitement des risques, en particulier en cybersécurité;*
- › *Intégrer le Référentiel général d'écoconception de services numériques (RGESN) dans le cycle de conception des produits.*



# S'appuyer sur une organisation éprouvée pour poursuivre la construction du système d'information

## Cartographier et urbaniser le système d'information

- *L'urbanisation du SI est une démarche structurée visant à organiser et optimiser le système d'information, afin de réduire les redondances applicatives et faciliter la réutilisation des données.*

La DGFIP s'appuie sur une structuration cohérente et évolutive du SI et un savoir-faire en matière de déclinaison des besoins métiers et des objectifs stratégiques en briques applicatives qui s'intègrent dans le système existant.



### La DGFIP porte et renforce l'urbanisation et la cartographie de son système d'information.

L'implication de l'ensemble de la DGFIP dans le numérique nécessite de donner à chacun les outils d'information et de compréhension au niveau qui lui est le plus utile : étudier la mise en œuvre d'une réforme, savoir dans quel écosystème applicatif il agit, identifier les fonctionnalités similaires sur un autre domaine métier...

Pour cela :

- › La DGFIP dispose d'un outil unique de cartographie des applications et produits;
- › Une équipe est dédiée à l'urbanisation des processus;
- › Une démarche d'urbanisation est initiée en amont des projets structurants;
- › Le principe de réutilisation de l'existant est privilégié;
- › Les décommissionnements d'applications anciennes sont intégrés aux trajectoires;
- › Le dictionnaire des données est initié en appui sur la plateforme sécurisée des données (PSD).

## **Axes d'amélioration**

- › Renforcer l'outillage permettant à chacun, selon son niveau, de « visualiser » le portefeuille d'applications le concernant et leurs interactions;
- › Poursuivre la convergence des outils de gestion SI vers le référentiel CPIA (outil de référencement des applications de la DGFIP);
- › Intégrer dans la gouvernance d'activité stratégique une « liste globale de décommissionnements »;
- › Amorcer une réflexion stratégique sur la rationalisation du parc applicatif, en accord avec les principes de réutilisation de l'existant, de soutenabilité, et d'expérience utilisateur;
- › Renforcer la visibilité sur les études d'urbanisation pour l'ensemble des acteurs numériques;
- › Mettre une animation stratégique de la « fonction urbanisation », incluant les études formelles, les cadrages et les cartographies en cours, et intégrant les directeurs de portefeuille;
- › Renforcer la traçabilité des suites des études d'urbanisations;
- › Automatiser la détection des liens entre applis en croisant les référentiels technologiques (dépendances applicatives) et de production (dépendance d'impacts) afin d'alimenter la cartographie d'appui de l'urbanisation;
- › Mieux intégrer la connaissance de l'ensemble des actifs numériques, y compris les logiciels d'initiative locale dans la cartographie.

## Piloter par une gouvernance harmonisée, solide et documentée

- La gouvernance désigne l'ensemble des règles, des mécanismes, des processus et des pratiques mis en place pour diriger, contrôler et piloter le système d'information. À la DGFiP, elle désigne principalement les différents niveaux de réunions et les outils permettant de les alimenter.



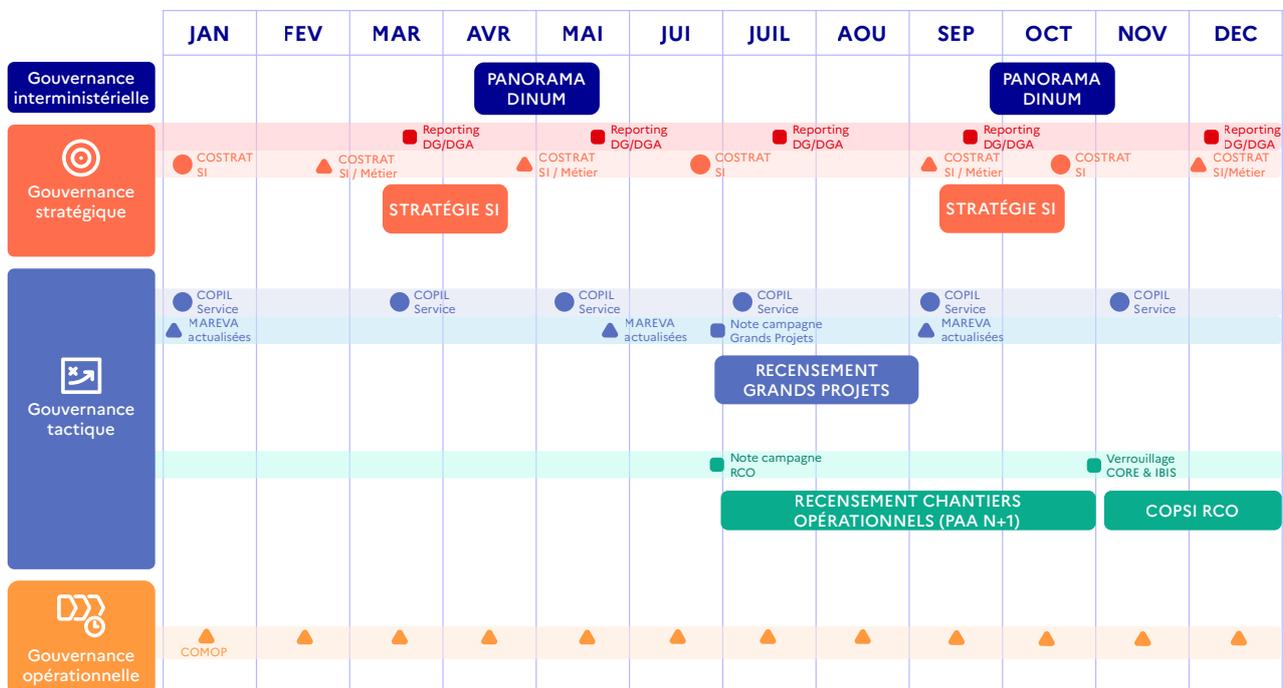
La gouvernance du système d'information est organisée, couvrante et subsidiaire.

De manière générique :

- Elle vise à impliquer l'ensemble des acteurs concernés ;
- Elle s'articule sur plusieurs niveaux pour faciliter les décisions ;
- Elle vise à couvrir la totalité du numérique dans ses métiers de veille, de gestion des opérations, de délégations de missions, de conception, de projets, etc.

- La gouvernance d'activité désigne l'ensemble des outils, processus et mécanismes mis en place pour diriger, contrôler, coordonner et assurer une gestion efficace des activités du SSI.

### Calendrier type de la gouvernance d'activité



La gouvernance d'activité est outillée et tend vers la pluriannualité.

- › L'activité est planifiée annuellement en moyens et en objectifs. L'activité est regroupée à une maille proche des politiques publiques (~métier) portées par la DGFiP afin d'assurer la cohérence; elle est :
  - recensée au 3e trimestre sous contrainte opérationnelle; priorisée et décidée au niveau des chefs de service;
  - arbitrée dans l'instance de comité stratégique SI de janvier;
  - suivie et réorientée en juin;
  - finalisée en COSTRAT d'octobre.



- › Le processus de Recensement des Chantiers Opérationnels (RCO), ainsi que son suivi sont réalisés tant en moyens financiers que humains, à la maille de l'application/produit du système d'information et de ses chantiers;
- › Cette gouvernance d'activité s'appuie sur un outillage de gestion des charges (CORE : suivi des jours. agent) et des budgets (IBIS, compta auxiliaire Chorus) éprouvés, bénéficiant d'une logique d'utilisation universelle au sein du SSI;
- › La prévision pour les grands projets et évolutions significatives s'appuie sur la méthode MAREVA qui sert à appuyer l'analyse en moyens et en retour sur investissement (gains de productivité notamment, cf. rapport de la Cour des comptes);
- › Initiée en 2023 la planification pluriannuelle (au-delà des seuls grands projets) est gouvernée par des instances stratégiques dédiées jusqu'à deux fois par an.



### La DGFiP capitalise sur sa gouvernance technologique.

- La gouvernance technologique est l'ensemble des règles, outils et instances permettant de superviser, gérer et orienter l'utilisation des différentes technologies du SI.
- › La DGFiP s'appuie sur des comités de pilotage SI technologiques (COPSI Tech) pour recenser et arbitrer les chantiers à mener afin de répondre à la stratégie technologique, en conformité, en sécurité et en efficacité des outils utilisés;
- › La supervision technologique est outillée, permettant ainsi d'anticiper les chantiers de mise en conformité;
- › Le SSI rend compte au sein des «COSTRAT SI Métier» de ses orientations technologiques transverses.



### **Le SSI est doté d'une gouvernance de missions déconcentrées :**

- › Pour répondre rationnellement et efficacement aux exigences de fabrication dans une organisation déconcentrée, le SSI s'appuie sur une gouvernance de missions qui regroupe les acteurs du réseau et de la centrale, en lien avec la politique UX;
- › L'instance bimestrielle de comité de pilotage des missions permet d'étudier et de statuer sur l'opportunité de transferts de missions informatiques de la centrale vers le réseau, ou au sein du réseau, en fonction du domaine concerné et de la maturité des projets;
- › La gouvernance s'appuie sur un outillage de cartographie des missions et sur l'outillage de gestion.



### **La gouvernance projet et par domaine fonctionnel est ancrée.**

Celle-ci est explicitée plus avant dans la section dédiée à la gestion de projet.



### **Enfin, la gouvernance sur les métiers de l'informatique assure une couverture transverse des aspects techniques :**

- › Des instances entre le SSI et la DTNum sont régulièrement organisées pour couvrir l'industrialisation de l'innovation, les synergies en matière de données, et les besoins d'offre de services pour les utilisateurs et les métiers;
- › Des comités de pilotage sécurité et hébergement;
- › Les comités architecture.

### **📌 Axes d'amélioration**

- › *Intégrer la pluriannualité dans l'outillage d'activités;*
- › *Réoutiller la cartographie des missions (centrale et déconcentrée) pour mieux gérer les portefeuilles et anticiper les moyens nécessaires;*
- › *Systématiser l'analyse et la priorisation de l'activité selon les critères : Maturité, Contrainte réglementaire, Gains financiers, Gains de productivité, Satisfaction utilisateur et Conformité technologique;*
- › *Repositionner les acteurs transverses explicitement sur le pilotage stratégique du système d'information;*
- › *Mettre à jour annuellement le SDNum;*
- › *Poursuivre l'intégration des autres acteurs numériques dans la gouvernance technologique et d'activité.*

## Garantir un SI transparent et sous contrôle



**Le SI s'appuie sur les corps de contrôle et de conseil interne et externe à la DGFIP.**

Différents services de contrôle et de conseil s'assurent de la conformité du SI aux exigences de l'organisation, au cadre réglementaire et pour s'assurer de la maîtrise de l'activité :

- ▶ Au sein du Service des Systèmes d'information, une équipe est dédiée au pilotage et à la centralisation du contrôle interne;
- ▶ Le SSI s'appuie sur les structures transverses à la DGFIP pour s'assurer de la bonne conduite des projets informatiques :
  - par un contrôle de gestion du SI au sein de la mission de contrôle de gestion des systèmes d'information :

Elle est centrée sur les décisions de lancement de grands projets, de leur suivi budgétaire et de leur ROI et centralise les procédures existantes d'avis conforme pilotées par la DINUM, procédures dites « article 3 » et « article 4 » (Procédure article 4), en associant la DB, pour intégrer les enjeux méthodologiques et de productivité dès la phase de cadrage des projets numériques;

Elle est responsable de fournir à la direction interministérielle du numérique, pour le développement de tout système d'information d'envergure, l'ensemble des informations nécessaires et chercher à résoudre les points d'attention qu'elle soulève;
  - par des audits réguliers menés par la structure d'audit organisationnelle et technique dédiée au SI, intégrée dans la Mission Risque Audit de la DGFIP, intervenant pour la direction générale sur proposition des chefs de service;
- ▶ Par ailleurs, les corps de contrôle externes de l'État, l'Inspection générale des finances (IGF), la Cour des comptes, la Commission Nationale Informatique et Liberté (CNIL), l'ANSSI ou encore la DINUM complètent ce dispositif de transparence et de contrôle.

### **Axes d'amélioration**

- ▶ *Développer, dans une démarche de contrôle de gestion et un cadre de référence partagé, des indicateurs analytiques harmonisés pour mesurer l'atteinte des objectifs et les moyens associés (Recommandation Cour des comptes);*
- ▶ *Dans les projets recourant à l'intelligence artificielle, prioriser ceux qui génèrent des gains de productivité documentés (recommandation Cour des comptes).*

## Gérer les portefeuilles de produits

La fabrication et la maintenance du SI sont réalisées en mode projet, avec des équipes dédiées MOA et MOE, en lien avec les porteurs de missions DGFIP.

Cette organisation réaffirme le caractère incontournable et distinct dans la fabrication du SI du métier de MOA, des métiers MOE (développement, architecture), des métiers techniques transverses (intégration) et de gestion des opérations (exploitation) comme du pilotage de projet.



**La DGFIP identifie le « métier MOA » et optimise son organisation afin de favoriser les synergies entre les différents acteurs de la fabrication numérique, à travers deux approches :**

- › Le regroupement des équipes MOA et MOE dans une même structure du SSI et sous une même autorité hiérarchique pour favoriser la communication, le travail collaboratif alignant objectifs fonctionnels et techniques, et ainsi l'accélération des cycles projets ;
- › Une maîtrise d'ouvrage portée par le service métier, tandis que les équipes projet MOE d'un même domaine fonctionnel sont regroupées au sein d'un même bureau SSI à des fins de mutualisation et d'échanges transverses.

Pour consolider ces approches subsidiaires, le métier de MOA est renforcé (cf. 3.6).



**Un chef de projet MOE et MOA assure la gestion quotidienne de chaque projet.**

- › Un chef de projet dont l'action se situe entre la direction de projet ou de portefeuilles de projet et l'équipe opérationnelle est systématiquement positionné en MOA et en MOE.
- › Le parcours de formation des chefs de projet est largement outillé et régulièrement enrichi.



**L'approche par domaine fonctionnel est renforcée.**

- › Les directeurs de portefeuilles au sein des services métiers portent la stratégie numérique associée au domaine ;
- › Le pilotage des portefeuilles numériques s'appuie sur une gouvernance par domaine fonctionnel ;
- › Les porteurs métiers, nommément désignés, sont responsables de déléguer tout ou partie du pilotage et de la réalisation des produits et d'en créer les conditions de succès.



**La gouvernance projet et par domaine fonctionnel est ancrée.**

- › La gouvernance projet associe toutes les parties prenantes et se dote d'une documentation
- › décrivant les processus et responsabilités de tous les acteurs du SI (RACI).

- › La gouvernance projet à la DGFiP construit les principes suivants : la définition des objectifs et résultats attendus du projet, l'identification, la définition des rôles et responsabilités de toutes les parties prenantes, la communication efficace et régulière auprès de l'ensemble des parties prenantes ;
- › Elle assure une couverture de l'ensemble des besoins du projet et de son suivi opérationnel ;
- › Au niveau de chaque projet, et suivant leurs niveaux sont assurées des instances de comité de pilotage, comités opérationnels, comités d'architecture, comités de suivi, assurant la bonne conduite du projet.

### **Axes d'amélioration**

- › *Renormaliser et standardiser la comitologie projet en intégrant la gouvernance par domaine fonctionnel sur la base des portefeuilles ;*
- › *Redéfinir les portefeuilles d'application afin d'assurer la complétude du pilotage au niveau de directeurs de portefeuille, quelle que soit la taille de l'application ;*
- › *Intégrer les logiciels d'initiative locale ainsi que les stratégies de décommissionnement dans la gouvernance par domaine fonctionnel ;*
- › *Mise à disposition d'un kit d'embarquement pour les chefs de projets et des utilitaires informatiques utiles ;*
- › *Mise en place de formations adaptées, notamment un module de gestion des projets.*

## Cadrer et piloter les grands projets

⋮ Dans un environnement réglementaire et fonctionnel complexe, s'insérant dans un existant organisationnel, technique et applicatif complexe, les « grands projets » doivent être pilotés en appui sur des compétences techniques et interpersonnelles rares. La DGFiP explicite le positionnement de ses porteurs de grands projets, ainsi que les conditions de définition de leurs objectifs, tout en privilégiant les projets de taille moindre chaque fois que cela sera possible.



**La DGFiP désigne explicitement un directeur de projet transverse et de plein exercice**, pour la conduite de projets informatiques à forts enjeux technique, juridique, administratif et financier.

- › Le directeur de projet est responsable de la bonne conduite du projet et de la délégation en interne de tout ou partie du pilotage, de la gestion, et de la réalisation du projet ;
- › Le périmètre d'action de chaque acteur est explicité et défini conjointement avec le directeur de projet ;

- › Le directeur de projet est nommé par, et attaché à l'autorité sponsor de niveau adapté aux enjeux et à la transversalité nécessaire (de sous-directeur à DG);
- › Le métier de directeur de projet est accompagné (cf. partie 3.6).



### **Les grands projets font l'objet systématiquement d'un cadrage à 360°.**

- › Le périmètre fonctionnel et technique est défini;
- › L'ensemble des services numériques et métiers connexes sont sollicités pour avis;
- › La durée globale et les jalons autonomes (points stables) sont explicités;
- › Les problématiques et opportunités réglementaires sont identifiées;
- › Le chiffrage financier global, ainsi que les moyens humains nécessaires, est réalisé en appui sur la méthode MAREVA et l'expertise du contrôle de gestion;
- › Les gains associés au projet sont explicités dans les différentes dimensions (Productivité, Contrainte réglementaire, Gains financiers, Satisfaction utilisateur et Conformité technologique);
- › Le cadrage fait l'objet d'une présentation et d'une validation au niveau de la direction générale.



### **Axes d'amélioration**

- › *Réaliser systématiquement, en début de projet, une revue des besoins de mise à niveau des équipes métier et MOA, débouchant sur des formations et un renforcement quand nécessaire;*
- › *Publier les compétences types et le cadre d'emploi des directeurs de projets;*
- › *Suivre et évaluer l'expérimentation d'une direction de projet transfrontalière (Métier/SSI);*
- › *Prendre le relai de la DINUM par la consolidation des formations interne «directeurs de projets»;*
- › *Recourir, plus fréquemment, à des méthodes de construction de projet itératives pour mieux décomposer le projet et améliorer la priorisation des travaux.*

## Normaliser les architectures techniques

- Le cadre d'architecture vise à définir les principes et méthodes de fabrication d'une application; cadre de référence, il est constitué d'un ensemble de documents rédigés par les structures transverses du SI.

Le SSI dispose d'un cadre normatif reconnu (Cadre d'architecture) en matière d'architecture du SI et de sécurité. Cette norme de fabrication est portée par un service dédié.



### La DGFiP porte et promeut un cadre d'architecture centralisé et évolutif.

- La réalisation d'une application informatique passe par un parcours de fabrication, validé par un comité d'architecture informatique (CAI), garant de la solution qui sera mise en œuvre;
- Ce parcours est un point de passage obligé pour tous les projets, et l'analyse est basée sur une démarche ISP (Intégration. de la sécurité dans les projets);
- Le parcours vise tant les conformités techniques que réglementaires (RGAA, RGPD, RGS) et porte les axes structurants du système d'information (résilience, disponibilité...);
- L'évolution du cadre d'architecture s'appuie sur une gouvernance dédiée. Outre les retours d'instructions des comités d'architecture, les évolutions de la norme et de ses exceptions sont consolidées au plus haut niveau (COPIL ARDESI, Cf. Gouvernance).



#### Le Comité d'Architecture informatique (CAI) est une instance de gouvernance incontournable dans le cycle de vie des projets de la DGFiP

Elle accompagne les équipes projet dans leur choix de méthodologie et dans leurs choix techniques, examine et valide les propositions d'architecture, s'assure de leur viabilité à long terme et de leur conformité au regard du cadre de la politique informatique globale de la DGFiP.

Il s'agit d'une instance de décision essentielle pour la gouvernance du SI, le CAI intervient en fin de phase de conception et présente trois déclinaisons :

- Le **CAI général** qui valide les grands principes d'architecture applicative et offre un point de validation intermédiaire de la vision stratégique du projet;
- Le **CAI Détaillé** qui fait suite au CAI général et valide l'architecture applicative détaillée et l'architecture technique;
- La **demande d'instruction de la fiche de qualification d'évolution (FQE)** qui permet aux projets de valider une évolution d'architecture modérée hors CAI.

## Disposer d'un cadre méthodologique de tests incontournables

- Les tests consistent à vérifier le bon fonctionnement d'une application ou de son évolution
- sur différents périmètres : fonctionnels, pour répondre aux spécifications, techniques,
- pour répondre aux exigences de performance et de sécurité, d'intégration pour s'assurer
- d'une bonne intégration dans l'écosystème et de l'exploitabilité de l'application.



### La DGFiP s'impose une structuration et un outillage des phases de tests.

- Les évolutions sont nécessairement testées de bout en bout en amont de la production, sur des plateformes dédiées;
- Une plateforme similaire à la production est mise en œuvre systématiquement en amont, quelle que soit la technologie, afin de réassurer la performance et l'intégration globale;
- Une équipe de tests de performance dédiée apporte son expertise aux projets à enjeux;
- Quelque soit le cycle de fabrication, la DGFiP distingue a minima les tests techniques (développeurs/AMOE), les tests fonctionnels (MOA/Business Analystes/Testeurs), les tests d'intégration technique (intégrateurs), les tests de bout en bout (MOA/Métiers), et la validation métier;
- Le pilotage est centralisé par une structure dédiée au métier d'intégration.

### Axes d'amélioration

- Objectiver la valeur de l'automatisation des tests afin de mieux cibler l'effort à produire;
- Standardiser les outils de suivi de tests/recette et généraliser leur adoption notamment par les MOA;
- Renforcer les dispositifs d'anonymisation des données pour améliorer la richesse des jeux de tests;
- Mettre à jour le cadre méthodologique et de bonne pratique pour les tests, et développer l'autoévaluation des projets;
- Consolider les bonnes pratiques pour renforcer la testabilité des architectures.

## Porter la politique écoresponsable

- Les enjeux autour du climat et de l'environnement sont devenus des enjeux sociétaux majeurs dans lesquels la DGFIP s'est engagée résolument pour apporter sa contribution dans la lutte contre les émissions de gaz à effet de serre (GES).

Elle s'inscrit dans une trajectoire dynamique portée par la circulaire 6425-SG « Engagement pour la transformation numérique de l'état » au travers :

- › D'une organisation adaptée autour de la mission EcoFip et de ses référents pour la confection et le suivi du bilan des émissions de gaz à effets de serre (BEGES);
- › D'une implication spécifique autour de la sobriété numérique illustrée par des actions concrètes :
  - l'allongement de la durée des matériels;
  - une trajectoire de réduction de l'empreinte des centres de données;
  - une acculturation à l'écoconception numérique (formation et projet);
  - une participation à l'engagement de formation à la transformation environnementale de l'État, etc.);
- › D'une évaluation de l'empreinte de son système d'information à partir d'une modélisation utilisateur (matériel, réseau, centre de données) visant à définir une stratégie efficace et réaliste de diminution de son empreinte carbone.



### Exemple de projet construit dans l'écoresponsabilité BANKFIP

Bankfip qui deviendra la nouvelle banque en ligne à destination des clients déposant des fonds au Trésor en remplacement de l'actuelle DFTnet, sera également une première implémentation à la DGFIP du Référentiel Général d'Eco-conception de Services Numériques (RGESN).

Ce projet qui s'inscrit dans les objectifs du COM visant à réduire la dette technique et de disposer d'une application résiliente (notamment hébergement de la solution dans le Cloud Nubo) est développé dans une démarche entièrement écoresponsable.

### Axes d'amélioration

- › L'équipement des périphériques du poste de travail est à standardiser (nombre d'écrans, doctrine sur l'achat de smartphone, etc.);
- › Les possibilités offertes par la softphonie en lien avec l'équipement en mobilité doivent être étudiées;
- › Évaluer l'impact de l'allongement de la durée d'utilisation des matériels bureautiques;
- › Sensibiliser les agents à la sobriété dans leurs usages du numérique;
- › Expertiser l'impact environnemental de l'IA et prendre en compte cet enjeu dans les choix de son développement.

## Développer la place du SI en interministériel

- L'informatisation précoce de la DGFIP l'a conduite à réaliser très tôt elle-même des missions et des services qui sont devenus depuis des besoins standard de l'État. Cette longue histoire accentue une perception de l'autonomie de la DGFIP par les autres acteurs qui n'est pas représentative de l'ouverture et des mutualisations opérées par et pour le système d'information.



### **Le système d'information est conçu pour apporter et utiliser des services interministériels.**

Participant et contributeur net d'un écosystème global de service, la DGFIP s'applique :

- À utiliser chaque fois que possible les services interministériels pour bénéficier des contributions des autres ministères et y apporter son volume :
  - en logiciels tiers : Analytics (mesure des comportements usagers) promu par le service d'information du gouvernement, Dispositif « Vos Démarches Essentielles » de la DINUM, portail d'exposition des données DataGouv, Démarches simplifiées, RESANA, Tchap, WebConf,...;
  - en réutilisation de la donnée : API de l'INSEE... ;
  - en utilisation des marchés de l'UGAP et de la DAE pour des besoins ciblés;
  - en appui sur les infrastructures souveraines : RIE;
- À contribuer en apport d'expérience et de méthode :
  - au niveau national : Méthodologie Mareva, indicateur de gestion de la dette... au sein de la gouvernance de la DINUM ou dans des partenariats directs;
  - mais aussi au niveau local : partenariats sur la sécurité, etc.
- À apporter des services et contribuer aux communs numériques :
  - en données par les API et les échanges de données;
  - en service d'infrastructure (Cloud Nubo, service d'impression à la demande ImprimFIP, apport d'une capacité d'hébergement physique pour le ministère des Finances...);
  - en porteur de marchés interministériel (SLL, SAS...);
- À partager et à s'informer en participant à la gouvernance interministérielle.

## **Axes d'amélioration**

- › Partager au plus haut niveau (CODIR DGFIP) les orientations des instances interministérielles numériques (CINUM, RDSI, ...);
- › Constitution d'un catalogue des offres de service, outils et données mis à disposition par la DGFIP. Le cas échéant, l'adosser à une structure de type guichet, point d'entrée unique pour l'extérieur;
- › Confirmer la trajectoire de l'incubateur interne Fabrique numérique, possiblement au sein du MEFSIN et en lien avec celui de la DINUM;
- › Évaluer la trajectoire d'usage de produits interministériels.

# Un système d'information qui s'appuie sur l'innovation

## Dédier des équipes à la R&D et à la veille technologique

- ⋮ *La veille technologique regroupe l'ensemble des activités systématiques menées dans*
- ⋮ *le but d'acquérir de nouvelles compétences pour mieux anticiper les changements,*
- ⋮ *s'approprier de nouvelles technologies et développer des applications innovantes.*



**La veille technologique et la R&D d'innovation sont coordonnées et font l'objet de moyens dédiés :**

- Le SSI et la DTNum assurent une veille technologique à des fins d'intégration régulière de nouveaux composants dans la matrice technologique, et répondant aux conditions d'utilisation de la DGFIP;
- Les nouveautés technologiques sont testées et challengées. Des équipes et des budgets sont dédiés à la recherche de nouvelles solutions innovantes, exploitables dans le SI de la DGFIP, afin d'en tirer le meilleur parti au sein des applications;
- Un conseil scientifique du numérique, composé de personnalités extérieures hautement qualifiées, est réuni pour :
  - obtenir un regard neutre et indépendant sur les orientations technologiques;
  - orienter les travaux prospectifs à la lumière des avancées technologiques les plus récentes;
  - favoriser les partenariats avec l'enseignement supérieur et le monde de la recherche.

### **Axes d'amélioration**

- *Diffuser largement le bilan du conseil scientifique et des actions retenues;*
- *Expertiser les modalités d'atterrissage des preuves de concepts et formaliser le modèle d'innovation de la DGFIP notamment dans son articulation avec le cadre d'architecture.*

## Déployer l'intelligence artificielle (IA)

Le déploiement de l'IA, à l'ensemble des structures privées comme publiques, constitue une source considérable d'amélioration de l'environnement dans lequel le service est rendu. Outre l'allègement des tâches des agents et le renforcement de l'efficacité opérationnelle, l'IA aide à la prise de décision et contribue à l'innovation.

La DGFIP a développé et va poursuivre l'utilisation responsable de l'IA, au service des agents et des missions.



### 5 points forts du développement de l'IA à la DGFIP :

- **La souveraineté et le soutien à l'écosystème industriel** : qui passe par la recherche d'une maîtrise internalisée de l'ensemble de la chaîne de valeur pour les sujets les plus sensibles et dans le recours et la valorisation des meilleures solutions françaises en matière d'IA, chaque fois que possible (LightOn, Hugging face, Mistral, etc.).
- **La confiance dans l'IA** : avec la publication de ses modèles et le projet de publication d'une charte éthique de l'utilisation de l'IA.
- **Le partage et l'inclusion**, avec de nombreuses activités de formation et de sensibilisation à l'intelligence artificielle en interne comme en externe.
- **L'ouverture** : matérialisé par de nombreux échanges avec la communauté data science au sein de la sphère publique.
- **La minimisation de l'impact écologique de l'IA** : par la recherche des modèles les plus adaptés à chaque fois, et plus généralement, la vérification systématique que la solution ne peut être atteinte par des choix technologiques plus sobres



### La DGFIP intègre l'IA de bout en bout pour rendre plus efficaces ses missions.

- Les infrastructures adaptées sont acquises à des fins de tests et de production ;
- Les compétences spécifiques sont recrutées en appui sur la DTNum, assurant la veille nécessaire à l'innovation ;
- Un questionnement systématique des métiers en amont des projets sur des avancées substantielles liées à l'IA est mis en place afin :
  - de capitaliser sur l'expérience accumulée ;
  - d'anticiper les besoins en la matière ;
  - d'assurer l'intégration de composants IA dans les applications existantes ;
- Les partenariats avec le reste de l'État et en particulier la DINUM sont renforcés.

Cette ambition, déjà présente depuis plusieurs années, traverse l'ensemble des métiers de la DGFIP :

- La proposition de projets de réponse aux usagers à travers l'analyse sémantique pour E-contact+ ;

- › Le résumé d'amendements pour le projet LLaMandement;
- › La recherche augmentée grâce à l'IA : proposition de documents juridiques sur LexIA;
- › L'aide au contrôle hiérarchisé de la dépense dans Chorus : traitement automatisé d'analyse prédictive intégrée qui, au moyen d'un algorithme dit « auto-apprenant », permet de proposer au contrôle du comptable les flux de dépenses de l'État présentant un risque d'irrégularité;
- › L'application HELIOS explore l'IA pour le CHD (Contrôle Hiérarchisé de la Dépense) avec deux POC : un modèle prédictif à l'instar du TAAP de l'État et de l'IA générative pour la lecture des pièces justificatives en vue d'automatiser un certain nombre de contrôles prévus par le gestionnaire budgétaire et comptable public (GBCP);
- › L'amélioration du ciblage des opérations de contrôle fiscal par l'intelligence artificielle depuis 2014 (CFVR);
- › Les modèles de détection des entreprises en difficulté (SignauxFaibles);

L'enjeu à court terme est désormais de déployer des LLM (modèles d'intelligence artificielle génératifs) vers les agents (projet Caradoc) et les développeurs en appui sur de nouvelles infrastructures.

### **Axes d'amélioration**

- › *Publier fin 2025 une doctrine stratégique IA de la DGFIP en complément du SDNum;*
- › *Mettre en œuvre la gouvernance stratégique dédiée à l'IA;*
- › *Dans les projets recourant à l'intelligence artificielle, prioriser ceux qui génèrent des gains de productivité documentés. (Recommandation Cour des comptes);*
- › *Mettre à disposition des agents (2025-2026) un outil basé sur l'IA afin d'accélérer ou d'alléger certaines tâches (résumés de documents, génération de proposition de texte, etc.);*
- › *Déployer en 2026 l'utilisation de LLM, pour les agents, pour les développeurs;*
- › *Déployer (2025) l'offre de service GPU en interne DGFIP;*
- › *À terme, intégrer les offres GPU à l'offre de service Nubo;*
- › *Systématiser l'étude d'impact environnemental d'une solution IA dans un projet donné.*

# Une organisation qui repose sur des forces internes

## S'appuyer sur des forces internes stables

La DGFIP mise sur ses forces internes pour développer et maintenir son SI.



**Le pilotage, la conception, le développement, l'exploitation, le support et la maintenance du SI sont maîtrisés et mis en œuvre par des agents DGFIP.**

Cette force, qui constitue un principe d'organisation et garantit la robustesse du SI, est assurée par plus de 5000 agents, fonctionnaires ou contractuels, répartis sur toute la France dans le réseau et à la centrale.

Pour garder la maîtrise de son système d'information, de ses aspects techniques et technologiques :

- › Les métiers numériques sont identifiés et professionnalisés, et les formations organisées par parcours complets ;
- › La DGFIP maintient ses compétences internes par la voie de la formation de ses agents, par le recrutement par concours dédiés, et de recrutements contractuels ciblés ;
- › La DGFIP s'attache à assurer le maintien d'un équilibre entre ressources internes et externes. Elle suit à cet égard une stratégie d'achat visant à conserver la maîtrise interne.

Certains métiers du système d'information nécessitent en 2025 un focus particulier.



**Les métiers de la donnée et de l'intelligence artificielle sont déployés.**

- › Le parcours de formation de data-analyste, en appui de la data-visualisation, destiné à tous les acteurs, est mis en place ;
- › La sensibilisation au fonctionnement et aux possibilités offertes par les modèles d'intelligence artificielle (LLM : modèles de langage large) est mise en place.



**Le métier de directeur de projet est accompagné et professionnalisé.**

- › Le suivi et la capitalisation sur les grands projets sont centralisés dans des équipes dédiées en appui de directeurs de projets, à commencer par les plus grands ;
- › La formation et l'accompagnement des directeurs de projet sont systématiquement mis en œuvre ;
- › Les directeurs de portefeuille bénéficient du même dispositif.



## Le métier de maîtrise d'ouvrage (MOA) est reconnu et renforcé.

- › Une équipe dédiée assure la capitalisation et la professionnalisation du métier, au même titre que les autres activités;
- › La norme MOA et le socle minimum de compétences associées sont décrits et cartographiés;
- › Le renforcement des compétences, l'animation et la mutualisation s'étendent sur l'ensemble des acteurs numériques de la DGFiP, en particulier dans les services métiers;
- › Le pilotage de test est outillé, et progressivement déployé.

### **Axes d'amélioration**

- › *L'activité, le budget et les emplois MOA et directeur de projet, sont suivis dans les outils du système d'information (CORE, IBIS,...), qu'ils soient dans le SSI ou non. Les outils sont adaptés en conséquence;*
- › *Promouvoir le métier, développer la formation et créer un « vivier » MOA;*
- › *Inscrire explicitement dans les formations initiales et les préparations de concours les modules d'introduction au système d'information;*
- › *Évaluer les possibilités de modules d'introduction au métier MOA dans la formation initiale suite aux concours généralistes;*
- › *Promouvoir le métier, développer la formation et créer un « vivier Directeur de projet/de portefeuille »;*
- › *Réaliser une revue globale de l'externalisation dans les métiers de la fabrication (au sens large);*
- › *Évaluer les possibilités de refonte des modalités de recrutement par concours externes analyste et programmeur système d'exploitation;*
- › *Faire le lien avec le Campus numérique de la DINUM.*

## Favoriser la contribution de l'ensemble des acteurs numériques de la DGFIP

- ⋮ Le système d'information DGFIP est fort de son pilotage et de sa réalisation centralisée.
- ⋮ Toutefois, certaines applications et logiciels sont développés en dehors du service des systèmes d'information pour répondre à des besoins urgents ou spécifiques, récents ou plus anciens, souvent au plus près des utilisateurs. Ils ne s'inscrivent pas en concurrence avec les systèmes centralisés, mais visent à les compléter. Ce besoin s'accroît avec la mise en avant du traitement de la donnée au plus près de l'expertise métier.



### Le SSI offre des services venant appuyer et cadrer l'ensemble des évolutions et ajouts au système d'information.

Afin de faciliter le respect des standards techniques et de sécurité fixés par la DGFIP :

- L'offre de service du SSI, notamment le conseil en architecture et la sécurité, est mise en visibilité et formalisée;
- De même l'offre d'assistance juridique permet de s'assurer du respect de la réglementation, notamment du RGPD et d'assister la CNIL dans ses contrôles;
- La montée en compétence des services métiers sur la donnée est structurée autour de la DTNum;
- La gouvernance est progressivement étendue à l'ensemble des acteurs pour favoriser la mutualisation;
- Les outils de planification et de suivi d'activité (CORE) et budgétaire (IBIS) visent la complétude de l'ensemble des travaux numériques.

### Axes d'amélioration

- Animer plus fréquemment et plus formellement une communauté des différents fabricants logiciels de la DGFIP;
- Approfondir l'intégration de tous les acteurs de fabrication dans la gouvernance globale du système d'information (dont les gouvernances technologiques et d'activité en particulier);
- Généraliser les outils de planification et de suivi d'activité (CORE, IBIS,...) à tous les acteurs de fabrication numérique.

D'autres logiciels (plus ou moins complexes) complémentaires sont par ailleurs réalisés. Ils n'ont pas vocation à concurrencer les systèmes centralisés, mais à les compléter.



## Les logiciels d'initiatives locales sont reconnus.

- › La Fabrique numérique, créée au sein de la DTNum, offre un cadre structuré pour développer des projets numériques innovants en lien avec des « intrapreneurs », améliorant le service rendu aux agents et aux usagers et des équipes dédiées comme openLabs ;
- › Les logiciels d'initiatives locales sont reconnus comme venant combler a priori un besoin :
  - Ce besoin doit être expertisé et remis en perspective (en termes réglementaires, de nécessité et de moyens) ;
  - Ils ont vocation à être recensés et, si utiles, progressivement intégrés dans les applications de gestion de la DGFiP.

### **Axes d'amélioration**

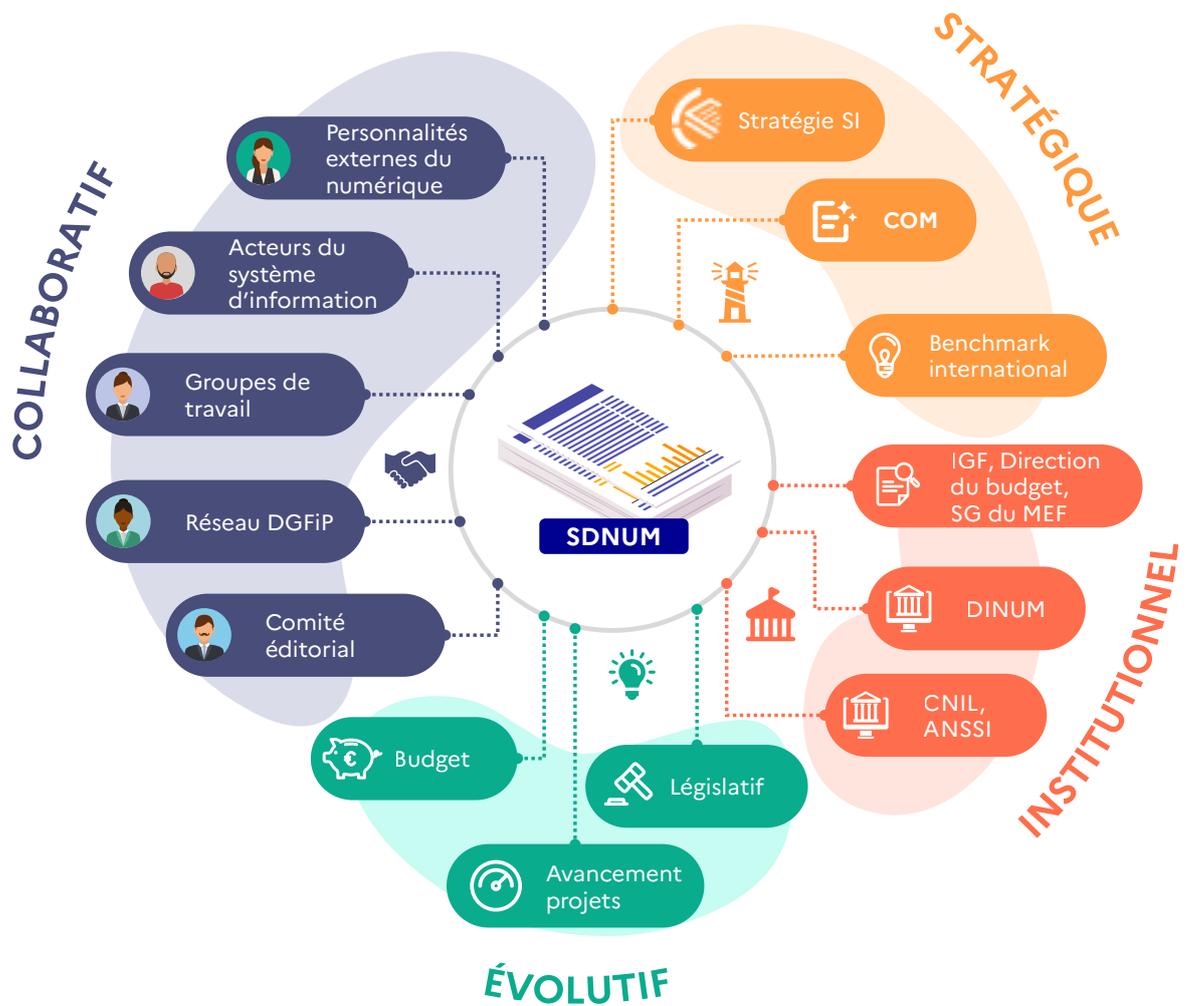
- › *Mettre à disposition un environnement standard et à la demande ;*
- › *Intégrer la gouvernance des Logiciels d'initiative avec celle des Assistants Digitaux (RPA) afin de programmer les évolutions du SI nécessaire pour redéployer les moyens sur d'autres sujets ;*
- › *Consolider un outillage adapté au « développement de proximité » intégrant par exemple des outils de No Code/Low Code ;*
- › *Mettre en place une grille d'analyse (cartographie) des risques des outils (sécurité, RGPD, maintenabilité...) ;*
- › *Consolider les équipes produisant localement des logiciels métiers ;*
- › *Intégrer la cartographie des logiciels d'initiative dans les instances récurrentes (COPIL métier) ou stratégiques.*





# 4. Le SDNum porte une ambition commune et partagée

# Un schéma directeur du numérique déployé à partir de 2025, porté par une démarche collective, évolutive et transparente





# Une démarche stratégique et soutenue par des contributeurs clés

## Un SDNum pour structurer et incarner une ambition globale

Le document s'articule en trois parties :

- Une première partie récapitulant de la vie du système d'information sur les vingt dernières années : sa construction, son évolution et les chiffres clés relatifs au système d'information ;
- Une partie présentant les ambitions numériques de la DGFiP, tant sur les orientations techniques que sur les projets en cours ou à venir qui répondent aux ambitions de la DGFiP décrites dans le cadre d'objectifs et de moyens ;
- Enfin, une dernière partie présentant les principes de fabrication numérique appliqués par la DGFiP.

## Une mobilisation des directions métier et informatiques en groupes de travail élargie aux autres administrations



Un schéma directeur construit dans un mode collaboratif :

- Un comité éditorial du SDNum, instance mensuelle regroupant des représentants de haut niveau des services territoriaux, des services métier du SSI et de la DTNum, qui challenge et entérine les choix de la ligne éditoriale du document ;
- Des points de focus sur des aspects à explorer ou réassurer au sein de groupes de travail, chargés de faire un état des lieux, d'identifier les problématiques et de proposer une liste d'actions permettant de se projeter ;



## 14 focus thématiques sous-jacents au numérique de la DGFiP

- Focus 1** : La place des « fabricants » au-delà du SI
- Focus 2** : La place du *shadow It*
- Focus 3** : La stratégie achat
- Focus 4** : La direction de projets
- Focus 5** : La place des maîtrises d'ouvrage
- Focus 6** : Le mode Agile
- Focus 7** : La communication sur la sécurité
- Focus 8** : La politique d'ouverture de la donnée
- Focus 9** : Les perspectives d'innovation
- Focus 10** : La gouvernance projet par portefeuilles
- Focus 11** : L'urbanisation (perspectives — cartographie)
- Focus 12** : La vision du réseau
- Focus 13** : La place de la DGFiP à l'interministériel
- Focus 14** : La formation et l'acculturation au numérique

- › La participation de 10 personnalités externes, issues du monde numérique du secteur public ou privé, interviewées sur l'organisation du numérique dans leur structure et sur leur vision et attente du numérique de la DGFiP;
- › Enfin avec la contribution des chefs de bureaux du SI et de la DPN, des responsables de grands projets, des chefs de bureaux et de missions métier, de numéros 1 et leurs agents, dans la relecture et la production d'éléments précis et ciblés.

## Une feuille de route qui tient compte des recommandations des partenaires institutionnels et des inspirations d'organismes similaires à l'international

- Dans le cadre de la réalisation du schéma directeur, la collecte et l'analyse des recommandations de nos partenaires institutionnels, tant dans les rapports d'audit que dans les échanges réguliers, ont constitué un point de départ ;
- Par ailleurs, en amont de la démarche, des éléments de parangonnage ont été collectés par la DGFIP auprès des administrations fiscales des pays suivants : le Royaume-Uni, l'Irlande, les États-Unis, le Canada, les Pays-Bas, la Belgique, le Maroc, l'Italie et l'Estonie. Ces éléments sont venus compléter les réflexions de la DGFIP sur sa projection numérique.



## Ce que nous ont appris nos homologues étrangers :

Hormis l'Irlande qui, suite à des fuites de données, a orienté ses travaux numériques uniquement sur la gestion des risques identifiés en matière de sécurité, l'ensemble des administrations interrogées a mis en place une stratégie numérique ou un équivalent.

Les modes de conception de ces stratégies sont variés : soit elles constituent la déclinaison d'un document stratégique général émanant de l'administration, comme au Royaume-Uni ou aux Pays-Bas, voire du ministère, comme en Belgique, au Canada ou au Maroc, soit elles sont conçues au niveau des services numériques, tout en étant portées par leurs administrations respectives de rattachement, comme en Estonie.

Les thématiques retenues dépendent à la fois des enjeux et du public visé :

- Au Royaume-Uni, le plan porte notamment les points suivants : utiliser les plates-formes numériques évolutives pour améliorer qualité et rapidité des services, faire de l'administration un lieu idéal où travailler, automatiser pour permettre à la fois le libre-service et l'analyse des données.
- Les Pays-Bas ont la particularité de faire cohabiter deux types de planification, l'une à un an, l'autre à cinq ans.
- En Belgique, l'idée qui prédomine et tire l'ensemble du dispositif est celle du
- « digital par défaut ».
- Au Canada, les priorités sont les interactions personnalisées avec les usagers, prioritairement sous format numérique, le renforcement de la sécurité et de la protection de la vie privée.
- Aux États-Unis, le « schéma directeur » est axé d'une part sur la sécurisation des SI, d'autre part sur la modernisation des technologies pour répondre aux besoins des usagers.
- Au Maroc, le Schéma informatique commun ambitionne la normalisation des systèmes d'information d'ici à 2030 ; cette démarche impose l'obtention de l'adhésion, la participation et l'implication effective des utilisateurs et décideurs.
- En Estonie, la stratégie s'appuie sur la simplicité de la législation et le document directeur décline le post-digital pour l'administration fiscale sous la forme d'un slogan : « Faciliter les choses est la clé du succès ».

Sur le plan budgétaire, l'administration britannique n'hésite pas à afficher une augmentation des dépenses en 2024, avec 1,2 milliard € dépensés, ce qui représente une augmentation de 10,5 % par rapport à 2023.

Enfin, l'ensemble des administrations interrogées rendent publiques leurs orientations numériques. Aux Pays-Bas, le document est même directement adressé au Parlement.

## Parmi les apprentissages de nos partenaires et personnalités consultées, quatre thématiques sont à distinguer :

### 1. Une perception positive mais fermée de l'informatique de la DGFIP :

Ils nous ont dit : « Unique dans l'État en terme d'internalisation », « son IT est performante et assez en avance », « une des plus avancées dans le numérique. », « La DGFIP est admirée : TélÉIR, PAS, ... ».

Le niveau de centralisation et l'outillage associé à la vue globale est plutôt envié, et le regard est positif sur la structuration DGFIP (Métiers, MOA, MOE, l'appui sur son réseau, ...).

Une constante revient : la perception « fermée » de la DGFIP, une vision de la DGFIP comme « ayant tendance à faire (trop) elle-même », et une faible projection en interministériel, si ce n'est en acte, du moins en communication.

## **2. Le partage de leurs bonnes pratiques en matière de pilotage numérique, qui portent sur des thématiques très diverses :**

- Le spectre de la répartition possible entre MOE, MOA et métier est particulièrement large : il s'étend de la séparation stricte entre acteurs, à l'utilisation de l'agilité comme « méthode permettant de se débarrasser des notions de MOE et MOA », mais qui ne doit pas être vue comme une absence de cadre.
- Une attention au mode client fournisseur (IT vs Business) : la formalisation en offre de service SI accentue une frontière Métier / SI pas forcément souhaitable
- Le mode produit est considéré de manière alternative ou cumulative comme la possibilité de disposer d'équipes communes, comme un sous-produit de l'agilité, comme un focus sur la « valeur et l'impact » pour l'organisation, ou encore comme une vision intégrée du numérique avec le métier. :« Dissocier le projet de l'existant n'est pas une bonne idée. »
- La direction de projet est évoqué sous l'angle de la compétence : « intégrer la contrainte de tous pour l'organiser, avec de l'écoute, de l'organisation, du courage du reporting et de la distance aux sujets ». Une attention est portée à la responsabilité de gestionnaire public (RGP) des directeurs de projets.
  - Le choix entre une réalisation interne et l'achat d'un produit déjà existant est posé systématiquement dans certaines structures, à tout le moins au stade de l'expérimentation. Le fait de « penser les dépendances et interdépendances » revient fréquemment dans la relation aux fournisseurs externes (publics ou privés).
  - L'existence du Shadow IT : « c'est reconnaître que cela vient couvrir là où on a été mauvais ». Son existence ne constitue pas un sujet prohibé, mais son encadrement par le biais de règles, voire d'un incubateur réunissant métier et production au sein d'une même fabrique, apparaît souvent nécessaire.
  - Pour la plupart, la communication sur la sécurité est une évidence valorisant l'action qui protège les données des utilisateurs. Pour d'autres, néanmoins minoritaires, il est clairement affiché que « moins on en parle, mieux on se porte. »

## **3. Leurs attentes vis-à-vis du SDNum et de la DGFIP :**

- Le document est vu comme un cadre de référence s'inscrivant sur un temps long ; certaines des structures rencontrées ne disposent pas d'un tel document, mais le remplacent a minima par un plan de décommissionnement piloté sous l'angle financier, voire d'un pilotage par les risques, voire d'un pilotage par les risques.
- Il est souhaité que ce document élargisse le champ du SI et que la satisfaction de l'utilisateur au sens large constitue une préoccupation pour l'ensemble de la DGFIP (et pas seulement celle du SSI).
- Les attentes les plus importantes concernent l'ouverture des données dont dispose la DGFIP avec une attention au RGPD. La mise en place d'un comité de la donnée, avec deux sponsors, l'un métier, l'autre DSI est conseillé. Il est également attendu que la DGFIP soit davantage « data-native », et puisse « ouvrir la donnée pour qu'elle soit interopérable », et surtout au profit des utilisateurs.
- Une ambition numérique axée sur l'intelligence artificielle est attendue par nos partenaires, de même que la prise en compte de l'éco-responsabilité. Des questionnements existent souvent sur la place à terme de l'informatique quantique et de la prise en compte des crypto actifs.

## **4. La recherche de synergies :**

- Certains de nos interlocuteurs se positionnent comme réalisateurs potentiels des besoins de la DGFIP.
- Ils suggèrent une mutualisation des expériences et compétences au niveau interministériel, notamment le cloud (couches basses), les suites numériques, le pilotage de la dette technologique.
- La mise en commun des sujets de formation au numérique et de l'échange de compétences (et la gestion des carrières interministérielles) sont un sujet de préoccupation partagé.



# Faire du SDNum un socle d'engagement durable et de pilotage stratégique

## Un cadre structurant qui a vocation à évoluer dans le temps



### Un schéma directeur conçu pour évoluer annuellement :

- › Dans le cadre de l'amélioration continue : S'il pose les principes de fabrication, de maintenance et d'évolution de notre système d'information, il présente également les pistes à explorer pour aller plus loin dans l'engagement et les ambitions numériques de la DGFIP. Les actions ainsi identifiées, à court, moyen et long terme, issues des groupes de travail ou encore de préconisations fortes de rapports institutionnels, seront suivies et feront évoluer le document et les principes selon leur maturité d'exploration ;
- › Dans le cadre d'une vision pluriannuelle : De même, la photo des projets numériques actuels et futurs sera réactualisée annuellement en fonction de leur avancement et des nouvelles orientations.

## Une boussole et un outil de gouvernance pour des décisions éclairées à moyen et long terme



### Un schéma directeur construit pour devenir un outil de gouvernance :

- › L'esprit et la méthode seront pérennisés en appui sur la gouvernance stratégique (COSTRAT SI, COSTRAT Métier SI) qui fournira le point de rendez-vous nécessaire pour valider les orientations et scander les mises à jour ;
- › Point de focus : les thématiques à revoir ou à approfondir seront identifiées et priorisées à mi-année pour alimenter l'itération suivante (Costrat de juin) en associant des personnalités du réseau, de l'administration centrale, des services informatiques et numériques ;
- › Partenaires et personnalités externes : ces thématiques pourront ainsi bénéficier d'un regard de nos partenaires et de personnalités externes, permettant de continuer à ancrer la DGFIP dans son environnement interministériel et économique ;

- › La gouvernance d'activité (instances de stratégie SI) viendra appuyer la projection pluriannuelle des projets et leurs trajectoires ;



**Le caractère exhaustif et évolutif du SDNum en fait un levier essentiel de communication et d'orientation de la stratégie de notre système d'information.**

### **Axes d'amélioration**

**Dans les points de focus et la complétion des informations couvertes par le document**

- › *intégrer la stratégie IA dont la publication est prévue fin 2025 ;*
- › *tracer des perspectives sur l'environnement numérique de travail, ainsi que les outils de pilotage pour les cadres ;*
- › *mieux représenter l'intégration du SI DGFiP dans son écosystème ministériel et interministériel ;*
- › *mieux identifier par grand domaine métiers les perspectives applicatives en pluri-annuel, et renforcer le principe d'une vue glissante à 3 / 5 ans ;*
- › *documenter les années prévisionnelles de mise en œuvre des axes d'améliorations et tracer le réalisé récent ;*
- › *Focus : nombre d'applications optimal et expérience UX intégrée des utilisateurs ;*
- › *Focus : stratégie de décommissionnement et quel «mode produit» pour la DGFiP ?*

**Dans la forme : produire automatiquement des vues Web du SDNum adaptées au plus près des métiers des agents.**

Un grand merci à toutes les personnes ayant contribué à l'élaboration de ce produit.







# 5. Glossaire

|                          |   |
|--------------------------|---|
| › <b>AAIv2</b>           | Assistance Administrative Internationale  |
| › <b>Agile</b>           | Méthode de gestion de projet collaborative dans laquelle le développement est itératif, incrémental et adaptatif.                         |
| › <b>AMD</b>             | Application de recouvrement des amendes et condamnations pécuniaires  |
| › <b>ANF</b>             | Accès des Notaires aux Fichiers immobiliers   |
| › <b>ANSSI</b>           | Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information dont la mission est de comprendre, prévenir et répondre au risque cyber.       |
| › <b>API</b>             | Application programming interface ou « interface de programmation d'application »   |
| › <b>Baltic Cadastre</b> | Base d'Accès à La Taxation et aux Informations Cadastreales   |
| › <b>BANKFIP</b>         | Rénovation de la banque en ligne des clients Dépôts de Fonds Trésor (en remplacement de l'application existante DFTNet)                   |
| › <b>BASIL</b>           | BASes des Impôts Locaux – refonte de FDL-FIDELIO  |
| › <b>CAFEE</b>           | CALculette pour les FormalitEs de l'Enregistrement  |
| › <b>CAI</b>             | Comité d'Architecture Informatique  |
| › <b>CAMELIA</b>         | Application de gestion des concours DGFiP   |
| › <b>CASOAR/AS-CAS</b>   | Application de Suivi des Contractuels, des Apprentis et des Stagiaires  |
| › <b>CESOP</b>           | Central Electronic System of Payment information  |
| › <b>CFU</b>             | Compte Financier Unique   |
| › <b>CFVR</b>            | Ciblage de la Fraude et Valorisation des Requêtes   |
| › <b>Chorus</b>          | Logiciel de comptabilité Etat   |
| › <b>Cloud</b>           | Désigne l'utilisation de serveurs distants publics ou privés (en général accessibles par internet) pour traiter ou stocker l'information. |
| › <b>Cycle en V</b>      | Méthode de gestion de projet linéaire où chaque étape de conception est suivie d'une phase de validation correspondante.                  |
| › <b>DAE</b>             | Direction des Achats de l'État  |

- › **Debian** Distribution (ensemble cohérent de logiciels) Linux, composée presque exclusivement de logiciels libres
- › **Décommissionnement** Processus de mise hors service d'une application (de l'arrêt de la production au démantèlement de l'ensemble des plateformes)
- › **DELTA** DELibérations Relatives aux Taxes gérées par la DGFiP
- › **DevOps** Regroupement des pratiques et méthodologies favorisant une collaboration fluide entre l'ensemble des acteurs, ainsi que l'intégration et le déploiement en continu
- › **DSFR Builder** Web builder en mode WYSIWYG (What You See Is What You Get) permettant de réaliser des interfaces (IHM) au design system de l'État en respectant les règles d'accessibilité
- › **E-CONTACTS** Outil de gestion de la relation usager – Messagerie sécurisée
- › **EAI** Echange Automatisé des Informations
- › **ENSU** Espace Numérique Sécurisé Unifié
- › **ERICA** Elaboration du Registre Informatisé du Contentieux Administratif
- › **ETNA** Environnement de Travail Numérique de l'Agent
- › **Facture électronique** Projet de dématérialisation des échanges de factures entre fournisseurs et clients
- › **FARITAS** FACiliter le Recouvrement de l'Impôt et de la TAXe de Séjour
- › **FIDJI** Fichier Informatisé des Données Juridiques Immobilières
- › **Filière x86** Famille de microprocesseurs Intel
- › **Foncier Innovant** Analyse de photos aériennes
- › **Galaxie** Application de restitution des liens existants entre les personnes physiques et morales
- › **GAUDI** Projet interministériel permettant la dématérialisation des documents du dossier individuel de l'agent et de la relation avec le comptable pour la plupart des pièces justificatives de la paye
- › **GCOS** (General Comprehensive Operating System) Famille de systèmes d'exploitation orientée Mainframes

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| › <b>GESFIE</b>                     | Gestion du Fichier Immobilier et de l'Enregistrement   |
| › <b>Gestpart</b>                   | Application de centralisation et de traitement de l'ensemble des déclarations de l'impôt sur le revenu   |
| › <b>GMBI</b>                       | Gérer Mon Bien Immobilier  |
| › <b>Helios</b>                     | Application de gestion comptable des collectivités locales   |
| › <b>IGF</b>                        | Inspection Générale des Finances   |
| › <b>IHM</b>                        | Interface homme-machine  |
| › <b>ILIAD</b>                      | Application de gestion des déclarations permettant la mise en taxation, le traitement des dégrèvements et des impositions supplémentaires, l'exercice du contrôle de régularisation. |
| › <b>INDIA</b>                      | Infocentre National de la Dépense et des Informations Associées  |
| › <b>IQUIT</b>                      | Dématérialisation de la délivrance du quitus fiscal  |
| › <b>ISTYA</b>                      | Catalogue d'exploration des métadonnées de la DGFIP  |
| › <b>ITIL</b>                       | (Information Technology Infrastructure Library) Ensemble d'ouvrages recensant les bonnes pratiques du management du système d'information.   |
| › <b>LexIA</b>                      | Recherche de documents de nature juridique avec l'assistance de l'IA   |
| › <b>LlaMendement</b>               | Résumés des amendements assistés par l'IA  |
| › <b>M57</b>                        | Instruction budgétaire et comptable qui s'applique à toutes les collectivités locales depuis 2024  |
| › <b>mainframes ou gros système</b> | Ordinateurs à haute performance dotés d'une grande capacité de mémoire et de processeurs de données  |
| › <b>Mareva</b>                     | Méthode d'analyse et de remontée de la valeur  |
| › <b>MUTSI</b>                      | Projet qui mutualise et modernise les SI de gestion et paiement des retraites du SRE et de la CDC  |
| › <b>NARA</b>                       | Nouvelle Application de Recouvrement des Amendes   |
| › <b>Norme ISO</b>                  | Normes internationales garantissant que les produits et les services utilisés au quotidien sont effectivement sûrs, fiables et de qualité supérieure.                                |

|  |  |
|--|--|
| › <b>Nubo</b>                                | Cloud de l'État mis à disposition par la DGFiP   |
| › <b>OPERA CDG</b>                           | OPERA – Contrôle de Gestion  |
| › <b>OSS</b>                                 | Guichet unique d'échange TVA   |
| › <b>Outils d'analyt-ics</b>                 | Moyens d'aide au traitement, à la mémorisation, au stockage, à la computation et à la représentation (mise en forme) des données.  |
| › <b>PILAT</b>                               | PILotage et Analyse du conTrôle  |
| › <b>Pilier 1-2</b>                          | Module informatique de prise en compte des directives OCDE Pilier 1 et 2   |
| › <b>POLARHIS</b>                            | Projet qui consolide les données RH/Paie de diverses applications  |
| › <b>POP</b>                                 | Paie zérO Papier   |
| › <b>Progiciel SAS</b>                       | Suite d'applications logicielles centrées sur l'informatique décisionnelle   |
| › <b>Programme COPERNIC</b>                  | Service à compétence nationale créé en 2001 au ministère de l'économie, des finances et de l'industrie et chargé de mettre en place le système d'information relatif au compte fiscal simplifié du contribuable. |
| › <b>Protocole d'échange standard PES V2</b> | Protocole d'échange standard entre ordonnateur et comptable  |
| › <b>REC</b>                                 | Application de recouvrement des impôts sur rôle  |
| › <b>REST</b>                                | (REpresentational State Transfer) Style d'architecture logicielle définissant un ensemble de contraintes à utiliser pour créer des services web.   |
| › <b>RGAA</b>                                | Référentiel Général d'Amélioration de l'Accessibilité  |
| › <b>RGI</b>                                 | Référentiel Général d'Interopérabilité   |
| › <b>RGPD</b>                                | Règlement Général de Protection des Données  |
| › <b>RGS</b>                                 | Référentiel Général de Sécurité  |
| › <b>RIAL</b>                                | Référentiel Inter-Administratif des Locaux   |
| › <b>RPI</b>                                 | Infocentre de REP  |
| › <b>RSP/ROC SP</b>                          | Refonte des Systèmes de Paiement   |

- › **S2ICLOM**      Système d'Information Intégré pour les Collectivités Locales d'Outre-Mer
- › **SaaS**            (Software as a Service) Modèle de distribution de logiciels dans lequel les applications sont hébergées sur des serveurs distants.
- › **SAFe**            (Scaled Agile Framework) Ensemble de modèles d'organisation et de workflow pour l'implémentation des pratiques Agile à l'échelle de l'entreprise.
- › **Scrum**            Cadre de méthodologie Agile
- › **SIG**              Service d'Information du Gouvernement
- › **Signaux faibles**      Modèle algorithmique permettant la détection d'entreprises potentiellement en défaillance.
- › **SME**             Small and Medium sized Entreprises
- › **SOAP**            (Simple Object Access Protocol) Protocole d'échange d'information structurée dans l'implémentation de services web bâti sur XML.
- › **SRP**             Mission Stratégie Relation aux Publics
- › **TASCOM**        Taxe sur les surfaces commerciales
- › **Télé@ctes**        Télétransmission des actes notariés
- › **UGAP**            Union des Groupements d'Achat Publics
- › **UX/démarche UX**      (User eXperience) Démarche centrée sur l'expérience utilisateur
- › **VEGA**            Vente aux Enchères diGिताles des Administrations
- › **VIES2**            Système automatisé d'information sur la TVA
- › **Vue360**          Module de restitution d'informations synthétiques et globales sur un dossier personne physique ou personne morale

