<u>Discours du ministre Alain Lambert</u> aux rencontres de l'encadrement de la DGI

Stade de France – 13 novembre 2002

Mesdames, Messieurs,

Je suis heureux d'être avec vous, d'intervenir devant les cadres supérieurs de la DGI, parce que le Gouvernement comme les usagers attendent beaucoup de vous.

Bercy en mouvement

Je vous ai rencontrés une première fois, le 7 octobre, pour vous présenter avec F. MER le projet de loi de finances et pour mettre Bercy en mouvement, selon nos termes.

Ce mouvement est à présent engagé. Peut-il d'ailleurs en être autrement en ce lieu, ce Stade de France, théâtre de tant d'exploits ? Il symbolise ce que sera l'administration fiscale de demain : une administration qui joue dans le club des meilleurs.

Par votre fierté et votre enthousiasme, vous vous engagez dans ce mouvement qui doit moderniser le service public moderne, le rendre efficace, attentif aux demandes des usagers comme aux besoins de l'Etat. Avec nous dans cette belle aventure, il faut également associer vos collaborateurs, parfois si injustement décriés. Dites-leur que je suis attentif

à leur situation, eux qui sont à la charnière du terrain, dont nous ne devons jamais cesser d'être à l'écoute, et des échelons de commandement.

Vous connaissez les chantiers ouverts depuis le 7 octobre. Ces chantiers, nous devons les mener résolument à bien, dans les délais qui ont été impartis. L'année prochaine nous ferons le point sur l'état d'avancement des réformes qui vous incombent.

Un nouveau contrat de performance

J'ai déjà indiqué le 28 octobre devant le CIAT et les nombreux interlocuteurs étrangers, qui s'intéressent au pilotage de l'administration fiscale, qu'un nouveau contrat d'objectifs et de moyens doit être passé entre la DGI et la direction du budget. Un nouveau contrat de performance sera souscrit pour les trois prochaines années par notre administration fiscale au bénéfice des Français. Avec des engagements précis sur les objectifs et les moyens. Les objectifs qui vous sont fixés et les moyens qui vous sont alloués pour les remplir vous aideront à avancer vite et bien ; ils permettront de définir la performance que devra atteindra la DGI au cours des trois prochaines années et d'entrer dans la culture de résultats que nous voulons insuffler.

La démarche par objectifs, que connaît bien la DGI, et l'analyse de la performance, seront les clés de lecture de l'action publique de demain conformément à la loi organique relative aux lois de finances et vous savez mon attachement personnel à cette loi. Les moyens alloués devront concilier le nécessaire rétablissement de l'équilibre des finances publiques, et la nécessaire réalisation des missions qui vous sont confiées. C'est-à dire :

- d'abord : un remplacement partiel des départs à la retraite. Vous l'avez déjà fait dans le passé : vous avez su dégager des gains de productivité, faire face à des charges nouvelles en vingt ans, ne serait-ce qu'en raison de l'activité économique, alors que diminuait nombre d'emplois. Il nous faut à présent accélérer le pas. L'ouverture à l'Europe et à la concurrence internationale, la recherche de la compétitivité de notre économie comme de notre administration, les progrès technologiques appellent à cet effort commun. Je sais votre sensibilité à la question des emplois. Je vous dirai simplement que la qualité d'un grand service public ne se mesure pas au nombre d'agents, mais à la qualité du service rendu ;

- ceci signifie aussi : **une optimisation de nos moyens** afin de dégager une capacité d'action, de cadre de travail, de fonctionnement et d'accueil compatibles avec le nécessaire réduction des coûts de la dépense publique ;

- ceci signifie aussi : des emplois mieux qualifiés. Cet engagement a été pris lors du CTPM du 7 octobre. Je le réaffirme avec force. Il y aura, comme nous l'avons indiqué, un volume significatif de promotions et de requalifications. Tous les agents seront concernés, en particulier les cadres. Ils doivent être des acteurs innovants de la réforme. Aussi doivent-ils recevoir la visibilité personnelle et le soutien nécessaire. Au-delà et d'ici la fin de l'année prochaine, je souhaite qu'aboutissent les réflexions statutaires en cours notamment, sur le statut d'expert et la simplification des grades.

Une administration fiscale au service de la société

Nous l'avons tous constaté, le pacte démocratique a paru fragilisé et même ébranlé lors des élections. Notre devoir comme citoyens,

votre mission comme fonctionnaires, mon devoir comme élu nous commandent de conforter ce pacte.

L'administration fiscale a son rôle à jouer : consentir à l'impôt, constater l'utilité de la dépense publique, couvrir au plus juste les dépenses des collectivités publiques. Ce ne sont pas de vains mots. Comme le rappelle l'article de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789. « Une contribution commune est indispensable : elle doit être également répartie entre tous les citoyens, en raison de leurs facultés ». Peut-on imaginer texte plus fondateur de votre mission, de votre action quotidienne, de votre légitimité ?

Là réside la justification profonde de votre action de service comme de votre action de contrôle. Du sentiment de justice qui naîtra de cette action, découleront des contribuables plus respectueux de leurs obligations, des usagers mieux disposés envers notre administration, des citoyens plus convaincus du bon emploi des fonds publics. C'est ce que vous avez appelé le civisme fiscal.

Simplifications

Les simplifications sont une préoccupation majeure des pouvoirs publics. Le Premier ministre a souligné leur nécessité dans sa déclaration de politique générale. Bientôt, les ordonnances déclineront ce principe en mesures concrètes.

Je n'ignore pas, comme élu et comme ministre, les difficultés de mise en œuvre de ce principe. Pour les éprouver au quotidien, vous connaissez les difficultés induites par une règle mal comprise ou trop complexe. Nous savons la difficulté, mais aussi la nécessité de ce chantier. Soyons audacieux. La complexité est partout, dans nos règles comme dans nos pratiques. Sachez la débusquer et la faire reculer. Soyez une force de proposition et une force de réalisation.

La DGI s'est dotée d'une « mission de simplifications ». Qu'elle fasse diligence, voilà mon souhait le plus cher! Et au regard de ses propositions comme des vôtres, je m'emploierai à les traduire dans les textes.

La simplification doit être transverse et irriguer chacune de nos activités. Avec la simplification de nos structures, les usagers se repéreront mieux et trouveront plus facilement leur interlocuteur. C'est la simplification de nos process (nous en avons identifié deux le 7 octobre : la gestion du timbre ; la chaîne relative au remboursement des crédits de TVA).

Nous construirons ainsi l'administration de services. Expliquer et simplifier l'impôt. Parler un langage que comprennent nos concitoyens. Etre courtois dans nos réponses. Etre rapide surtout. Faire simple quand on peut, et même lorsque le sujet est complexe. Ces détails, à première vue, sont essentiels à nos concitoyens. C'est cette voie que je vous demande d'emprunter dans le cadre notamment du programme « pour vous faciliter l'impôt ».

En conclusion, je souhaiterais vous adresser ainsi qu'à vos collaborateurs un message de confiance :

- confiance dans la capacité et l'expertise des femmes et des hommes de votre administration, des agents comme des cadres, de rendre transparent ce qui apparaît opaque, à rendre humain ce qui apparaît mécanique, de reléguer dans le passé l'image d'une administration immobile dans un monde changeant, et de réaliser concrètement ce que l'on appelle parfois d'un terme un peu abstrait la « réforme de l'Etat » ;

- confiance dans notre capacité à faire mieux au meilleur coût.
 Le contrat 2003-2005 devra en donner la preuve ;
- confiance dans votre capacité à résoudre la difficile équation : comment mieux faire accepter l'impôt par nos concitoyens tout en offrant à l'Etat et aux collectivités locales les moyens nécessaires à leurs actions ?

Ce pari pour l'avenir, nous devons le tenir et nous le tiendrons ensemble.