

LES SYNERGIES EN MATIERE FISCALE : LE SERVICE FISCAL UNIFIE AUX PARTICULIERS

Proposer un service fiscal unifié aux particuliers est l'un des objectifs principaux de la fusion entre la direction générale des impôts et la direction générale de la comptabilité publique.

Ce service fiscal unifié se construira sur les savoir-faire et les valeurs communes des agents des deux actuels réseaux. Il s'appuiera sur plusieurs structures¹ :

- les services des impôts des particuliers (SIP),
- les trésoreries se trouvant en dehors des résidences où se formeront des SIP
- les pôles de recouvrement complexe.

Sa mise en place, après quelques préfigurations en 2008 se généralisera à partir de 2009 pour un accomplissement complet dans le cadre du quinquennat.

1. Le service des impôts des particuliers

A/Définition du SIP

Le service des impôts des particuliers (SIP) est constitué de la réunion des agents d'un centre des impôts et des agents d'une trésorerie chargés du recouvrement des impôts des particuliers (tous les agents dans le cas d'une trésorerie spécialisée « impôts », certains agents dans le cas d'une trésorerie mixte).

Il se constitue dans chaque résidence administrative où ces services sont déjà présents ensemble.

Il est chargé de l'assiette, du recouvrement, du contrôle et du contentieux des impôts couramment dus par les ménages actuellement gérés par les CDI² et les trésoreries³ :

- impôt sur le revenu,
- impôts directs locaux et taxes associées : taxe d'habitation, taxe sur les logements vacants, taxe d'habitation sur les logements vacants, taxes foncières et taxe d'enlèvement des ordures ménagères, redevance audiovisuelle,
- prélèvements sociaux sur les revenus du patrimoine,
- impôt de solidarité sur la fortune.

Concernant ce dernier impôt, le SIP sera chargé de la réception des déclarations et de l'encaissement.

¹ les appellations sont provisoires

² Il y a, au 1^{er} janvier 2008, 777 CDI, dont 218 CDI-SIE (structure petite ou moyenne avec un responsable unique).

³ Au 1^{er} novembre 2007, le réseau du Trésor public compte 3 171 trésoreries. 2 550 d'entre elles sont chargées du recouvrement de l'impôt : 206 sont spécialisées sur l'impôt, 57 sur l'impôt et les amendes et 2 287 sont mixtes. Les autres trésoreries sont spécialisées sur le secteur public local.

b) Missions du SIP

Le SIP accomplit les tâches principales suivantes :

A/Dans le domaine fiscal

- Accueil des usagers (guichet, téléphone, courriels) ;
- Traitement des déclarations de revenus souscrites sur formulaire papier ; traitement complémentaire des déclarations souscrites en ligne ou validées par téléphone ;
- Mise à jour en vue de l'établissement de la taxe d'habitation et de la taxe foncière ;
- Mise à jour des valeurs locatives foncières des locaux d'habitation et assimilés, au fur et à mesure de l'avancement de la réforme « CDI-CDIF » qui concerne à ce jour 150 centres des impôts (CDI) et en concernera 450 fin 2008 ;
- Relance amiable, relance des défaillants et contrôle sur pièces de l'impôt sur le revenu ;
- Traitement des réclamations gracieuses et contentieuses, en matière d'assiette et de recouvrement ; en organisation CDI-CDIF, traitement des réclamations contentieuses en matière de valeurs locatives et d'attribution ;
- Selon l'organisation choisie localement, traitement des demandes de plafonnement des impôts directs (hors restitution elle-même, gérée au niveau départemental) ;
- Opérations de caisse ;
- Comptabilité : centralisation des écritures comptables du SIP, supervision de la caisse, ajustement des relevés BDF, ajustement avec la comptabilité auxiliaire RAR, suivi des valeurs inactives ;
- Recouvrement : traitement des opérations de gestion des contrats de prélèvement pour les demandes non adressées aux CPS, délais de paiement, imputation des dégrèvements, relances, recherche du renseignement, poursuites, suivi des actions, demandes d'admission en non-valeur... ;
- Paiements au profit des contribuables (ex. : PPE, excédents de versement, intérêts moratoires, prime à la cuve...).

Ce que ne fait pas le SIP :

- Le recouvrement et la gestion des droits d'enregistrement, qui relèvent des pôles enregistrement ;
- Le recouvrement des cotes qui sont confiées au pôle de recouvrement complexe ;
- Lorsque ces activités sont regroupées en pôle ou en unité spécialisée, la gestion de la fiscalité immobilière ou patrimoniale (FI) ainsi que les opérations de contrôle liées à cette fiscalité ; la programmation du contrôle fiscal externe des professionnels et l'expertise et le contrôle sur pièces en fiscalité professionnelle (ICE, pôles ICE) ;

En ce qui concerne la taxe professionnelle, elle fera l'objet d'un transfert aux SIE, à partir de 2009, au fur et à mesure de la création des SIP et sur le fondement d'un bilan des premières opérations de transfert réalisées en 2008.

B/Dans le domaine non fiscal.

Le SIP est principalement compétent pour gérer les impôts d'Etat. La question peut se poser de savoir si sa qualité d'interlocuteur fiscal unique ne pourrait pas conduire à ce qu'il traite d'autres catégories d'impôts ou de taxes.

Une première variante consisterait à lui confier également la possibilité d'encaisser d'autres produits, même si leur gestion resterait assurée par les trésoreries spécialisées ou mixtes hors résidence.

Une autre variante concerne les taxes d'urbanisme. Celles-ci représentent environ 800 M€ de recettes chaque année pour 500 000 titres. Actuellement leur recouvrement est tributaire des règles de gestion spécifiques et très éloignées de celles qui régissent les impôts. Pour ces raisons, la gestion de ce produit est centralisée dans une trésorerie par département. Des évolutions législatives sont en préparation avec l'objectif d'aligner les règles du recouvrement de la taxe d'urbanisme sur celles des impôts directs locaux⁴.

Elles permettront de « prendre en charge » le recouvrement de ces taxes dans l'application RAR, puis dans RSP, dans les mêmes conditions que les impôts directs, et de les inclure dans le compte du contribuable. Le calendrier n'est pas définitivement arrêté à ce stade mais les études sont engagées en vue d'une application en 2010.

Dans ces conditions, lorsque l'intégration dans les outils de gestion du recouvrement aura été réalisée, les taxes d'urbanisme pourraient techniquement entrer dans la compétence des SIP.

Dans l'attente de cette intégration, les directions locales décideront de la localisation du recouvrement au moment de la création des SIP. Il est envisagé que les taxes d'urbanisme suivent les agents qui la gèrent actuellement : soit dans un SIP si les taxes d'urbanisme sont actuellement gérées dans une trésorerie spécialisée impôts qui est transformée en SIP, soit dans une autre trésorerie dans les autres cas.

Une troisième variante concerne les amendes. Ces dernières sont actuellement traitées dans des postes spécialisés et il peut être décidé soit de continuer à les faire traiter par des postes spécialisés (dans une configuration à définir) ou des trésoreries mixtes SPL-amendes, soit des les rattacher aux SIP.

c) Le périmètre d'action du SIP

Le périmètre géographique du SIP en matière d'assiette est en général défini par celui du CDI dont il est issu. Mais un découpage différent est possible en fonction des caractéristiques locales, par exemple s'il apparaît plus pertinent de regrouper dans un même SIP plusieurs CDI de la même commune ou au contraire, de créer dans des structures très importantes plusieurs SIP. En ce qui concerne le recouvrement, le SIP est compétent pour les cotes de ou des trésoreries de la résidence qui lui sont rattachées.

La taille d'un SIP sera bien entendu variable, en fonction des effectifs des services à l'origine de sa composition et d'une manière générale de la population fiscale de la résidence administrative.

Il est précisé qu'un SIP peut être constitué à partir d'un CDI comme d'un CDI-SIE. Dans ce dernier cas, il pourra être pertinent de séparer les deux structures si les circonstances locales le justifient.

Le SIP remplace, pour la circonscription qui lui a été définie, l'actuel centre des impôts et les actuelles trésoreries fiscales ou mixtes (pour leur partie fiscale) situées en résidence. Il convient dans la mesure du possible que ces dernières rejoignent les SIP par bloc.

⁴ Titre émis 45 jours avant chaque échéance, majoration de 10 % ; paiement aux collectivités locales du produit liquidé déduction faite des frais de gestion, traitement des demandes d'admission en non-valeur par l'administration fiscale etc..

d) L'organisation du service

A/Cycle d'activité du SIP

Regroupant des activités d'assiette et des activités de recouvrement actuellement distinctes, le travail du SIP additionnera évidemment les calendriers respectifs de ces activités, caractérisées par des cycles très marqués :

La réunion des calendriers d'activité des trésoreries et des CDI amène à décrire le cycle d'activité annuel suivant :

- le premier quadrimestre de l'année sera largement consacré aux activités de mise à jour foncière (pour les services ayant déjà accompli le rapprochement CDI-CDIF), de contrôle sur pièces et d'action en recouvrement sur les impositions prises en charge l'année précédente et non soldées au basculement dans RAR (recherche de renseignements, relances, poursuites...). En moyenne nationale, environ 7 % des cotes basculent de REC dans RAR⁵ (soit 6 millions de cotes). La moitié des restes à recouvrer est soldée au 30 avril. L'accueil du public est plus limité dans cette période.

Il conviendra d'étudier les possibilités d'aménager le calendrier d'exploitation des chaînes informatiques des poursuites de façon à concentrer l'essentiel des actions en recouvrement de masse (relances amiables, ATD, commandements) sur les trois premiers mois de l'année (elles sont actuellement étalées sur six mois).

La campagne IR débute véritablement en mai, mais dès le début du mois d'avril, le SIP aura à mobiliser des ressources importantes pour les préparatifs (formation des agents aux nouveautés fiscales). Le mois d'avril sera donc un mois chargé pour le SIP car la fin de mise à jour foncière se situe à partir de mi-avril (« D4 »), l'action en recouvrement restera une activité importante du SIP et les agents commenceront à être mobilisés sur les préparatifs de la campagne IR. Pendant la première moitié du mois, l'action en recouvrement continuera à être la priorité du SIP pour achever l'essentiel des actions en recouvrement de masse en cours, tout en débutant les préparatifs de la campagne IR et la seconde moitié du mois sera plus majoritairement consacrée à la campagne IR et à la fin de la phase de poursuites de masse.

- Les mois de mai et juin seront consacrés essentiellement à la campagne IR (6 millions de contacts par an, la moitié au guichet, l'autre moitié par téléphone). Durant cette période, une partie importante des effectifs du SIP devra se consacrer à l'accueil du public pour traiter les demandes d'aide à la déclaration de revenus et une autre à la saisie des déclarations (mai, juin et juillet).

Néanmoins, les actions en recouvrement lancées au cours des quatre premiers mois de l'année produiront des contacts et nécessiteront un suivi pendant cette même période. Le SIP doit donc maintenir une petite équipe sur cette activité.

- A partir de août et jusqu'en décembre, l'envoi des avis d'imposition (près de 90 millions d'articles de rôles pris en charge annuellement) générera un flux important de contacts au guichet, au téléphone et par courrier : demandes d'informations, contentieux d'assiette, demandes en remise gracieuse, demandes de délais de paiement, gestion des contrats de prélèvement, lettres de rappel, demandes de remise de majoration, traitement des retours NPAI... C'est également l'époque de la relance des défaillants en matière de

⁵ Les basculements de REC dans RAR interviennent le 15 novembre pour le rôle majorable du 15/9 et le 15 février pour tous les autres rôles généraux.

déclarations IR et de la relance amiable, et un temps également privilégié pour le contrôle sur pièces.

Il est donc essentiel d'intégrer le cycle annuel d'activité d'un SIP dans la réflexion sur l'organisation de ce service.

L'organisation du travail doit permettre au service de faire face aux pointes les plus hautes dans une activité donnée, qu'il importe donc de bien identifier, tout en maintenant, pour chaque activité, un socle d'agents susceptibles d'accomplir la mission en continu.

Lors des grandes échéances du cycle fiscal annuel (déclarations, envoi des avis, dates de paiement), il importe que l'organisation du SIP permette une grande réactivité au niveau de l'accueil du public.

B/Organisation du SIP

a) La mission fiscale du SIP

Le service des impôts des particuliers est dirigé par un chef de service unique, ayant le statut de comptable.

C'est un comptable secondaire, c'est à dire qu'il est subordonné au comptable principal du département et qu'il n'est pas directement responsable devant la Cour des comptes. Le cas échéant, sa responsabilité peut être mise en cause par le comptable principal du département.

Selon la taille du service, il dispose d'un ou plusieurs adjoints.

Tous les agents du SIP, quel que soit leur service d'origine, auront à concilier une nécessaire spécialisation liée à la technicité des métiers et une légitime vocation à traiter des différents sujets (assiette-recouvrement-contrôle), cela au moins dans une forme permettant de concrétiser l'unicité du service public fiscal vis à vis du contribuable.

Cet objectif ne peut être atteint que de façon progressive et dans le respect des savoir-faire initiaux des agents, avec des appuis importants en matière de formation.

Il implique que les agents conservent et expriment en mode dominant leurs compétences spécifiques d'avant la fusion ce qui conduit à ce qu'ils travaillent prioritairement sur ces sujets. Il conduit, parallèlement, à ce que ces mêmes agents se forment progressivement aux techniques exercées par leurs collègues de l'autre ex-direction afin de pouvoir les renforcer sur ces sujets en fonction de la période de l'année et de l'activité dominante du moment. L'objectif ne consiste donc pas à exiger de chaque agent d'être capable d'assumer à tout moment toutes les tâches possibles du service mais à permettre au service de mobiliser, à tout moment, les ressources nécessaires pour faire face aux différentes situations qui peuvent se présenter.

Au démarrage de la mise en place des SIP, chaque agent aura ainsi, selon son métier et son service d'origine, une activité qu'il exercera principalement. Symétriquement, c'est dans les connaissances et les process qui lui seront le moins familiers au départ que portera prioritairement l'investissement de formation.

Les agents et les cadres disposant d'une expertise particulière dans leur domaine d'origine (assiette / recouvrement) participeront au tutorat de leurs collègues, afin d'aider au croisement et à l'acquisition progressive des compétences.

Le SIP sera, en soi, une nouveauté pour tous les agents qui y concourront : les modes d'accueil du public, l'objectif de traiter globalement des situations impliqueront en tout état de cause des apprentissages communs à tous.

Pour concilier efficacement ces objectifs, l'organisation du service doit favoriser la mixité et chercher à être la plus décloisonnée possible, même si certaines activités d'expertise réclament un certain degré de spécialisation (contrôle sur pièce, action en recouvrement).

Les agents du SIP seraient dès lors organisés en « équipes accueil-gestion », avec également une équipe « contrôle » une équipe « soutien-expertise recouvrement » et une cellule comptable.

- Les équipes « accueil-gestion »

Elles ont vocation à traiter l'ensemble des missions du SIP, tant en accueil qu'en gestion. Il s'agit de tâches d'assiette, de recouvrement, de contentieux et de gracieux. Ces tâches s'étendent de plus aux contrôles sur pièces simples, de régularisation (à la suite d'une relance amiable ou non, d'un rapprochement montant sur montant, d'une taxation d'office simple). Elles sont traitées selon le mode de la « dominante avec mutualisation » évoquée précédemment.

La nature des tâches à accomplir dans le temps évolue tout au long de l'année en fonction du cycle annuel d'activité du SIP sera naturellement pilotée par un agent expérimenté.

Chaque équipe sera naturellement pilotée par un agent expérimenté. Il sera chargé de répartir les tâches entre les agents, de diffuser l'information, de faire remonter les problèmes. Il est également un référent technique et il traite directement les dossiers les plus complexes.

Les agents habilités accèdent aux applications informatiques nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches : ILIAD, MAJIC, REC MEN, RAR, SISPEO, ADONIS, FICOPA...

Dans des sites importants comportant plusieurs services, pourront être mises en place des équipes permanentes dédiées à l'accueil, composées d'agents des différents services et servant en commun les usagers de ces services.

- L'équipe « contrôle »

L'activité de contrôle sur pièces connaît plusieurs degrés de complexité, de la régularisation à la suite d'un recoupement (montant sur montant) à la recherche d'axes de programmation et au contrôle de cohérence des revenus et du patrimoine.

Les formes plus complexes sont traitées au sein d'une équipe spécialisée qui se consacre au contrôle. Il s'agit de contrôles sur pièces requérant davantage de temps, ouvrant sur des échanges plus nombreux avec le contribuable ou ne présentant pas les mêmes assurances de résultat que les contrôles auxquels procède l'équipe « accueil – gestion ». Ces procédures peuvent correspondre à des axes de programmation définis localement en fonction des caractéristiques observées des comportements des contribuables ou des risques du tissu fiscal.

Enfin, en fonction du tissu fiscal et des enjeux, certains contrôles d'initiatives ou contrôles corrélés (revenu et patrimoine, revenu global et revenus d'une activité professionnelle) ou certains dossiers à fort enjeu peuvent être traités en dehors du SIP par des structures chargées de la fiscalité patrimoniale.

- L'équipe « soutien-expertise recouvrement »

L'essentiel des actes de poursuites sont effectués par les équipes accueil-gestion au cours du premier quadrimestre de l'année (une étude technique est en cours pour réduire de plusieurs semaines la durée actuelle).

Lorsque débutera la campagne IR, les équipes accueil-gestion seront totalement accaparées par cette activité en raison de son intensité.

Cependant, pendant la campagne IR, jusqu'à la fin de l'année, les actions en recouvrement engagées en début d'année nécessiteront un suivi et des actions complémentaires pour achever le cycle des poursuites sur l'ensemble des dossiers. C'est l'une des fonctions de l'équipe « soutien-expertise recouvrement ».

Cette petite équipe permanente, rompue aux techniques avancées de RAR et à SIRIUS V3 (outil d'aide à la décision pour le recouvrement), aura également les missions suivantes :

- préparer le travail des équipes accueil-gestion au cours du premier quadrimestre selon les orientations fixées par la direction du SIP (à chaque basculement d'un rôle de REC dans RAR : sélection des débiteurs à poursuivre, répartition des listes et des actions à mener entre les équipes « accueil-gestion ») ;
- assurer le suivi des actions en recouvrement après le premier quadrimestre (engagement de nouvelles poursuites en cas d'échec, relance des tiers défaillants, traitement du retour des actes de saisie par les huissiers...), dans la mesure où les agents des « équipes accueil-gestion » sont mobilisés à d'autres tâches ;
- proposer le transfert de certaines cotes au pôle de recouvrement complexe ;
- établir les demandes d'admission en non-valeur, prendre les mesures pour éviter les prescriptions.

- La cellule comptable

Une cellule comptable assure la centralisation et la coordination des écritures comptables du SIP, leur transfert à la direction départementale, le suivi des comptes d'imputation provisoire, le suivi de la caisse et l'ajustement des relevés de la banque de France, les ajustements avec la comptabilité auxiliaire de RAR, le suivi des valeurs inactives (timbres amendes, timbres fiscaux...), la comptabilisation des dégrèvements, etc.

Elle s'appuie essentiellement sur les applications « DDR3 » et « Caisse ».

b) La direction du SIP

La direction du SIP assure le management général du SIP. Elle définit la politique à mettre en œuvre conformément aux orientations données par le responsable départemental. Elle est responsabilisée, en interne et vis à vis de la direction départementale, sur les objectifs qui lui ont été assignés dans les différents domaines d'activité du SIP à l'issue du dialogue de gestion. Elle assure le contrôle interne. Outre le chef du SIP, elle comprend un ou plusieurs adjoints.

La direction coordonne l'action de ses services afin que l'ensemble des missions du SIP soient efficacement assurées. Elle s'assure, par un management de proximité, qu'à tout moment, en fonction des flux attendus, l'accueil (physique et téléphonique) et la gestion sont

correctement dimensionnés et organisés pour faire face aux besoins, en particulier pendant les périodes de l'année où le SIP doit à la fois assurer des tâches de gestion et faire face à un afflux important d'utilisateurs à l'accueil.

L'encadrement, en s'appuyant sur les équipes « contrôle » et « expertise-soutien recouvrement », organise et coordonne les contrôles et les poursuites et répartit les tâches entre les différentes unités de travail en veillant à l'équilibre entre charges et effectifs des différentes équipes.

L'importance des enjeux de l'accueil dans un SIP tout au long de l'année justifie que l'un des adjoints soit responsabilisé aux fonctions et aux objectifs d'accueil et qualité de service (temps d'attente au guichet ou au téléphone, délais de réponse, qualité des réponses, etc.).

2. Les trésoreries hors résidence

Environ 1900 trésoreries mixtes sont situées en dehors des résidences communes à la DGI et à la DGCP.

Le principe de la réforme est que toutes ces trésoreries concourent au service fiscal unifié aux particuliers.

Chacune de ces trésoreries conservera ses attributions de prise en charge des cotes d'impôts sur rôle et donc, le responsable de ces services conservera, en matière fiscale, sa responsabilité comptable dans les mêmes conditions que le chef du SIP.

Ces principes étant posés, le rôle et les fonctions des trésoreries s'organiseront de la manière suivante.

a) Généralisation de la formule « accueil Finances »

La formule « accueil Finances permet à un service, dans l'expérimentation actuelle, de rendre, dans les situations les plus courantes, des services aux utilisateurs en matière d'assiette lorsque le service est chargé de fonctions de recouvrement et inversement.

Il est conforme aux objectifs d'amélioration du service portés par la réforme d'étendre à l'ensemble du territoire cette faculté qui répond à un besoin des utilisateurs.

La généralisation des accueils finances offrira donc progressivement, à mesure de la montée en compétence des agents des trésoreries en matière d'assiette, le service d'interlocuteur fiscal unique dans tout le réseau.

Comme le montre l'expérience en cours, la gamme des services offerts pourra être adaptée selon les capacités des trésoreries : notamment, dans les plus petits postes, la compétence en matière d'assiette pourrait se limiter au traitement des affaires les plus simples, le report pour traitement vers le SIP tenant une part plus importante.

b) Rôle en matière de recouvrement

Comme pour les SIP, pour tous les utilisateurs de son ressort, la trésorerie sera le poste en charge du recouvrement des impôts. De la même façon, un certain nombre de cotes seront transférés au pôle de recouvrement complexe (cf infra)

3. Les pôles de recouvrement complexe

L'un des objectifs de la réforme, symétrique de l'amélioration et de la facilitation du service fiscal pour tous les usagers, est d'améliorer la préservation des intérêts du Trésor et l'équité fiscale en accordant les moyens et l'attention nécessaire aux situations irrégulières qui le justifient le plus et en améliorant le recouvrement.

L'organisation de ce recouvrement « stimulé » peut relever de deux variantes différentes d'organisation, actuellement mise en oeuvre dans les deux directions.

- à la DGCP, des équipes expertes au sein de « pôle de recouvrement contentieux » dans les trésoreries générales sont chargées d'apporter un soutien technique et juridique aux postes comptables confrontés à une action difficile, tout en leur laissant la responsabilité juridique de la cote ;
- à la DGI, dans chaque département, un « pôle de recouvrement » est chargé de prendre en charge les créances dont le recouvrement s'avère difficile.

Le pôle sera une structure départementale, en général unique – sauf, le cas échéant, dans de très grands départements – dirigé par un responsable dédié qui aura le statut de comptable. Il comportera une équipe à la taille limitée. Il se substituera à l'actuel « pôle de recouvrement contentieux » de la trésorerie générale et, éventuellement, au « pôle recouvrement » du SIE centralisateur.

La préférence de l'administration va au regroupement des deux, dans un souci d'efficacité.

Son mode normal d'intervention serait une compétence d'attribution, car il n'a pas vocation à se substituer au SIP pour la masse des cotes. Il serait compétent pour les cotes issues du contrôle fiscal externe ainsi que pour des créances ayant dès leur origine des caractéristiques de risques particuliers. En outre, il pourra être saisi par le SIP en cas d'échec des actions en recouvrement forcé pour les cotes à enjeu. Ces critères feront l'objet d'un cadrage national. De la même manière que des adaptations ont été effectuées dans l'application Medoc à la DGI pour permettre des transferts de prise en charge, l'application RAR devra donc être modifiée.

4. Les préfigurations

En 2008, des services des impôts des particuliers seront installés à titre de préfiguration, avec la mise en place parallèle des accueils finances dans les trésoreries hors résidence du même ressort. De la même manière, quelques pôles de recouvrement complexe seront préfigurés.

Une grosse dizaine de services seront ainsi préfigurés, ce qui peut correspondre à plusieurs accueils finances. Le nombre de PRC n'est pas déterminé à ce stade mais sera, de la même façon, d'un nombre limité

Ils seront choisis en fonction du caractère propice ou représentatif de leur situation actuelle, par exemple prioritairement la présence du CDI et de la trésorerie au sein d'un hôtel des finances, ainsi que l'avis des responsables départementaux et la motivation des cadres et des équipes.

Après un choix des sites arrêté au début du mois de février, un premier cycle de formation sera mis en place dans la foulée. Une attention toute particulière sera portée à la formation et à la mobilisation des cadres, sur lesquels reposera particulièrement le bon déroulement de la

préfiguration dans de bonnes conditions de compréhension et de confort de travail pour les agents.

Sans constituer à proprement parler une expérimentation, cette préfiguration permettra d'observer et d'ajuster avec pragmatisme un certain nombre de points, par exemple : la pertinence des modules de formation, les attentes des agents en matière de formation, les outils de gestion pour les responsables de services, la possibilité d'obtenir des renseignements et de payer des amendes au guichet d'un SIP, l'accueil téléphonique dans les différentes unités du service, SIP et trésoreries hors résidence notamment.

5. Les services à distance

La mise en place du service fiscal unifié devra être l'occasion de renforcer la qualité et l'efficacité des services à distance : téléphone, Internet, courriel. Une étude doit être rapidement lancée sur ce sujet. L'une des priorités à court terme devra être la mise en relation des plateformes téléphoniques pour créer un interlocuteur unique pour les contacts à distance.