



GERALD DARMANIN  
MINISTRE DE L'ACTION ET DES COMPTES PUBLICS

**Seul le prononcé fait foi**

**Journée des cadres du ministère de l'Action et des Comptes publics**

**Discours de Gérard DARMANIN,  
Ministre de l'Action et des Comptes publics**

***Bercy***

***Mercredi 11 juillet 2018***



« *Il n'y a pas de citadelle inattaquable, il n'y a que des citadelles mal attaquées.* » écrivait Antoine de Saint-Exupéry.

Cette formule est juste, à la seule différence que Bercy, contrairement à ce qui se répète bêtement, n'est pas une citadelle. Bercy est la tour de contrôle de notre pays, qui aiguille le bon fonctionnement de notre Nation, et le rôle de ses agents est parmi les plus essentiels de toutes les missions publiques.

Voilà plus d'un an que le Président de la République et le Premier ministre m'ont fait l'honneur de me nommer à la tête du ministère de l'Action et des Comptes publics. Voilà plus d'un an que je mesure la chance qui est la mienne de diriger l'une des administrations les plus efficaces de l'Etat. En tout premier lieu, je voulais vous dire, à chacune et à chacun d'entre vous, et à travers-vous à tous les agents qui sont sous ma responsabilité quel que soit leur statut, leur grade ou leur fonction : merci. Merci pour ce que collectivement et individuellement vous apportez collectivement à la France.

Au bout d'un an de fonction, après de très nombreux déplacements sur tous les territoires, de très nombreuses réunions et lectures, vient le moment de donner le cap et la vision. J'ai trop souvent entendu jusqu'à présent de votre part que vous attendiez du Gouvernement un horizon clair, cohérent et assumé. De cette vision découlera une déclinaison opérationnelle et - je l'espère de votre part - des remarques constructives pour rendre encore plus concrète la nécessaire modernisation de notre administration et le renforcement du service public rendu à nos concitoyens.

**Depuis un an, le Gouvernement applique ce qui a fait le fondement de la promesse présidentielle**, c'est-à-dire le rétablissement de nos comptes publics. Et aujourd'hui, les résultats sont là :

- ⇒ Avec le retour de la France en Europe grâce au respect de nos engagements puisque nous sommes passés pour la première fois depuis 11 ans sous la barre des 3% de déficit ;
- ⇒ Avec la baisse de la fiscalité, qu'elle concerne les particuliers ou les entreprises, les impôts comme les cotisations ;
- ⇒ Avec la maîtrise de la dépense publique puisqu'après +1,5% en 2017, la France dépensera aux alentours de +0,7% cette année, et encore moins l'année prochaine ;
- ⇒ Et surtout la « sincérisation » du budget, afin que plus jamais notre Gouvernement ne connaisse des remarques acérées mais légitimes des parlementaires et des magistrats de la Cour des Comptes soulignant le manque de sincérité de nos comptes. De ce point de vue, l'insincérité est toujours le fait des politiques qui en décident, et jamais celle d'une administration qui fait son travail en leur faisant part d'une honnête vision de la réalité.



Vient désormais le temps d'évoquer on ne peut plus clairement les priorités – c'est-à-dire les choix - que le Gouvernement assigne à ses agents. Des priorités à court, moyen et long terme, pour dessiner ensemble ce que sera notre Bercy idéal en 2022, à l'heure où les Français feront le choix de renouveler ou non la majorité politique élue sur une promesse de transformation.

Comme ministre de l'Action et des Comptes publics, je veux dire ici que la multiplication des priorités renforce malheureusement l'illisibilité de l'action publique, empêche la bonne évaluation des ministres comme des cadres qui sont sous sa responsabilité et en vient finalement à distiller le doute sur l'efficacité de l'action publique pour nos concitoyens. Ce que l'on évalue mal est mal compris. Or c'est bien de l'efficacité de l'action publique dont nous devons être les garants :

### **Parce que nous sommes à la fois :**

- ⇒ **le ministère des contribuables** – plus que celui des impôts ! –, et que nous devons avant tout garantir à nos concitoyens que l'argent public qui est le leur est bien dépensé ;
- ⇒ **le ministère des usagers du service public**, et non pas celui des circulaires et des procédures qui trop souvent font perdre le sens de notre action et enferment dans un délire technocratique la simple expression du bon sens : l'action publique a été faite pour les gens et non pour elle-même ;
- ⇒ **le ministère des agents publics**, fonctionnaires comme contractuels, à qui l'Etat doit dé gérer bien mieux que ce qu'il a fait jusqu'à présent ses ressources humaines, c'est-à-dire la première richesse de son action.

Les priorités doivent donc être claires afin que tout le monde soit jugé clairement.

### **Dans l'immédiat, c'est-à-dire dans les 6 prochains mois :**

- ⇒ **L'action de la DGFIP doit être tournée vers un seul et unique objectif : la réussite de cette grande transformation qu'est le prélèvement à la source.** Je n'ai aucun doute sur l'utilité de cette belle réforme qui adaptera la fiscalité à la vie de nos concitoyens, permettra de soutenir leur trésorerie personnelle, empêchera les situations ubuesques de Français pris dans des découverts à répétition. Certains en viennent même à contracter des crédits à la consommation pour payer leurs impôts, ce sont des situations que j'ai eu à connaître en tant qu'élus locaux dans un territoire à la fois ouvrier et socialement touché. C'est une grande réforme de transformation en même temps qu'une réforme sociale pour les retraités, les salariés, et les Français fragiles.



La DGFIP a su depuis longtemps, et bien avant moi évidemment, porter des transformations de grande ampleur, comme la déclaration de l'impôt en ligne. Je n'ai aucun doute sur sa capacité à réaliser la première grande réforme de transformation publique visible pour les Français initiée par le Gouvernement. Mais chacun doit avoir ici conscience que toute transformation pose des questions, et qu'il appartient à tous les agents des finances publiques, et particulièrement ses cadres, de ne jamais sous-estimer la pédagogie dont ils doivent faire preuve auprès des entreprises, des collectivités, de la presse locale ou directement de nos concitoyens. Tous les matins, à partir d'aujourd'hui, souhaitons-nous de nous poser chaque matin cette simple question : comment puis-je réussir au mieux cette grande transformation de l'impôt pour les Français ?

- ⇒ **Pour la Direction des Douanes et Droits indirects**, parmi toutes les actions importantes qu'elle entreprend en matière de protection de notre pays et de ses consommateurs, le Directeur Général a comme consigne de mettre des moyens conséquents dans la lutte contre le commerce illicite de tabac. C'est d'autant plus vrai à l'heure où le Gouvernement a engagé sur ce sujet une action résolue en matière de santé publique. Nous devons à nos buroaltes, mais aussi aux Français, une réduction drastique du commerce parallèle. Plus aucune tolérance ne sera accordée, même pour la détention de petites quantités.
- ⇒ **La Direction Budget le sait bien**, elle doit poursuivre son travail de « sincérisation » budgétaire et de créativité dans les propositions de transformation doit se poursuivre. La direction du budget, en lien avec les autres directions de Bercy, doit se concentrer sur la mise en œuvre d'une nouvelle gestion publique. Aujourd'hui, les procédures imposées aux autres administrations sont trop complexes, les contrôles trop nombreux. Les gestionnaires manquent de marges de manœuvre et de visibilité sur le temps long. A terme, nous voulons développer une approche pluriannuelle sur laquelle les gestionnaires seront complètement responsabilisés via une logique de contractualisation, avec des procédures drastiquement simplifiées.
- ⇒ **La Direction de la Sécurité Sociale** doit réussir la fin du RSI et l'intégration de la protection sociale des indépendants dans le régime général.



## **Dans l'année et demie qui vient, 4 autres transformations de grande ampleur vont toucher nos administrations :**

### **// D'abord, la réorganisation du fonctionnement de nos réseaux**

Jusqu'à présent, tous les ans, et avouons-le d'une manière un peu binaire, vous avez courageusement proposé des restructurations avec des fermetures de lieux de service public pour atteindre les objectifs qui vous étaient fixés par les gouvernements successifs, notamment en matière de réductions d'emplois. Jusqu'à présent, seule la politique du rabot prévalait, largement encouragée par les ministres qui m'ont précédé, eux-mêmes contraintes par les équations budgétaires. Or ni le rabot généralisé ni la pyramide des âges d'un service ne tiennent compte de l'évolution des attentes de nos concitoyens dont les comportements ont profondément changé ces dernières années, ni des rythmes et opportunités de transformation des missions et organisations.

C'est pour cela que nous voulons mener une vraie réflexion sur les modalités d'exercice des missions et les périmètres de l'action publique avant d'évoquer les moyens. J'ai proposé au Président de la République et au Premier Ministre de procéder autrement et de redéfinir en premier lieu les missions de notre ministère qui permettront à la fois un meilleur service public au plus proche des habitants et qui correspondront davantage aux nouveaux usages, notamment aux usages numériques.

Nous avons donc décidé pour cela de simplifier la fiscalité d'une part et les procédures d'autre part.

En effet, qui peut penser que la suppression intégrale d'impôts comme l'ISF ou la taxe d'habitation n'aura pas de conséquences sur notre organisation ? De ce point de vue je vous confirme la suppression de la taxe d'habitation d'ici fin du quinquennat sans qu'aucun nouvel impôt ne la remplace.

Le recouvrement doit être simplifié, pas simplement pour simplifier la vie des Français mais aussi celle des agents !

⇒ Nous avons décidé de supprimer 25 petites taxes, qui représentent 400 millions d'euros sur les 2 prochains exercices.



⇒ Il apparaît également nécessaire de redonner à la DGFIP le recouvrement de l'essentiel de la fiscalité relevant de l'Etat, et que la Douane ne conserve que la fiscalité proprement douanière, c'est-à-dire relevant des missions de contrôle des flux et de marchandises. La douane aura bien d'autres enjeux devant elle j'y reviendrai tout à l'heure. A terme, c'est-à-dire dans ce mandat, nous devons opérer le rapprochement entre le recouvrement réalisé au sein des sphères Etat et de la sphère sociale par la constitution d'une agence unique du recouvrement.

**Nous devons aussi renforcer la simplification de nos procédures avec les collectivités locales.** La mise en place du compte financier unique, quel que soit la taille de la collectivité concernée, doit être engagée dès les prochains textes financiers que votera la représentation nationale. Il en est de même pour l'expérimentation des agences comptables pour les plus grandes collectivités, qui sera également créée par la loi avant l'année budgétaire 2020.

**Nous devons également avoir comme objectif de simplifier encore plus vos missions et d'alléger les tâches répétitives et chronophages** en temps de travail. Je pense notamment à la gestion du numéraire. Jusqu'à présent, nous baissions chaque année ou quasiment le seuil à partir duquel nous n'acceptons plus les espèces. Dans le même temps le pouvoir politique est très attentif à ne pas négliger les publics fragiles notamment les personnes âgées - mais pas seulement – du fait des habitudes culturelles de chacun. C'est pour cela que j'ai décidé de ne pas continuer à raboter ce seuil du montant d'espèces acceptées mais de nous donner les moyens d'atteindre comme objectif le « 0 espèce » dans l'administration d'ici 2022, inscrit dans le PLF de cette année, sans pour autant priver les plus fragiles d'une solution pour régler en liquide. Nous lancerons donc un appel d'offres en 2019 qui permettra à ceux de la Poste ou des buralistes - ou tout autre réseau, l'appel d'offres nous le dira – de faire ce travail de manipulation au plus proche de nos concitoyens. Ces réseaux n'auront bien sûr pas à assumer de mission de conseil fiscal, elles restent le monopole de la DGFIP et permettra d'ailleurs à ses agents de se concentrer sur l'accompagnement de tous les contribuables.

**// Le saut technologique** doit être une préoccupation première de notre administration et de sa modernisation car on ne peut pas vous demander d'avancer vers la modernité sans vous en donner les moyens. Trop souvent les crédits informatiques ont été des variables d'ajustement des budgets. Ça ne sera plus le cas. Suivant les recommandations de la représentation nationale, et notamment de ses rapporteurs spéciaux, nous augmenterons de manière très importante les moyens technologiques mis à la disposition de nos agents, qu'il s'agisse des équipements informatiques de base comme des ressources en *datamining* et en intelligence artificielle. Ces technologies doivent nous permettre de rendre encore plus efficace le contrôle fiscal, la traçabilité douanière ou encore le recouvrement dans tous les champs de notre ministère.



**// Enfin, abordons la passionnante question des services publics dans les territoires, et la façon dont nous accueillons le public.**

Trop souvent, les contribuables qui se rendent dans les lieux d'accueil du service public le font sans rendez-vous et malgré la patience, le sourire, le professionnalisme des agents d'accueil, les questions complexes qui leur sont posées n'ont pas toujours les réponses à la hauteur de leurs attentes. Comme le fait la quasi-intégralité du service public de la sphère sociale, nous allons travailler ensemble à la généralisation des accueils de public par prise de RDV ainsi qu'à une meilleure information de proximité par des permanences dans tous les territoires. La volonté du Gouvernement de développer les Maisons de Service au Public, qui permettent un accueil mutualisé des usagers du service public, est une occasion de mieux organiser cet accueil de proximité.

Nous devons également penser à des solutions encore plus agiles, notamment de permanences mobiles qui se déplacent au plus près de tous les lieux de vie : quartiers en politique de la ville ou territoires ruraux.

J'ai également demandé au Directeur Général des Finances Publiques de me proposer une organisation différente entre le *front office* et le *back office*.

Surtout, je lui ai donné comme consigne claire de me proposer une réorganisation territoriale des services de l'administration. Ce projet consistera en un mouvement de déconcentration d'une partie des services qui sont actuellement en Île-de-France afin de les réimplanter en régions et des services actuellement dans les métropoles afin de les réimplanter dans les territoires ruraux ou péri-urbains.

La crise de confiance des populations vivant dans nos territoires vis-à-vis d'un phénomène de métropolisation et de jacobinisme réel ou supposé ne fait aucun doute et les derniers résultats des échéances électorales ne sont qu'une ultime alerte que nous devons tous entendre. Cette réorganisation est l'une des réponses essentielles à apporter à la volonté du peuple souverain. Si nous partons tous du principe que la démocratie est notre boussole, alors nous devons en tirer les conséquences lorsqu'elle s'exprime.

J'engagerai ce mouvement pour les territoires les plus touchés par le manque de service public sur la base des propositions des DDFiP et en lien avec les organisations syndicales. Par ailleurs, quand on sait que le premier poste de dépense de la DGFIP est l'immobilier et les frais postaux, nous avons là une fantastique occasion de rationalisation.



Nous aurons en effet l'occasion, en proposant aux élus d'accueillir sur leur territoire de nouveaux services ou des agents publics supplémentaires, de faire des économies d'échelle importantes sur l'immobilier de l'Etat que nous soyons propriétaires ou locataires. Cela nous permettra aussi d'améliorer encore nos relations notamment dématérialisées entre nos administrations.

Nous nous donnons comme objectif une nouvelle organisation territoriale finalisée en 2022. Nous nous y prenons dès maintenant car il s'agit d'engager la plus grande transformation que votre réseau ait eu à connaître. Nous voulons prendre le temps d'en discuter avec les élus locaux, les personnels, leurs représentants, mais aussi les autres administrations afin d'être coordonnées. Nous devons notamment parler de l'accompagnement social des agents, qui pourraient voir pour eux dans ces relocalisations une grande opportunité. Je pense à ceux qui en ont assez de faire 1h30 de transport en commun pour rejoindre leur lieu de travail ou n'en peuvent plus des prix de l'immobilier rendus insupportables à Paris ou dans les grandes métropoles. Ceux-là pourraient vouloir choisir le télétravail ou offrir un cadre de vie différent à leur famille.

Je vous demande donc de travailler sur des propositions qui sont conformes à cette volonté de **déconcentration de proximité** et d'identifier l'accompagnement social en termes de rémunération, de politique du logement, de transport, de garde d'enfants ou de rapprochement de conjoint qu'il faudrait envisager pour réussir avec nos agents cette belle ambition collective. Je recevrai moi-même les cadres de chaque Région une fois que le DGFIP aura eu vos premiers retours que je veux pour la fin du mois de septembre.

**// Je veux aussi évoquer avec vous ce fantastique défi que constitue pour les Douanes, et donc pour nous tous, l'enjeu du Brexit.** La sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne soulève des défis politiques et logistiques : les frontières physiques devront être reconstruites, avec toutes les conséquences en termes de contrôle des flux (de personnes, de marchandises etc.) que cela implique pour l'ensemble des acteurs concernés. Je suis très attentif à ce que la douane se prépare dans les meilleures conditions, en se voyant attribuer des moyens humains et budgétaires complémentaires, pour pouvoir face à l'ensemble des scénarios - y compris en cas de sortie « sèche » du Royaume-Uni en mars 2019. J'ai par ailleurs annoncé, lors d'un déplacement à Dunkerque lundi dernier, la création d'un comité de pilotage sur le Brexit.

**Enfin, je veux conclure sur la relation que l'administration entretient avec les usagers du service public.** L'administration appréhende aujourd'hui trop indistinctement celui qui fraude et celui qui a commis une simple erreur ou un oubli, voire n'a rien à se reprocher. Or il s'agit bien d'être à l'écoute de l'utilisateur de bonne foi, qu'il soit particulier ou entreprise, et de se montrer intraitable avec les fraudeurs.





Les missions du ministère doivent s'organiser autour de cette double logique, nous devons avancer sur deux jambes : conseil aux usagers de bonne foi et lutte ciblée contre les fraudeurs. Cette philosophie duale a trouvé sa traduction dans les deux projets de loi – Etat au service d'une société de confiance (ESSOC) et lutte contre la fraude – portés actuellement par le MACP devant le Parlement.

\* \* \*

Bien sûr, toutes ces transformations auront un impact sur notre organisation. Il serait illusoire de croire qu'elles ne s'accompagneront pas d'une baisse de l'emploi public, tant nous allons changer la nature de nos missions et gagner en efficacité. Mais aussi parce que la réduction de l'emploi public est un engagement du Président de la République. Je sais qu'il y a des inquiétudes. Je voudrais ici vous dire que la DGFIP ne connaîtra pas un sort différent des autres administrations de l'Etat et que l'accompagnement social sera aussi important que le souci d'économie de nos services attendu par nos concitoyens. Au titre de cet accompagnement, nous avons évoqué avec le Premier ministre le 1<sup>er</sup> février dernier la mise en place de plans de départ volontaires : dans cette expression tous les mots comptent. Mais nous prenons les choses dans le bon ordre : d'abord les missions, ensuite les moyens et les effectifs.

Au moment de conclure, j'aimerais que chacun ait conscience que ce que nous faisons est exceptionnel. Imaginer notre administration idéale, ce que sera le ministère à la fin de ce quinquennat, est une grande œuvre qui doit tous nous mobiliser. Chacun doit contribuer à ce travail, et il doit être décliné dans chaque direction.

Oui Mesdames et Messieurs, j'ai la conviction que c'est aussi par notre capacité à nous transformer que nous ferons la preuve que Bercy n'est pas une citadelle, mais bien une tour de contrôle au service de tous les Français.

Vouloir protéger le service public, vouloir le renforcer parce que nous sommes conscients qu'il est la richesse de ceux qui n'en ont pas, c'est le moderniser. Aimer c'est parfois prévoir. L'immobilisme comme la lâcheté devant l'effort, c'est au contraire ça qui tuera le service public.

Je vous remercie

**Contact presse :**

**Cabinet de Gérald DARMANIN : 01 53 18 45 06 - [presse.macp@cabinets.finances.gouv.fr](mailto:presse.macp@cabinets.finances.gouv.fr)**