

## **GROUPE DE TRAVAIL DU 4 MARS 2021 MODIFICATION DES SERVICES CENTRAUX SERVICE DES SYSTÈMES D'INFORMATION (SSI) ET DIRECTION DES PROJETS NUMÉRIQUES (DPN)**

---

LA RÉORGANISATION DES SERVICES INFORMATIQUES EST EN COURS DEPUIS DE LONGS MOIS. ELLE A DÉJÀ ÉTÉ L'OCCASION DE PRÉSENTATIONS EN GROUPE DE TRAVAIL INFORMATIQUE COMME EN CTSCR ET CTR. CHACUNE DE CES RÉUNIONS APORTE DE NOUVEAUX ÉCLAIRAGES ET AMÉLIORE NOTRE COMPRÉHENSION DES FINALITÉS ET DES CONSÉQUENCES DE CETTE RÉFORME. LE GROUPE DE TRAVAIL DU 4 MARS A ÉTÉ L'OCCASION D'INTERROGER LA DG SUR LA FUTURE ORGANISATION DES SSI ET DPN. NOUS SOMMES SOUVENT RESTÉS SUR NOTRE FAIM ET IL RESTE ENCORE BEAUCOUP À ÉCLAIRCIR AVANT QUE LA DG N'ARRIVE À NOUS CONVAINCRE...

---

### **UNE RESTRUCTURATION QUI N'OSE PAS DIRE SON NOM**

Pour mémoire, cette restructuration consiste à réorganiser l'informatique de la DGFIP en trois pôles : DTNum (délégation à la transformation numérique, déjà opérationnelle), DPN et SSI (qui seront finalisées en septembre prochain). Placée au centre du dispositif, la DPN regroupera l'essentiel de la MOA actuelle (CAP-Numérique) et des équipes de développement (SI-1D à G). La DTNum a pour mission première la valorisation des données de la DGFIP mais aussi celle d'impulser les évolutions de la DPN (conseil méthodologique, appropriation des outils...). Quant au SSI, il s'organise autour de l'accompagnement de la DPN et sera en charge aussi bien de l'aval (intégration et pilotage de l'exploitation) que de missions transverses (sécurité, pilotage du développement) ou de l'amont (normes, architecture). → **Voir organigramme en page 6**

Pour des raisons qui nous échappent encore (mais qui ne seront pas sans conséquence pour les collègues concernés), la direction s'entête à présenter aux organisations syndicales cette refonte comme une « réformatte » sans incidence notable, tout en en faisant par ailleurs le fondement de sa réponse au COM (contrat d'objectifs et de moyens). Cette ambiguïté n'aide évidemment pas à la compréhension de l'ensemble du projet.

### **L'ABOLITION DE LA FRONTIÈRE MOA/MOE, UNE PRISE DE RISQUE IMPORTANTE**

En un sens, cette réorganisation est effectivement d'ampleur réduite : dans un premier temps, seul changera le rattachement hiérarchique. Ceci ne devrait pas avoir de conséquence concrète immédiate, même pas celle de changer de bureau. Mais le but n'est pas simplement de raccourcir les chaînes hiérarchiques pour pouvoir rendre les arbitrages entre MOA et MOE au niveau du projet ou de la direction de projet (dans la configuration actuelle, il faut en théorie remonter jusqu'au DG pour pouvoir arbitrer). Une partie du pouvoir de décision va glisser vers les utilisateurs, ce qui va permettre aux agents de la MOA de libérer du temps pour se consacrer au développement. Ce sera donc, pour beaucoup, un changement de métier.

Au nom du décloisonnement, la direction défend donc la suppression de la séparation entre MOA et MOE. Les organisations syndicales ont rappelé les échecs et les déséquilibres que cette organisation avait pu avoir sur des projets (CHORUS notamment). La direction s'est défendue en invoquant quelques succès obtenus avec des MOA et MOE rapprochées et citant en particulier FIDJI. La vraie question est de savoir si l'équilibre des forces (entre une MOA qui défend – ou est censée défendre – les intérêts des utilisateurs et une MOE qui doit réaliser les développements avec des ressources limitées) peut être maintenu dans la durée, en l'absence de toute barrière organisationnelle.

En l'absence de frontière, il nous semble inéluctable que l'une finisse par prendre le pas sur l'autre, ce qui explique la divergence d'appréciation : là où les équipes ont joué le jeu, le projet s'est bien passé ; là où le « client » a tenté d'obtenir un château pour le prix d'une chaumière, l'échec était inévitable.

Le problème est vieux comme l'informatique. Lorsqu'on regarde le code d'un programme qui marche, on est souvent tenté de se dire : « Ça n'était tout de même pas si compliqué ; ça aurait pu être développé en quinze jours ! ». Ce qui est long, dans le processus de développement, c'est d'éliminer les « solutions » qui ne marchent pas... Et ce ne sont ni la pression exercée par les donneurs d'ordre ni le stress des équipes de développement qui peuvent améliorer les choses.

Les méthodes « agiles » permettent, si elles sont bien menées, d'éliminer plus rapidement certaines impasses. La réforme en cours se comprend bien si ces nouvelles approches sont étendues à tous le projet mais la direction a bien précisé que la méthode « agile » ne serait qu'un des modèles mis en œuvre. Nous touchons là aux limites de l'approche très « macronienne » retenue pour cette restructuration : il faut en même temps tout changer pour donner une nouvelle impulsion, tout en prétendant ne rien changer au quotidien des équipes. Nous ne pouvons qu'être inquiets pour les agents qui vont se retrouver dans cet entre-deux contradictoire. Pour se rassurer, on peut relever que rien n'est encore figé à ce stade : « *On n'a pas le mode d'emploi de chaque nouvelle direction : on part d'un existant qui a toutes ses forces et on va s'appuyer dessus pour le faire migrer vers mieux. Les canaux de communication vont s'établir et il y aura de l'itération au cours du temps. La modification porte sur les structures de pilotage qui harmoniseront les fonctionnements, qui vérifiera aussi que tout se passe bien. On bricole, mais on va passer à une échelle industrielle.* »

## **MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE ET ÉVOLUTIONS FONCTIONNELLES EN LIGNE DE MIRE**

La question du regroupement géographique des équipes et des conséquences pour les agents a bien sûr été soulevée : pour les syndicats, il est évident que la gestion d'équipes réparties sur plusieurs sites va poser problème à certains responsables ; que les entretiens professionnels et les évolutions de carrière se déroulent d'autant mieux qu'on est proche de ceux-ci ; que la vie des projets va laisser des agents complètement isolés ; que, pour finir, des regroupements plus ou moins désirés se produiront dans un futur proche.

La direction campe sur ses positions : pas de changement de poste ; pas de changement de métier ; pas de restructuration ni donc d'accompagnement RH. Tout au plus est-il concédé qu'il y aura des évolutions qui « *donneront lieu à des discussions avec les syndicats et bénéficieront d'aménagements* ». Le cas de l'éclatement des équipes en charge de plusieurs projets a été pris en compte : les cas difficiles ont été traités, parfois avec les intéressés eux-mêmes, nous dit-on, et on est revenu en arrière sur des découpages qui n'étaient pas viables. Le mot d'ordre reste : « *Pas d'impact dans l'état actuel des choses* ».

Le seul service pour lequel la direction reconnaît des modifications d'ampleur est le Bureau de l'intégration, résultat du regroupement de SI-2B et SI-2C : « *Les services étaient éclatés de façon inefficace* », « *On rassemble enfin des fonctions dispersées* », « *On faisait deux fois la même chose* »...

Nous n'en saurons pas davantage : ce sera à la/au nouveau responsable de mettre en place l'organisation appropriée. Et pour conclure : « *On lui donnera tous les moyens pour réussir : c'est un pari sur une martingale gagnante* ».

## **UNE ORGANISATION QUI N'ÉVITERA PAS LES CONFLITS DE LÉGITIMITÉ**

Même si ça n'était pas le sujet, il a évidemment été question de la DTNum. Au-delà de son rôle dans la valorisation des données, elle aura aussi une mission de conseil auprès de la DPN. Ce soutien méthodologique aura naturellement des limites mais la direction n'est pas inquiète d'une possible concurrence des projets pour accéder à cette ressource rare. Elle ne voit pas non plus de risque de concurrence entre la DTNum et le SSI : « *nous sommes au service les uns des autres* » et chacun fait au mieux des disponibilités. La DTNum n'a qu'un rôle de prestation de services et le SSI gère l'ensemble : le risque de chevauchement est donc nul.

À en croire le directeur, les directions de projets ne seront pas non plus en concurrence pour la charge de travail. En effet, chacune a ses spécificités métier et des ressources limitées : pour pouvoir prétendre à la prise en charge d'un développement, il faudra montrer qu'on dispose du personnel nécessaire. Les ajustements se feront, on l'a compris, sur les ressources affectées à la maintenance et au soutien aux exploitants et donc, pour finir, sur la qualité du service rendu. À cet égard, il semble néanmoins y avoir une prise de conscience : « *On a des progrès à faire et une réflexion à mener* »... Hélas, les limites de l'exercice sont assez vite posées : « *L'organisation doit être dynamique, ce qui ne veut pas dire que ça doit changer à chaque instant* ».

## **LA RÉALITÉ DU TERRAIN EST TOUJOURS AUSSI MAL PRISE EN COMPTE**

Il n'est pas sûr que la prise en compte de la maintenance dès les phases d'initialisation des projets soit vraiment à l'ordre du jour. Et bien sûr, ce cloisonnement des équipes projets pose la question de la mobilité entre les directions et du recours aux prestataires par celles qui auront eu les yeux plus gros que le ventre. Par ailleurs, la sortie de projet est un sujet délicat qui entraînera nécessairement des modifications du périmètre des directions de projet(s) et contraindra des agents à une certaine mobilité, au moins d'une DP vers une

autre. Mais ce sont là des considérations d'intendance qu'il est toujours difficile d'aborder sereinement et pour laquelle l'administration répond invariablement par la casuistique et l'étrange principe du « on verra le moment venu » qui lui réussit pourtant si rarement.

Des développements étant aussi réalisés au sein des DiSI, il était logique de poser la question de l'impact que pourrait avoir cette réorganisation sur les agents concernés. Pour la direction, « *c'est hors sujet : nous travaillons bien avec les équipes des ESI et nous ferons en sorte que ça continue* ». Dont acte. Nous n'en resterons pas moins vigilants aux conséquences possibles des évolutions en cours.

La maîtrise de l'outil informatique conditionne en grande partie l'avenir de la DGFIP. Présentées comme de simples ajustements, les transformations en cours vont modifier en profondeur le fonctionnement interne des services informatiques. L'approche retenue par la direction consiste à renforcer le pilotage pour mieux pousser les évolutions qu'elle juge nécessaire, et à regrouper les équipes pour privilégier la « souplesse » des développements. Ce faisant, elle ignore les difficultés concrètes auxquelles sont confrontés ses services sur le terrain et s'interdit donc d'exploiter les compétences bien réelles dont elle dispose. Elle prend des risques que des gains simplement espérés rendent difficilement justifiables. Nous ne pouvons donc que redouter l'effet démobilisateur d'une réforme qui oublie de traiter les difficultés du quotidien et les conséquences que pourraient avoir, à court ou moyen terme, la mise en œuvre de cette construction trop théorique.

### CID

La direction admet qu'elles sont en première ligne et qu'elles ont permis le passage au TT (alors qu'elles ne peuvent elle-mêmes en bénéficier que marginalement). Elle va agir auprès des directions locales pour que le DiSI soient informées lorsqu'un agent de CID a travaillé au sein d'un service où un cas de COVID est découvert (cas contact). Elle admet une forme de droit au retrait lorsqu'un agent de CID est amené à travailler dans un service où les gestes barrière ne sont pas respectés.

La direction générale (DG) considère que le pic de charge actuel est ponctuel (il dure pourtant depuis un an...) et ne nécessite pas de nouveaux recrutements. Elle n'a en outre pas montré de volonté réelle d'inciter les agents des services à passer la qualification PAU pour renforcer les équipes CID.

### ÉDITIQUE

La direction a réaffirmé que « *l'évolution technologique ne permet pas de maintenir tous les centres* ». Elle considère que les décisions prises ont permis de « *parer à une menace d'externalisation* » et indique que « *des ajustements locaux et intelligents sont possibles et seront vu en CTL* ». Pour Nemours, la DG ajoute : « *il y aura des recrutements parce que nous avons besoin de ce service. Le bassin d'emploi fournira le personnel approprié. La question du statut est secondaire. Les départs seront remplacés* ». Un nouveau bâtiment sera construit à Nemours pour accueillir l'ensemble du personnel (le bâtiment existant sera restitué aux domaines).

Mais le plus préoccupant reste le devenir des équipes dont l'activité s'arrête. La direction s'agace de l'insistance des organisations syndicales. Pourtant, les conséquences sont nombreuses. Pour les agents, il faut donc assurer le suivi précis des conséquences humaines et des mesures d'accompagnement. Pour les centres concernés il faudra s'adapter, soit à la baisse d'effectifs, soit à l'arrivée de nouvelles missions. Nous espérons avoir été entendus et qu'un GT dédié à cette restructuration sera prochainement convoqué.

## Annexe I – Service des systèmes d'information

Service	Pôle	Lieu	Structures actuelles d'appartenance	Autres fonctions
SSI Service des systèmes d'information	Département de la gouvernance et du support	Montreuil	Département de la gouvernance et du support SI	Gestion des fonctions RH, budget, marché et protection des données pour l'ensemble du réseau informatique (SSI, DTnum, DPN et DiSI). Animation de la gouvernance du SSI en matière de planification d'activité et d'attribution des missions aux DiSI
	Bureau de l'architecture et des normes	Noisy-le-Grand	SI-1A	Fonctions d'architecture et de sécurité applicative du SI-DGFIP Rôle de référence sur les métiers MOE/MOA
	Mission du pilotage du développement	Noisy-le-Grand	aucun service spécifique antérieurement existant	Pilotage transversal global du développement avec pour objectifs : * Suivre l'activité globale de fabrication pour anticiper les arbitrages, les instruire en amont et accélérer la prise de décision * Informer les décideurs de l'avancement des projets jusqu'à la mise en production * Animer, avec le département de la gouvernance et du support, la relation DP/DiSI * Assurer le suivi des marchés transverses d'assistance à la MOA et MOE
	Bureau du pilotage de la production et du service aux utilisateurs	Noisy-le-Grand	SI-2A	Écouter et informer les utilisateurs, en particulier pour permettre l'amélioration continue de la qualité du service rendu aux utilisateurs Piloter l'exploitation, l'assistance, l'éditique et la téléphonie
	Bureau des infrastructures et de la sécurité	Noisy-le-Grand	SI-2B	Porte les infrastructures mutualisées de la DGFIP (datacenters, réseau, serveurs mutualisés – GCOS, IBM, Exa*, VM*, cloud, MMA –, infrastructures de données, sauvegarde, sécurité, supervision, postes de travail, etc.) et le centre opérationnel de sécurité de la DGFIP (SOC)

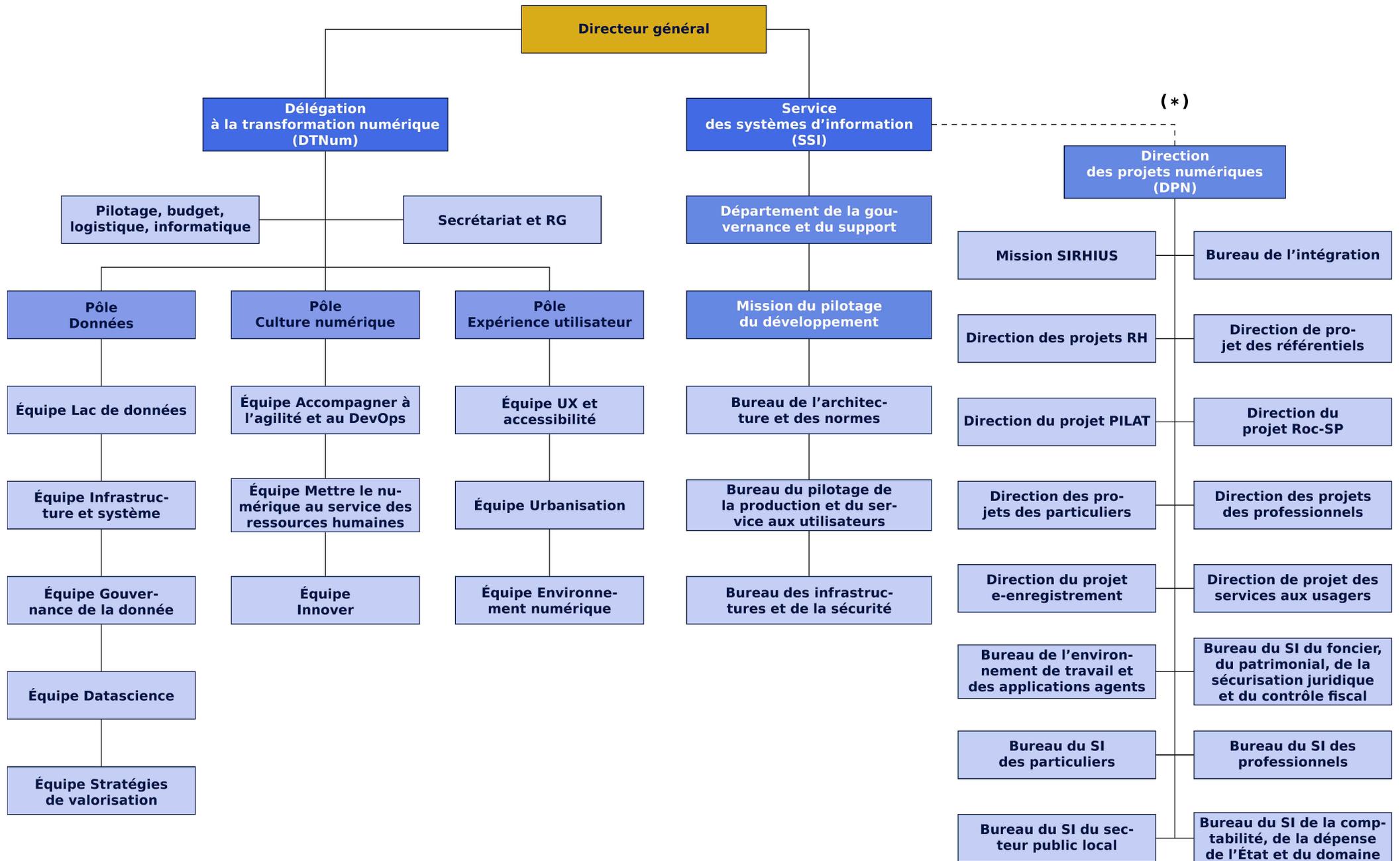
**Annexe II**  
**Directions de projet de la DPN**

Service	Pôle	Lieu	Structures actuelles d'appartenance	Fonction(s) MOA	Fonction(s) MOE	Autres fonctions
<b>DPN</b> <b>Direction des projets numériques</b>	Mission SIRHIUS	Noisy-le-Grand	Mission SIRHIUS Cap agents SI-1D	SIRHIUS RH	SIRIUS RH	MOA interministérielle et DGFiP, MOE transverse
	Direction des projets RH	Noisy-le-Grand	Cap agents SI-1D	Mouv-RH, Semafor, nouvel Eden-RH, Camelia	Mouv-RH, Semafor, nouvel Eden-RH, Camelia	
	Direction du projet PILAT	Noisy-le-Grand	Cap entreprises SI-1D	PILAT	PILAT	
	Direction du projet Roc-SP	Montreuil Nantes Noisy-le-Grand	Cap recouvrement SI-1B	Roc-SP	Roc-SP, AMD	
	Direction des projets des particuliers	Noisy-le-Grand	Cap particuliers SI-1E	Projets de la sphère des particuliers	Projets de la sphère des particuliers	Refonte du parcours usagers de la télédéclaration, remplacement d'Iliad, dématérialisation des 2042
	Direction du projet e-enregistrement	Noisiel Noisy-le-Grand	Cap particuliers SI-1D	e-enregistrement	e-enregistrement	
	Direction de projet des référentiels	Noisy-le-Grand	Cap usagers SI-1E	Topad, PERS, OCFI, R-taux, Ficoba3	Topad, PERS, OCFI, R-taux, Ficoba3	Mène le projet Topad-cible dans le cadre du NRP et le nouveau Ficoba
	Direction de projet des services aux usagers	Montreuil Noisy-le-Grand	Cap particuliers Cap recouvrement Cap usagers SI-1E SI-1F	impots.gouv.fr, ENSU-présentation, PayFiP, Tipi, Satelit, e-contacts, PCR-portail, APRDV, Smartphone	impots.gouv.fr, ENSU-présentation, PayFiP, Tipi, Satelit, e-contacts, PCR-portail, APRDV, Smartphone	Mène le volet portail du PCR (portail commun du recouvrement) et le projet ENSU-créances Intègre les équipes « annuaire » et APIM
	Direction des projets des professionnels	Nantes Noisy-le-Grand	Cap entreprises SI-1C	Projets de la sphère des professionnels (Volet copropriétaire du PCR, OSS, I-quit et Rebeca)	Projets de la sphère des professionnels (Volet copropriétaire du PCR, OSS, I-quit et Rebeca)	

**Annexe III  
Bureaux de la DPN**

Service	Pôle	Lieu	Structures actuelles d'appartenance	Fonction(s) MOA	Fonction(s) MOE	Autres fonctions
<b>DPN Direction des projets numériques</b>	Bureau de l'environnement de travail et des applications des agents	Montreuil Noisy-le-Grand	Cap agents SI-1D SI-1F SI-2B	Annuaire agents		Pilote le développement des outils quotidiens transverses des agents : messagerie, visioconférence, mobilité, portail Ulysse, portail agent, PIGP, annuaire agent, Nausicaa et sa refonte, ITM, applications RH en production hors SIRHIUS.
	Bureau du SI du foncier, du patrimonial, de la sécurisation juridique et du contrôle fiscal	Noisiel Noisy-le-Grand	Cap usagers SI-1C SI-1D	EAI	EAI	Pilotage du développement des applications de son domaine d'activité déjà en production : Majic, BNDP, Patrim, Fidji, ANF, Erica, Ficoba2, Suivi successions, etc. Mène les projets en fabrication, EAI, Telefon, Bofip
	Bureau du SI des professionnels	Nantes Noisy-le-Grand	Cap entreprises SI-1C	Gespro, TAM, Procol, les téléprocédures, SPEP, Gestamendes	Gespro, TAM, Procol, les téléprocédures, SPEP, Gestamendes, modernisation de Médoc-central	Pilotage du développement des applications de son domaine d'activité déjà en production : Médoc, Gespro, TPCSI, téléprocédures du pro EDI et EFI, SPEP, Rebeca, ACIS, FDL, etc.
	Bureau du SI des particuliers	Montreuil Noisy-le-Grand	Cap particuliers Cap usagers SI-1C SI-1E			Pilotage du développement des applications de son domaine d'activité déjà en production : taxation IR et TH, FIP, REC, REC-PAS, RAR, Sacre, Sispeo, ARA, etc. Modernisation de taxation IR-TH, recouvrement REC, et recoupement SIR Mène le volet occupation (RODL) du projet GMBI
	Bureau du SI du secteur public local	Montreuil	SI-1F		CFU, Slam Anafi	Pilotage du développement des applications de son domaine d'activité déjà en production : Hélios, Delphes, Compas, Cadran, Fidelio, CEP, PSAR, DFTnet, Noémie, etc.
	Bureau du SI de la comptabilité, de la dépense de l'État et du domaine	Montreuil	SI-1B		Infinoë, Demeter-2C	Pilotage du développement des applications de son domaine d'activité déjà en production : PAY-Paysage, PEZ, India, Demeter, Coriolis, Angelis, Hermès, etc. Gère le développement d'application transverses : Agir, Opéra-CDG, etc.
	Bureau de l'intégration	Nantes Noisiel Noisy-le-Grand	Cap usagers SI-1C SI-1E SI-2B SI-2C			Contribuer à la fabrication des projets ou des maintenances dans les étapes d'intégration inter-applicative, d'architecture technique et d'intégration de l'exploitabilité

## Annexe IV Organigramme des services informatiques de centrale



(\*) D'après la fiche « le SSI est dirigé par un chef de service, assisté par un adjoint de rang sous-directeur et par le directeur de la DPN (de rang sous-directeur) »