



## Groupe de travail « Transformation Numérique » du 4 mars 2021



### LIMINAIRE

Monsieur le Président,

La DGFIP met en œuvre une transformation profonde de son informatique dont le but affiché est de « répondre aux besoins croissants des usagers, partenaires et agents ». Même si la direction s'en défend, il s'agit d'une restructuration qui va avoir d'importants impacts sur les équipes d'informaticiens. Et même si elle prétend ainsi promouvoir un fonctionnement « collectif, fluide, réactif », nous restons dubitatifs quant aux progrès que cette réorganisation pourrait apporter.

Nos premières préoccupations portent sur la façon dont les différents services vont pouvoir s'articuler. Notamment : articulation avec la DTNUM, dont les finalités semblent chevaucher en partie celles du SSI ; articulation entre le SSI et la DPN ; place des DiSI dans la nouvelle organisation (que ce soit par leurs services d'assistance téléphonique, leur rôle de MOE délégué, le positionnement des exploitants dans un environnement qui s'oriente vers le « DevOps », etc.) ; réorganisation de la relation avec les bureaux métier ; relations entre directions de projets et bureaux... Nous souhaiterions bien sûr comprendre quelles implications entraîne le choix de structure retenu (service d'administration centrale ou à compétence nationale) et les arguments qui ont vous ont amené à faire ces distinctions. Manquent aussi, bien sûr, les liens organiques avec la direction générale que l'organigramme soumis n'explicite pas.

A un niveau plus fin, nous avons du mal à comprendre comment les directions de projet de la DPN, qui seront en compétition pour l'accès aux ressources, vont pouvoir se coordonner pour, par exemple, donner aux applications une même ergonomie cohérente ou harmoniser l'exploitabilité des outils. Nous ne comprenons pas davantage comment les compétences techniques vont pouvoir être mutualisées entre ces différentes directions. Le cloisonnement transversal induit par les phases successives du développement avait ses défauts mais le cloisonnement longitudinal en préparation ne nous semble pas de nature à atteindre la fluidité recherchée. Nous ne pouvons que craindre une mise en concurrence des équipes qui sera, à terme, préjudiciable à la coopération entre les équipes.

Au sein même des directions de projets, on peut s'inquiéter de voir des pôles se recréer puisque, comme on nous l'a expliqué, les équipes ne changent pas et chacun conserve ses missions et sa chaise. L'utilisation des méthodes « agiles », qui suppose des effectifs réduits et cohérents, risque d'aggraver la situation en compartimentant un peu plus les équipes.

Concernant le travail des agents, l'impact sur leur activité quotidienne nous paraît sous-estimé. Nous ne nous étendons pas sur les antagonismes, parfois entretenus de longue date, entre différents services : les « réunifications » prévues pourraient bien générer quelques tensions. L'adaptation aux changements d'interlocuteurs et aux nouveaux circuits d'information dans un contexte de redistribution des tâches risque de soulever des difficultés. A ce titre, vous ne nous présentez aucun modèle d'organisation de ces nouveaux services ni d'articulations des missions en leur sein, aucune description des évolutions des métiers dans ce nouveau paradigme organisationnel et relationnel.

Le maintien de la localisation géographique des postes reste une vue de l'esprit : pour les équipes éclatées sur plusieurs sites, là où – du fait des mutations, promotions ou départs en retraite – les effectifs pourront descendre au-dessous de la taille critique. Pour les agents restants, le choix se fera alors entre suivre la mission et se reconverter. En outre, alors que proximité et distance auront nécessairement un impact dans les rapports hiérarchiques et l'organisation des tâches, la tentation

pour les chefs de service de réunifier en un même lieu l'ensemble de leurs équipes sera forte. Cette réorganisation a aussi un impact sur les évolutions de carrière, et en particulier sur les sorties d'écoles. Nous aimerions savoir comment la direction envisage l'avenir de la promotion actuelle comme des suivantes.

Si cette restructuration peine à convaincre, c'est aussi parce que nous avons du mal à en percevoir les avantages concrets. Nous ne doutons pas que la direction ait étudié des organisations de tailles comparables et s'en soit inspirée pour construire celle qui nous est présentée. Nous ne doutons pas non plus que des cas-type aient été utilisés pour comparer le fonctionnement de l'ancienne et de la nouvelle organisation et que c'est ce qui a emporté la décision. Pourrions-nous avoir des exemples de problèmes concrets que cette nouvelle organisation permettra de résoudre plus facilement ? Une structure existante a-t-elle servi de modèle ? Pouvez-vous, sur plusieurs projets types, d'envergures différentes, présenter le fonctionnement de l'organisation actuelle sur l'ensemble du processus en détaillant les forces et faiblesses de l'existant ? Puis nous décrire, dans le service restructuré, le déroulement des étapes de conception/développement/production cible en explicitant ses apports ; en mettant en lumière ce qu'il améliore ou corrige par rapport à l'organisation précédente et en nous précisant les difficultés nouvelles ou persistantes qui devront être des points de vigilance ?

Nous aimerions également mieux comprendre le rôle, le fonctionnement et les méthodes du bureau de l'intégration. Nous souhaiterions en particulier comprendre concrètement comment il remplit les rôles qui lui sont assignés auprès des autres entités.

Cette réorganisation s'inscrit dans un contexte d'informatisation à marche forcée de la DGFIP. La bonne acceptation des outils développés suppose une acculturation des agents et usagers à l'informatique. Comment celle-ci est-elle mise en œuvre ? Comment est-elle reçue par les intéressés ?

Vous l'aurez compris, nous ne sommes pas convaincus par votre projet de big bang des services informatiques. A aucun moment, jusque-là, vous ne nous avez éclairés sur les éléments factuels qui ont orienté vos choix et, en tant que représentants du personnel, nous ne pouvons nous contenter de vous faire aveuglément confiance. Alors que l'évaluation des politiques publiques est devenu un élément central de validation des évolutions mises en œuvre, nous ne retrouvons ici aucun dispositif permettant de valider les choix opérés ni aucune option permettant de faire des ajustements. Il ne suffit pas de répéter les mots magiques (« gouvernance », « agilité », « fluidité », « mode projet »...) pour convaincre de vos choix et encore moins pour atteindre les objectifs que vous assignez à votre restructuration. Il faut une analyse structurée, argumentée et illustrée et c'est ce que nous attendons de vous. A défaut, nous resterons dans un flou qui nous donne plutôt à penser que nous faisons face à des marchands de rêves techniques, idolâtres du mythe de la « start-up nation ».