INSPECTION GENERALE

Exemplaire n°

RAPPORT

Étude d'impact – transfert de la fonction SI de la DSOL vers la DSIN

- Janvier 2023 -

N°22 - 12

Rapporteurs :

[.....], Inspecteur

[.....], Auditeur

Précédents rapports IG sur un sujet voisin
15-12 : Audit de la MOA et des CIT, octobre 2016
18-17 : Audit de l'informatique industrielle de la Ville de Paris, juin 2018
20-12 : Mission d'appui au rapprochement de la DASES et du CASVP, avril 2021

SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHÈSE 4

INTRODUCTION 6

1. Les raisons de l'étude d'impact 6
2. Les objectifs de l'étude d'impact 6
3. La méthodologie 7
4. Le plan du rapport 7

1. LA CRÉATION DE LA DSOL FAIT COEXISTER TEMPORAIREMENT DEUX SERVICES DÉDIÉS À LA FONCTION SI 8

1.1. La DSOL, concrétisation du projet du Paris de l'action sociale, est créée avant un nouveau service commun dédié à la fonction SI 8
1.1.1. Le Paris de l'action sociale est un projet d'unification et de territorialisation de l'action sociale impliquant le rapprochement de la DASES et du CASVP 8
1.1.2. La DSOL regroupe l'ensemble des compétences sociales de l'ex-DASES et CASVP 8
1.1.3. Le rapport de création de la DSOL prévoit que la sous-direction des ressources aura pour mission de travailler à la nécessaire harmonisation des travaux informatiques 9
1.1.4. Le plan de transformation numérique de la Ville accompagne la création de la DSOL . 9

1.2. Le SOI couvre la quasi-totalité de la fonction SI pour le CASVP 11
1.2.1. Le SOI est organisé en 4 départements et compte 66 ETP 11
1.2.2. Le contrat de partenariat entre le CASVP et la DSIN montre une articulation déjà forte du pilotage de la fonction SI avec la DSIN 13
1.2.3. La répartition des postes entre MOE et MOA en février 2022 a fait l'objet d'une analyse par un cabinet de conseil 13

1.3. Le SSIUN est le service de maîtrise d'ouvrage (MOA) et d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMOA) de l'ex-DASES 15
1.3.1. Le SSIUN compte 30 ETP et est organisé en 4 domaines sectoriels et un domaine transverse 15
1.3.2. La convention de partenariat DASES – DSIN est l'outil de pilotage de la relation entre ces deux directions 18

2. LES AGENTS DE LA DSOL RELEVANT DE LA FONCTION SI REGROUPÉS AU SEIN D'UN SERVICE COMMUN, LE SUNI SONT RÉTICENTS À LEUR TRANSFERT À LA DSIN 20

2.1. Les travaux de l'université d'été de la fonction SI en 2021 ont conduit à la création du SUNI 20
2.1.1. Les travaux de l'université d'été de 2021 ont préfiguré l'organigramme du SUNI 20
2.1.2. La création du service des usages numériques et de l'innovation (SUNI) est annoncée dans le rapport du 23 novembre 2021 sur la création de la DSOL 24
2.1.3. Le SUNI officiellement opérationnel à compter du 1er octobre 2022 compte 107 postes 25

2.2. Des groupes de travail conjoints entre la DSIN et la DSOL au niveau du management ont préparé le transfert de la fonction SI vers la DSIN 31
2.2.1. Le CASVP devrait intégrer la gouvernance des projets informatiques de la Ville, notamment le passage en Cl@P 31
2.2.2. La coexistence de deux infrastructures est une source de complexité 32
2.2.3. Le GT sur les postes de travail et les outils collaboratifs a aussi souligné la complexité liée à la coexistence de deux infrastructures 32
2.2.4. La sécurité de la fonction SI doit être intégrée entre la Ville et le CASVP 32

2.2.5. Le GT sur la fonction service aux utilisateurs a conclu sur un maintien à la DSOL avec un travail de convergence mené par la DSIN 33
2.2.6. La maîtrise d'œuvre (MOE) est organisée différemment au CASVP et à la DSIN 33
2.2.7. La comparaison des grandes fonctions SI entre le SOI et la DSIN montre des similitudes et des différences 34

2.3. Les arbitrages ont validé le transfert de la fonction SI de la DSOL vers la DSIN à l'exception de la MOA 36
2.3.1. Dans un premier temps, la fonction de service aux utilisateurs ne devait pas être transférée 36
2.3.2. La réunion au SG du 9 mai 2022 précise les modalités du transfert 37
2.3.3. La note de saisine de l'Inspection générale du 14 juin 2022 prévoit un transfert de l'ensemble de la fonction SI vers la DSIN à l'exclusion de la MOA 37
2.3.4. Ce schéma est notamment motivé par la problématique de cyber-sécurité qui a donné lieu à plusieurs réunions d'arbitrages spécifiques 38

2.4. Les craintes des agents et des organisations syndicales (OS) ont suscité la demande d'étude d'impact 39
2.4.1. Les OS ont relayé les inquiétudes des agents du CASVP, pour finalement lancer un préavis de grève 39
2.4.2. Au cours des entretiens avec les rapporteurs, les agents ont fait part de leurs inquiétudes 40
2.4.3. Les sous-directions utilisatrices de la DSOL ont aussi émis des doutes sur le bien-fondé du transfert de la fonction SI 40

3. AU-DELÀ DE L'ÉTUDE D'IMPACT, UNE RÉAFFIRMATION DE L'ARBITRAGE SUR LE PÉRIMÈTRE EST NÉCESSAIRE POUR MENER À BIEN L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT 42

3.1. La création des services communs de la DSOL avait déjà donné lieu à une étude d'impact qui peut donc être complétée 42
3.1.1. Les conditions statutaires et conditions de travail ont déjà donné lieu à un travail d'harmonisation entre la Ville et le CASVP 42
3.1.2. Les impacts spécifiques à la création du SUNI sont liés à la création de deux nouvelles missions : pilotage de la donnée et marketing, communication et appui 43
3.1.1. 4 catégories d'impacts sont identifiées : organisation ; conditions de travail ; qualité de service ; aspects financiers 44

3.2. Le périmètre du transfert est à arbitrer 53
3.2.1. Le périmètre du transfert peut se définir par les fonctions, les postes et les agents transférés 53
3.2.2. L'étude d'impact porte sur le transfert d'une cinquantaine de postes mais un scénario réduisant le SUNI à la seule fonction d'AMOA aurait entrainé un transfert de 80 postes 54
3.2.3. La frontière entre MOE et MOA est l'objet d'un débat pour la répartition des postes entre la DSOL et la DSIN 55
3.2.4. Les gains de postes liés aux transferts par la suppression des doublons et par synergie sont à identifier et, possiblement, à partager 57

3.3. Deux scénarios peuvent être envisagés 57
3.3.1. Scénario 1 : le transfert des équipes avec un minimum de modification des fiches de postes dans un premier temps – premier semestre 2023 57
3.3.2. Scénario 2 : le transfert des agents directement dans l'organigramme de la DSIN – second semestre 2023 58
3.3.3. Le scénario du centre de compétences, regroupant MOA et MOE, n'est pas privilégié 60

3.4. L'accompagnement au changement doit être structuré 60
3.4.1. L'accompagnement au changement doit être préparé à l'aide d'un référentiel et avec le soutien de la DRH 60
3.4.2. Les sujets de préoccupation doivent faire l'objet d'un traitement particulier 62
3.4.3. Le sentiment d'appartenance des agents au CASVP doit être pris en compte 64
3.4.4. La temporalité doit être planifiée et annoncée 64

TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS 65

LISTE DES ANNEXES 67

NOTE DE SYNTHÈSE

La création de la DSOL, effective à compter du 1er avril 2022 a fait coexister temporairement deux services dédiés à la fonction SI : d'une part, le SOI au CASVP et, d'autre part, le SSIUN venant de la DASES. Le SOI, qui compte 66 ETP, couvre l'ensemble de la fonction SI pour le CASVP (notamment MOE, MOA, infrastructures et services aux utilisateurs) alors que le SSIUN, qui compte 32 ETP[1] est dédié à l'AMOA et à la MOA pour les applications relevant du périmètre de l'ancienne DASES.

Les travaux dits de l'« université d'été de 2021 » menés avec l'ensemble des agents du SOI et du SSIUN ont conduit à la création du SUNI, officiellement opérationnel à compter du 1er octobre 2022[2]. Le SUNI compte 107 ETP[3].

Par ailleurs, des groupes de travail associant des managers de la DSIN et de la DSOL ont préparé l'intégration de l'ensemble de la fonction SI de la DSOL vers la DSIN, à l'exclusion de la MOA, validée par des arbitrages du SG[4]. Cette organisation visée est celle déjà appliquée pour l'ensemble des directions de la Ville de Paris. L'annonce de ces arbitrages, qui ne faisaient pas partie des pistes étudiées lors des travaux de l'université d'été, qui ont pu être générateurs de malentendus, est à l'origine de craintes de la part des agents concernés. Ces derniers ont évoqué notamment un risque de perte de sens du travail liée à une possible baisse de la qualité de service rendu aux utilisateurs et un moindre intérêt des postes. Ces craintes ont suscité le besoin d'une étude d'impact concernant ce projet d'intégration, confiée à l'Inspection générale et objet du présent rapport, portant plus particulièrement sur les conditions de travail, la qualité de service pour les usagers et les aspects financiers liés à ce transfert.

Au cours de leurs entretiens, les rapporteurs ont pu constater que les difficultés liées à l'annonce du transfert de la fonction SI vers la DSIN venaient non seulement des craintes des agents relatives à leur métier, mais aussi d'un défaut de communication et d'accompagnement au changement, bien que la DSOL indique avoir informé les équipes concernées[5], ainsi que de points de vue parfois divergents entre les deux directions sur le partage des postes.

En préalable, les rapporteurs soulignent la nécessité de définir un périmètre précis, en termes de fonctions, d'emplois et d'agents transférés de la DSOL vers la DSIN. En particulier, il conviendra de clarifier la frontière entre MOA et MOE et la situation du service aux utilisateurs. Le périmètre le plus conforme au modèle d'organisation centralisé de la Ville serait de ramener le SUNI à son rôle d'AMOA à la hauteur des efforts consentis par les autres directions, soit un transfert de près de 80 postes de la DSOL vers la DSIN, tout en conservant une MOA au sein de chaque sous-direction de la DSOL.

S'agissant de la qualité de service aux utilisateurs de la DSOL, les rapporteurs ont identifié plusieurs éléments devant y contribuer : la création du SUNI ; le contrat de partenariat entre la DSIN et la DSOL ; le projet de convergence des SI à mener. De manière générale,

---

[1] Avant le transfert de 2 ETP à la nouvelle direction de la santé publique.

[2] En préfiguration depuis avril 2022.

[3] En plus des postes venant du SOI et SSIUN, le SUNI s'est aussi vu attribuer des postes de MOA venant des sous-directions métiers du CASVP.

[4] [.....]. *La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

[5] Dans sa réponse au rapport provisoire, la DSOL indique : « L*es équipes du SOI et du SSIUN ont été systématiquement tenues informées de ces travaux conduits entre décembre 2021 et mars 2022 sous l'égide du secrétariat général, auxquels elles ont d'ailleurs été appelées à contribuer.* »

les interlocuteurs de la DSOL, agents mais aussi parmi le management, ont exprimé aux rapporteurs le besoin de réaffirmer le bien-fondé de cette réorganisation.

S'agissant des conditions de travail, les rapporteurs constatent que certains sujets d'inquiétude évoqués par les agents sont fondés, compte-tenu en particulier des changements du contenu des postes pour une grande partie de ceux qui devront être transférés de la DSOL vers la DSIN. Ces changements sont dus à des différences d'organisation entre le SOI et la DSIN. La DSIN et la DSOL devront donc, conjointement, préparer un accompagnement au changement, méthodique et structuré, pour les agents concernés par les changements identifiés.

Les rapporteurs proposent 2 scénarios pour envisager le transfert de la fonction SI de la DSOL vers la DSIN :

- scénario 1 : un transfert au premier semestre 2023, avec peu de changements dans le contenu des postes dans un premier temps. Ce scénario, volontariste, a l'avantage d'être plus rapide mais prend moins en compte les situations individuelles des agents ;
- scénario 2 : un transfert, plus tardif, au second semestre 2023, avec intégration agent par agent dans l'organigramme de la DSIN, qui nécessite un travail plus approfondi que le scénario 1. La mise en place d'une bourse aux emplois pourrait être envisagée.

Sont écartés : un scénario mixte, avec phasage des équipes transférées, ainsi qu'un scénario trop tardif, après 2024. L'hypothèse du centre de compétences est aussi écartée.

En fonction du périmètre retenu selon la définition de la frontière entre MOA et MOE, les rapporteurs dénombrent 47 à 55 postes concernés [6]; en plus de la mission cyber sécurité (1 poste) il s'agit, d'une part, des postes relevant des fonctions infrastructures et services aux utilisateurs (38 postes), qui sont organisés de façon différente à la DSIN et au SOI ; les agents concernés seront moins polyvalents, plus spécialisés ; d'autre part, entre 8 et 16 postes dédiés à la MOE.

L'accompagnement au changement devra porter notamment sur les points suivants : identification des postes concernés ; examen des situations particulière des contractuels ; présentation et valorisation des postes et des carrières de la DSIN ; locaux.

[6] Voire 80 si on réduit le SUNI à un rôle d'AMOA.

INTRODUCTION

1. Les raisons de l'étude d'impact

Par note du 14 juin 2022, la Maire de Paris a saisi l'Inspection générale d'une mission de réalisation d'une étude d'impact concernant la transformation de la fonction systèmes d'information de la nouvelle direction des solidarités (DSOL).

Cette mission s'inscrit dans le contexte de la création de cette direction au 1er avril 2022, qui, par le rapprochement du centre d'action sociale de la Ville de Paris (CASVP) et de la direction de l'action sociale, de l'enfance et de la santé (DASES), poursuit un objectif d'amélioration du service rendu aux usagers en offrant une meilleure lisibilité et en favorisant une prise en compte globale et complète des situations. Cette organisation, et notamment les systèmes d'informations, doit être plus cohérente, moins cloisonnée et s'appuyer sur des procédures harmonisées.

En effet, bien que des projets communs à la Ville de Paris et au CASVP aient été mis en place dans le domaine des infrastructures ou dans la sphère applicative, chaque structure était dotée d'une direction des systèmes d'information, DSIN pour la Ville avec une fonction interne d'assistance à maîtrise d'ouvrage dans le cas de la DASES, service organisation et informatique (SOI) pour le CASVP. Cette situation a été prolongée lors de la création de la DSOL, le SOI du CASVP ayant fusionné avec le service des systèmes d'information et des usages numériques de l'ex-DASES (SSIUN) dans le cadre de la création du service des usages numériques et de l'innovation de la DSOL (SUNI).

Il convient de noter la spécificité de cette situation puisque pour toutes les autres directions de la Ville, c'est la direction des systèmes d'information et du numérique (DSIN) qui centralise l'ensemble de la fonction SI, à l'exclusion de la maitrise d'ouvrage (MOA).

Dans ces conditions, il était donc prévu que la création de la DSOL conduise à l'intégration, à l'exclusion de la fonction de maîtrise d'ouvrage (MOA), de sa fonction systèmes d'information au sein de la DSIN.

Les agents du service organisation et informatique (SOI) du CASVP et du service des systèmes d'information et usages numériques (SSIUN) de la DASES, avaient mené conjointement une réflexion au cours de l'été 2021. La création des services communs de la DSOL, présentée au comité technique (CT) central de décembre 2021, consiste notamment en la création d'un nouveau SUNI, qui est effectif à compter du 1er octobre 2022.

Puis, de décembre 2021 à février 2022, des groupes de travail conjoints entre le SG, la DSOL et la DSIN ont été conduits en vue d'envisager le transfert de l'essentiel de la fonction SI vers la DSIN.

L'arbitrage retenu a suscité des inquiétudes au sein des équipes du SOI et du SSIUN, qui se sont exprimées notamment via les organisations syndicales. C'est pour répondre à ces inquiétudes que cette étude d'impact a été demandée à l'IG.

2. Les objectifs de l'étude d'impact

L'étude d'impact relative à la transformation de la fonction systèmes d'information de la DSOL prend en compte le souci de la collectivité parisienne d'assurer un haut niveau de service aux usagers tout en garantissant les meilleures conditions de travail aux agents concernés.

Cette étude analyse les effets attendus en termes d'organisation, de qualité de service et s'agissant des conditions de travail. Des propositions sont formulées, y compris sur le plan du calendrier.

3. La méthodologie

La mission a d'abord été présentée d'une part à l'ensemble des personnels du SOI et du SSIUN, puis aux OS lors de deux réunions successives qui se sont tenues le 6 juillet 2022.

Les rapporteurs ont mené des entretiens avec les principaux responsables concernés au sein de la sous-direction des ressources de la DSOL et du SUNI. Les rapporteurs ont aussi rencontré l'ensemble des sous-directeurs et responsables métiers de la DSOL, utilisateurs des SI DSOL : sous-direction des territoires, sous-direction de l'autonomie, sous-direction de la protection de l'enfance, sous-direction de l'insertion et de la lutte contre les exclusions, pôle RH et qualité de vie au travail.

Enfin, les rapporteurs ont échangé avec les principaux responsables concernés de la DSIN : notamment la directrice et son adjoint, les chefs de service concernés et le chargé du plan de transformation numérique.

Les rapporteurs ont également eu des échanges avec la DRH.

Par ailleurs, les rapporteurs ont analysé un grand nombre de documents transmis par la DSOL et la DSIN, notamment : les organigrammes, les restitutions des divers groupes de travail, les contrats de partenariats avec la DSIN, la convention portant création des nouveaux services communs de la DSOL, etc.

4. Le plan du rapport

Le rapport comprend trois parties.

La première partie présente le contexte de la mission liée à la création de la DSOL, ainsi que l'organisation de chacun des deux services concernés par la fonction SI de cette direction : le SOI et le SSIUN.

La seconde partie présente les travaux de l'université d'été de 2021 ayant conduit à la création du SUNI, ainsi que ceux des groupes de travail DSIN – DSOL en vue du transfert de la fonction SI vers la DSIN.

Enfin, la troisième partie évoque les questions du périmètre du transfert et ses impacts, ainsi que les aspects liés à l'accompagnement au changement, en formulant des recommandations.

1. LA CRÉATION DE LA DSOL FAIT COEXISTER TEMPORAIREMENT DEUX SERVICES DÉDIÉS À LA FONCTION SI

1.1. La DSOL, concrétisation du projet du Paris de l'action sociale, est créée avant un nouveau service commun dédié à la fonction SI

1.1.1. Le Paris de l'action sociale est un projet d'unification et de territorialisation de l'action sociale impliquant le rapprochement de la DASES et du CASVP

Le projet du Paris de l'action sociale vise à améliorer l'accompagnement et l'appui aux Parisiens autour de trois axes :

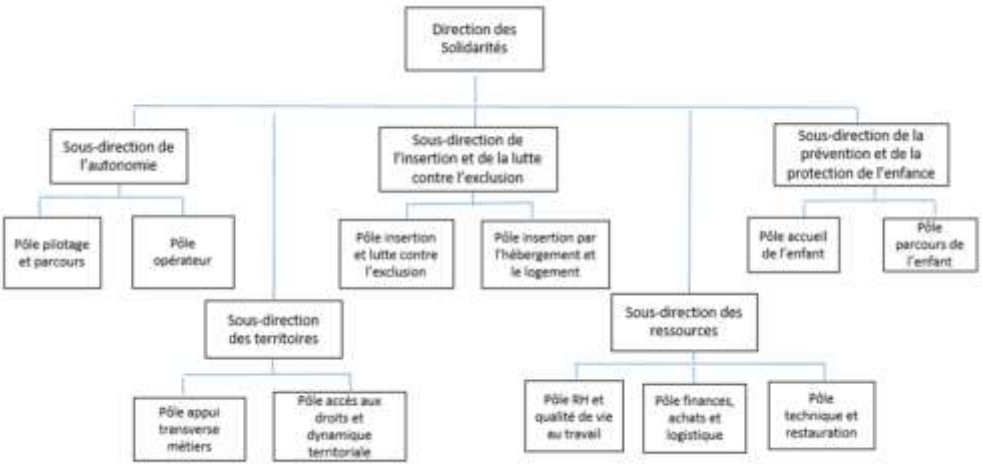
- la coordination sur le terrain de tous les services sociaux, afin de garantir la fluidité des parcours des usagers, et la cohérence de la prise en charge ;
- un pilotage unifié, au sein de la collectivité parisienne, des enjeux de l'action sociale, afin de développer des politiques puissantes et efficaces, des compétences départementales avec les autres pans de l'action publique municipale ;
- l'élaboration de positions uniques et fortes vis-à-vis des partenaires tels que l'Etat (dont l'ARS) ou les grands opérateurs de la solidarité nationale (CAF, CPAM, CNAV…).

La conduite du Paris de l'Action sociale s'est appuyée sur une méthode d'élaboration reposant sur une large association des agents et des organisations syndicales.

1.1.2. La DSOL regroupe l'ensemble des compétences sociales de l'ex-DASES et CASVP

La DSOL est organisée en 5 sous-directions issues des 9 existant précédemment à la DASES et au CASVP : la sous-direction des ressources ; la sous-direction des territoires ; la sous-direction de l'autonomie ; la sous-direction de la prévention et de la protection de l'enfance ; la sous-direction de l'insertion et de la lutte contre l'exclusion.

Figure 1 : Organigramme de la DSOL



Source : DSOL, IG

Au sein de la sous-direction des ressources, des services supports communs[7] permettant de travailler pour l'ensemble de la direction ont été créés au sein du CASVP.

Pour les autres sous-directions qui ont vocation à travailler profondément en commun, mais pour lesquelles la possibilité de créer des services communs n'est pas ouverte, deux statuts coexistent parallèlement :

- les services et établissements de la DASES sous leur statut Ville de Paris (compétences municipales et départementales) ;
- les services du CASVP, c'est-à-dire les services sociaux généralistes, les EHPAD, les centres d'hébergement et tous les autres établissements (résidences pour personnes âgées, restaurants, services de soins et d'aide à domicile, clubs séniors…), et leurs services d'appui, sous le statut du CASVP.

Un alignement de certains statuts du CASVP sur ceux de la Ville de Paris facilite la gestion des carrières des personnels et leurs mobilités.

1.1.3. Le rapport de création de la DSOL prévoit que la sous-direction des ressources aura pour mission de travailler à la nécessaire harmonisation des travaux informatiques[8]

Au sein de cette sous-direction, les services supports sont parmi ceux dont l'organisation connaît le plus de modifications. S'agissant de la fonction systèmes d'information, le futur service s'organisera autour de 6 missions : le maintien et l'évolution des applications métiers ; le pilotage des données ; la cybersécurité ; la gestion de la relation aux utilisateurs ; le maintien du socle technique avec les interventions sur l'infrastructure, les réseaux et la téléphonie ; le développement du « marketing SI », de la communication et des fonctions d'appui.

L'objectif est que la fonction systèmes d'information (SI) permette d'améliorer l'efficacité de la future organisation, en accompagnant l'optimisation des processus métier tout en répondant aux besoins des sous-directions opérationnelles, et en lien avec la DSIN de la Ville.

Elle doit également favoriser l'innovation en matière de service et valoriser la somme d'informations recueillies en les mettant à disposition des politiques publiques et en offrant un service personnalisé fondé sur la connaissance des usagers.

Afin de permettre à tous les agents des services support de bénéficier du même statut mais aussi de mobilités au sein de toute la Ville, la modification de l'architecture statuaire actuelle du CASVP entamée depuis quelques années est poursuivie afin de l'aligner sur celle de la Ville de Paris pour tous les corps techniques et administratifs.

1.1.4. Le plan de transformation numérique de la Ville accompagne la création de la DSOL

Le plan de transformation numérique (PTN) de la Ville de Paris 2021-2026 compte 7 programmes dont celui sur l'unification de l'action sociale (programme 03).

Ce programme, dont le chef de file est la DSOL, est structuré autour des enjeux et objectifs suivants :

- le développement de la relation usager par la mise en place d'un référentiel commun de l' « usager social » pour l'ensemble des applications du domaine social

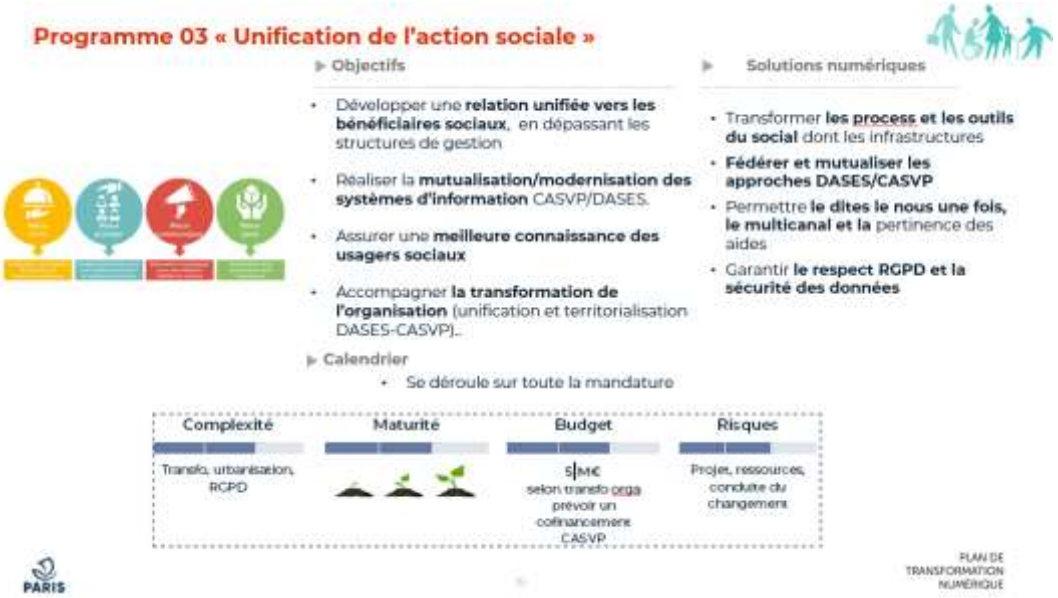
[7] Créés sur le fondement de l'article L. 2512-9 du code général des collectivités territoriales.

[8] A ce stade, la centralisation de la fonction SI vers la DSIN n'est pas citée.

CASVP, DASES, MDPH et DLH, le développement de l'application PEPS[9] (Paris espace partagé et solidaire) comme guichet unique de l'action sociale, un outil de GRU (gestion de la relation usagers) pour mieux suivre les demandes ;

- la modernisation du SI : modernisation ou remplacement des SI, dans une optique de mutualisation DASES-CASVP et de résorption de l'obsolescence (refonte PIAF[10] – aides facultatives et IODAS[11] - aide sociale à l'enfance), dématérialisation du dossier social (GED ASE[12] et GED ISIS[13]-SALSA[14]-GEODES[15]), relation automatisée avec les partenaires ;
- l'appropriation du numérique : inclusion numérique des personnes accompagnées, inclusion numérique des agents eux-mêmes.

Figure 2 : Programme 03 du plan de transformation numérique de la Ville de Paris



Source : DSIN

[9] PEPS (Paris Espace Partagé Solidaire) : outil numérique co-construit avec les travailleurs sociaux de la DASES et du CASVP. Ouvert aux professionnels des services sociaux, aux Parisiens accompagnés par un service social, aux offreurs proposant des offres d'insertion sociale et / ou professionnelles, aux Parisiens souhaitant connaître ou accéder aux offres sociales parisiennes)

[10] PIAF (Paris informatisation des aides facultatives) : logiciel en place au CASVP pour le traitement automatisé des aides facultatives

[11] IODAS : application de prise en charge des enfants et jeunes majeurs de l'aide sociale à l'enfance (ASE), permet également le paiement des prestataires de l'aide sociale à l'enfance

[12] Gestion électronique des documents en matière d'aide sociale à l'enfance

[13] ISIS (Informatisation des Services de l'Insertion et de la Solidarité) : logiciel de gestion d'aides et de coordination des interventions des acteurs sociaux (DASES, CASVP, associations, partenaires)

[14] SALSA (Système Automatisé de Lien Social pour l'Autonomie) : outil de gestion de l'aide légale aux parisiens âgés ou en situation de handicap

[15] GEODES : outil de gestion électronique des documents du CASVP pour les demandes d'aides sociales et les pièces justificatives

1.2. Le SOI couvre la quasi-totalité de la fonction SI pour le CASVP[16]

1.2.1. Le SOI est organisé en 4 départements et compte 66 ETP

Le SOI est organisé principalement en 4 départements : études et projets numériques ; maintenance applicative ; infrastructures et service aux utilisateurs (cf. organigramme ci-dessous).

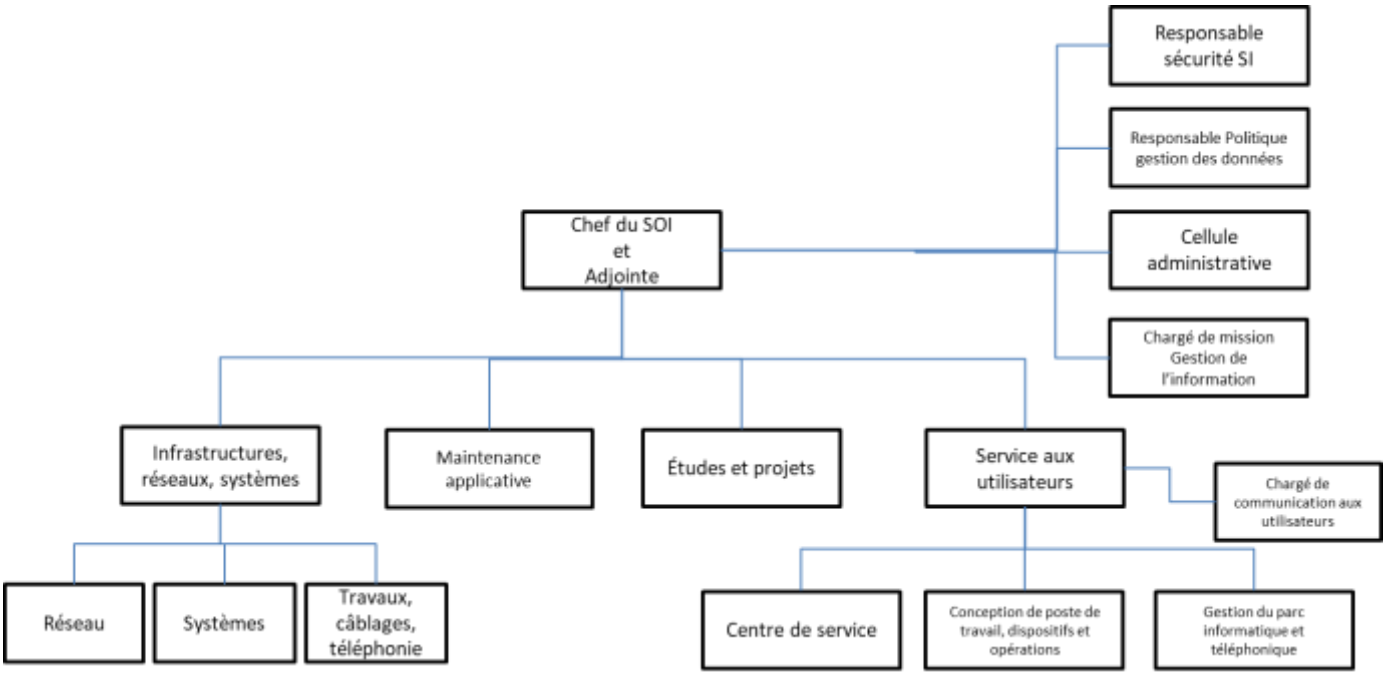
Cette organisation est différente de celle de la DSIN, notamment concernant le domaine applicatif. En effet, à la DSIN, les mêmes équipes du STIN ont en charge à la fois les études et nouveaux projets et la maintenance applicative.

À noter que les départements maintenance applicative et infrastructure sont placées sous la responsabilité d'un même chef de département.

En outre, le SOI dispose d'un responsable sécurité SI (RSSI), d'un responsable politique de gestion des données, d'une cellule administrative et d'un chargé de mission gestion de l'information.

La DSOL a transmis aux rapporteurs un organigramme du SOI au 1er janvier 2022 qui peut être simplifié comme ci-dessous.

Graphique 1 : Organigramme du SOI au 1er janvier 2022



Source : DSOL – IG

[16] Dans sa réponse au rapport provisoire, la DSOL précise que certaines activités SI ne sont pas intégrées au SOI, à l'image d'une partie de la maîtrise d'ouvrage qui est intégrée aux sous-directions métier notamment à la SDSPA où l'administration et les évolutions des applications dites industrielles nécessitent des compétences médicales.

Cet organigramme fait apparaître 61 postes dont 3 sont vacants au 1er janvier 2022.

Tableau 1 : Répartition des postes au sein du SOI au 1er janvier 2022

		Nb postes	Vac.
Chef du SOI		1	1
Adjointe		1	
Responsable sécurité SI		1	
Responsable Politique gestion des données		1	
Cellule administrative		3	1
Chargé de mission Gestion de l'information		1	1
Production et maintenance applicative			
Responsable		1	
Réseau		2	
Systèmes		4	
Travaux, câblages et téléphonie		3	
Maintenance applicative		8	
Etudes et projets		8	
Service aux utilisateurs			
Responsable		1	
Chargé de communication aux utilisateurs		1	
Centre de service		17	
Conception de p. de travail, dispositifs et opérations		5	
Gestion du parc informatique et téléphonique		3	
Total		**61**	**3**

Source : DSOL - IG

Dans un mémo de mai 2022, le SOI compte, avant la mise en place des services communs, 66 ETP. Ce même mémo décrit la répartition des emplois par catégorie au sein du SOI.

Tableau 2 : Répartition des emplois par catégorie au sein du SOI

Fonction SI	Unité CASVP	A	B	C	total
Chef de service	Direction de service	1			1
Cheffe de service adjointe	Direction de service	1			1
RSSI	Direction de service	1			1
RGPD	Direction de service	1			1
Support RH et administratif	Direction de service		1	2	3
Etude et Projet	DEPN	3	5	0	8
Maintenance applicative	DPM APP		5	2	7
Infrastructures	DPM Infra réseaux système	3	7	1	11
Relations utilisateurs	DSU	5	19	9	33
Total		15	37	14	66

Source : Mémo DSOL, 9 mai 2022

1.2.2. Le contrat de partenariat entre le CASVP et la DSIN montre une articulation déjà forte du pilotage de la fonction SI avec la DSIN

Ce contrat vient en complément de la convention entre le CASVP et la DSIN de novembre 2018 passée pour 4 ans. Ce document rappelle les missions et processus métiers du CASVP, ainsi que le cadrage budgétaire et les orientations, notamment :

- le principe du budget autonome avec des modalités de remboursement vers la DSIN ;
- les groupements de commande : Chronotime, SIPPEREC (opérateurs de téléphonie), GFA ESII, FMCR, câblage, etc. ;
- le plan de transformation numérique (PTN) avec la nécessaire mise en place d'une gouvernance pour les projets infrastructure sur le même modèle que pour les projets applicatifs ;
- le rapprochement des SI est évoqué, avec des réunions de travail à prévoir.

Le bilan des actions infrastructure signalées en 2020 évoque le THD, la téléphonie fixe et la messagerie. Les projets d'infrastructure à lancer en 2021 sont listés ainsi que les projets infrastructure en cours[17]. Un bilan des actions applications signalées en 2020 est fait[18].

Les projets applicatifs 2021 sont listés. Sont intégrés au PTN : l'AMOA de cadrage sur la refonte de PIAF et la refonte du portail PASS, projet commun DASES – CASVP – MDPH : « *le programme social du PTN permettra l'homogénéisation pour l'usager avec une articulation transverse sur les back-office et une personnalisation des directions métier* ». Une vingtaine de projets hors PTN (inférieurs à 50 000 €) sont aussi listés[19].

Le contrat de partenariat évoque la démarche data : le SOI travaille avec la mission open data de la DSIN et des jeux de données sont déposés régulièrement sur la plate-forme.

S'agissant de la sécurité et du RGPD, les applications du CASVP sont « *en cours de mises en conformité* », en lien avec le délégué à la protection des données (DPD), dans le cadre d'un plan de conformité décliné en feuille de route des directions et établissements rattachés (CASVP, MDPH). Les analyses de risques pour le RGPD et la conformité du SI au RGS sont réalisées avec le RSSI du CASVP.

Le CASVP a élaboré une politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) qui constitue le cadre de référence en matière de sécurité informatique, ainsi qu'un outil d'analyse de risque et un guide associé, pour l'ensemble des applications existantes ou nouvelles[20].

1.2.3. La répartition des postes entre MOE et MOA en février 2022 a fait l'objet d'une analyse par un cabinet de conseil

Le cabinet de conseil [.....] a mené une analyse RACI des postes MOE et MOA pour les applications de chacune des sous-directions du CASVP et de la DASES.

---

[17] QualiParis pour les services sociaux de polyvalence (SSP) ; la refonte firewall ; le déploiement de la téléphonie par informatique (TOIP) ; la migration Exchange.

[18] API.gouv.fr (DGFIP), FMCR : montée de version campagne 2020, migration Chronotime et déclaration sociale nominative.

[19] Déclaration sociale nominative ; FMCR ; demandes de dépôt en ligne CASVP ; service numérique suivi des demandes ; nuit de la solidarité.

[20] Sont annexées les applications du CASVP.

Chacune des fonctions suivantes est évaluée sous le prisme RACI (pour « réalise », « autorité », « contribue », « informé ») : pilotage / conception fonctionnelle / mise en œuvre / tests / formation / communication / maintenance et évolution (ces fonctions étant elles-mêmes subdivisées en sous-fonctions).

Chaque fonction est elle-même définit par des actions, avec une liste de 35 actions.

Il en résulte notamment pour les sous-directions du CASVP :

Pour la sous-direction de la solidarité et de la lutte contre l'exclusion (SDSLE), le SOI est notamment très en « R » sur la fonction pilotage pour les applications GTS (billetterie, accès aux restaurants), Loger (parcours d'hébergement), Domaweb (instruction de la domiciliation), Eudonet (espaces-solidarité-insertion, fabrique de la solidarité, urgence hivernale).

Pour la sous-direction des services aux personnes âgées (SDSPA), le SOI est très en « R » sur la fonction pilotage pour les SI Titan (dossiers de soins dans les EPHAD) / Pharma (gestion des produits pharmaceutiques dans les EDHAD) / omnicenter (serveur hospitalier) / Apimail (messagerie médicale sécurisée) / Microsoins (service de soins infirmiers à domicile-SSIAD) / Mobisoins (actes des soignants à domicile) ainsi que pour AIDA (demandes de logement) / Actarus (facturation d'hébergement).

Pour les SDR et SDM, le SOI est très en « R » sur la fonction pilotage pour DAGA / ASTRE (gestion budgétaire et comptable) mais aussi FRE et Resta +.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DSOL souligne l'importance « *de la sous-direction des interventions sociales (SDIS) à laquelle la sous-direction des territoires (SDT) a succédé le 1er avril 2022, et qui illustre la très forte mobilisation de l'ex-SOI dans la maitrise d'ouvrage des SI, mais également dans le besoin de transversalité dans l'organisation de la MOA au-delà du périmètre des sous-directions métiers en charge de la protection de l'enfance, de l'insertion et de l'autonomie.* »

Pour autant, l'analyse de [.....] ne quantifie pas le ratio d'ETP consacré à la MOA au sein du SOI.

Cette forte part de la fonction MOA au sein du SOI s'explique par des raisons historiques. En effet, l'identification en tant que telle de la fonction MOA ne date que de 2018, avec des créations de postes (6[21]), à cette date, au sein des sous-directions du CASVP. C'est le modèle que l'IG préconise : c'est en effet le modèle général de la Ville, avec des MOA fortes et légitimes sur le plan métier[22]. Cependant, auparavant, de manière implicite, les agents du SOI y contribuaient et certains d'entre eux, par continuité, ont poursuivi cette activité de MOA concernant certaines applications anciennes et complexes, souvent non documentées.

[21] 5 de ces postes ont désormais rejoint le SUNI.

[22] Cf. recommandation n°3 du rapport IG n°15-12, octobre 2016.

1.3. Le SSIUN est le service de maîtrise d'ouvrage (MOA) et d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMOA) de l'ex-DASES

1.3.1. Le SSIUN compte 30 ETP et est organisé en 4 domaines sectoriels et un domaine transverse

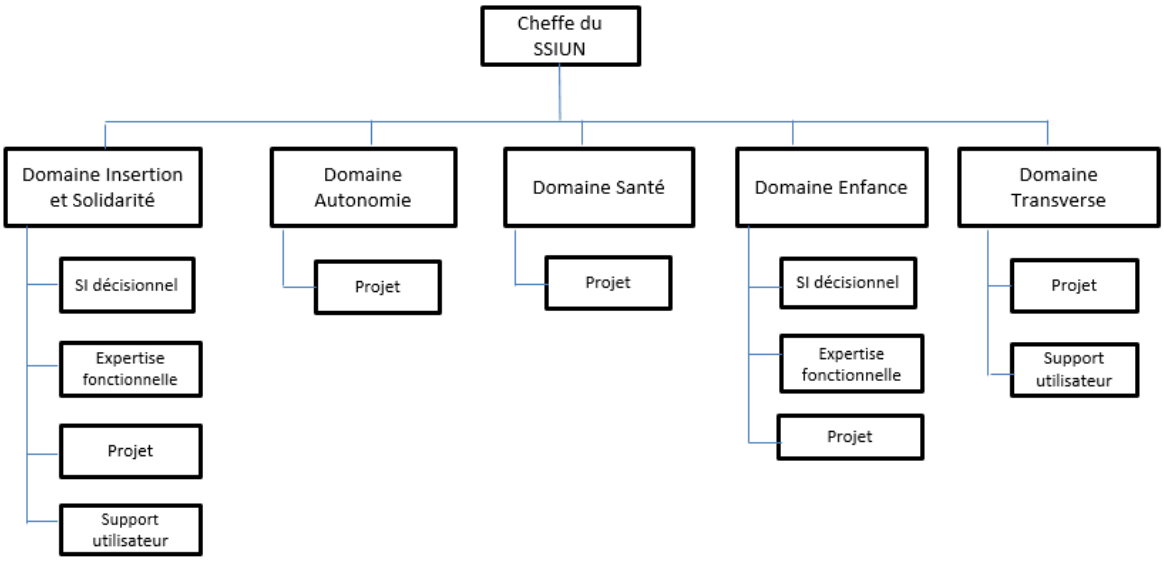
Ce service a été créé en 2017. Avant la création de la direction de la santé publique (DSP), le SSIUN comportait 32 ETP, dont 2 ont été transférés à la DSP et 30 sont restés à la DSOL.

La mission du service est la maîtrise d'ouvrage informatique. Il recueille les expressions des besoins des services, les discute puis transmet à la DSIN pour mise en œuvre des projets, la formation et le suivi maintenance.

A la création du SSIUN, le choix a été fait de laisser une partie de la gestion des SI dans les services métiers en raison de la forte connaissance métiers nécessaire les concernant[23]. Le SSIUN apparaît ainsi aussi comme un service d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

Avant le transfert de l'activité santé à la DSP, le service était composé de 4 domaines de politique publique et 1 domaine transverse : insertion et solidarité ; autonomie ; santé ; aide sociale à l'enfance ; transverse. A l'intérieur de chacun des domaines, les activités sont regroupées par fonction de MOA : SI décisionnel, expertise fonctionnelle, projet, support utilisateur. La nature et l'étendue de la MOA (qui est en réalité une AMOA, cf. *supra*) sont variables au sein des différents domaines.

Figure 3 : Organigramme du SSIUN



Source : IGVP d'après données DSOL

Le domaine insertion et solidarité comporte la diversité la plus grande de fonctions de MOA assumées (SI décisionnel, expertise fonctionnelle, projets, support utilisateur) et est le plus doté en termes d'effectifs (près de 50 % des 32 agents). Les applications prises en charge au sein du domaine sont : ISIS et son requêteur Business Objects, ISIS / PEPS. L'essentiel de l'expertise fonctionnelle (7 agents sur 9) et du support utilisateur (4 agents sur 5) du SSIUN est concentré dans ce domaine.

Le domaine autonomie ne concerne que les applications SALSA (aide légale des parisiens âgés ou en situation de handicap) et son requêteur Business Objects, ainsi que REFLEX

[23] cf. comité technique DASES Réorganisation de la fonction informatique du 5 décembre 2016, 4 personnes dans 2 sous-directions en 2021

(base de données recensant les personnes âgées et/ou en situation de handicap souhaitant être accompagnées en période de canicule). La MOA ne comporte que l'aspect de gestion de projet et 2 agents y sont affectés.

L'organisation du domaine santé est similaire.

Le domaine enfance comprend 3 fonctions sur quatre pour l'application IODAS (gestion de l'ASE : paie des assistants familiaux, allocations, partage d'informations et collaboration des professionnels en charge de l'ASE) et son requêteur Business Objects, ainsi que pour l'application UGO (Urgence Guide Orientation, outil du conseil général de l'Essonne pour la gestion des placements au titre de l'ASE). Les effectifs de MOA sont de 5 agents pour ce domaine.

Enfin, le domaine transverse comprend 2 fonctions d'AMOA pour les applications PEPS, Solatis (logiciel des tarificateurs de la DASES), Thot (gestion des archives), Roomin'IT (réservation des salles de réunions), la GED ISIS, la GED SALSA, le MDM. 5 agents sont affectés à ce domaine.

Ces domaines ont été repris dans le cadre de l'organisation du SUNI, dont le bureau des applications métiers (BAM) reprend le découpage ainsi que les effectifs. La partie MOA du BAM a également intégré les agents en charge de la MOA au sein des sous-directions du CASVP. Il constitue ainsi maintenant la fonction MOA de la DSOL, dépassant en cela le périmètre de l'ancien SSIUN. Les rapporteurs estiment, à cet égard, que cela n'est pas souhaitable car c'est le métier qui doit maîtriser la gestion et l'évolution de son SI même s'il doit se faire appuyer ponctuellement par une AMOA en phase projet.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DSOL précise que l'organigramme du SSIUN ne fait pas apparaître certaines fonctions assurées par le service (RSA, AIP, RGPD…).

L'organigramme du SSIUN transmis par la DSOL permet de dénombrer 32 postes[24], décrits dans le tableau suivant :

[24] Par convention, on compte 0,5 ETP pour des agents ayant 2 fonctions dans l'organigramme.

Tableau 3 : Répartition des postes au sein du SSIUN au 1er janvier 2022

	Nb postes	A	B	C
Cheffe du SSIUN	1	1		
Domaine Aide Sociale à l'Enfance				
Responsable de domaine	0,5	0,5		
Projets				
chef de programme	1	1		
Expertise fonctionnelle				
experts fonctionnels Administration SI	2		2	
Expertise SI Décisionnel				
chef de programme SID	1	1		
analyste de données	1	1		
Domaine Autonomie				
Responsable de domaine	0,5	0,5		
Projets				
chef de programme	1	1		
chef de projet	1		1	
Domaine Santé				
Responsable de domaine	0,5	0,5		
Chef de programme santé scolaire – rattaché à la cheffe de service	1	1		
Projets				
chefs de projet	2		2	
Domaine Insertion & Solidarité				
Responsable de Domaine	0,5	0,5		
Responsable expertise fonctionnelle et assitance utilisateur	1	1		
Expertise fonctionnelle				
Expert fonctionnel Administration du SI	1		1	
Expert fonctionnel qualité et méthode	0,5		0,5	
Experts fonctionnels RSA	4		4	
Assistance utilisateur				
assistants utilisateurs	3			3
responsable formation	0,5		0,5	
Projets				
chefs de projet	3		3	
Expertise SI Décisionnel				
Chef de programme SID	1	1		
Domaine Transverse				
Responsable de domaine	1	1		
Support informatique, logistique, formation				
Assistant informatique et logistique	1			1
Projet				
chefs de programme	2	2		
chef de projet	1		1	
Total	**32**	**13**	**15**	**4**

Source : DSOL-IGVP

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DSOL indique :

« *L'audit organisationnel mené par [un prestataire externe], lors de la création du service, avait écarté le maintien d'une équipe MOA SI par sous-direction par :*

- *manque de souplesse dans la réaffectation des ressources,*
- *absence de mutualisation des compétences et,*
- *risque de SI extrêmement cloisonné et très peu urbanisé.*

A contrario, *l'option retenue avait été de centraliser la maîtrise d'ouvrage tout en proposant une proximité au travers de la création des domaines métier au sein du SSIUN.*

Les missions couvertes par le SSIUN s'étendent bien au-delà de la seule AMOA et du pilotage de projet SI (référent AIP, paramétrage fonctionnel des applications métier ou encore en rédaction des expressions de besoin).

Il intervient également sur de l'assistance utilisateur de 1er niveau généralement à la charge des métiers, de la coordination du RSA, de l'animation des clubs utilisateur, de la planification annuelle des formations SI, du pilotage des réponses usagers dans le cadre du RGPD, ou encore de la mise en place de dispositif d'inclusion numérique à destination des agents.

Ce positionnement du service explique sa composition avec 40 % des agents issus de la filière sociale. »

S'agissant de la composition des agents par domaine, la DSOL précise que l'organigramme de la figure 3 n'est pas tout à fait le reflet de l'activité des agents, puisqu'en 2021, le suivi des temps passés par agent faisait apparaître une quote-part de 7% de l'activité consacrés à des domaines transverses.

Le mémo de mai 2022 décrit 30 postes au sein du SSIUN, avant la création des services communs. A la création de la DSOL, 2 postes du SSIUN ont été transférés à la nouvelle direction de la santé publique.

Tableau 4 : Répartition des emplois par catégorie au sein du SSIUN

Fonction SI		A	B	C	total
Chef de service	Encadrement	1			1
MOA Décisionnel	Pilotage de la donnée	2			2
Etude et Projet*	MOA	10	5		15
Maintenance applicative/expertise fonctionnelle	MOA		3		3
Relations utilisateurs	Support métier		1	4	5
Assistance Coordination RSA	Appui opérationnel	1	3		4
Total		14	12	4	30

Source : Mémo DSOL, 9 mai 2022

1.3.2. La convention de partenariat DASES – DSIN est l'outil de pilotage de la relation entre ces deux directions

Cette convention annuelle vient en complément de la convention entre la DASES et la DSIN passée pour 4 ans et du contrat de service pour l'AIP. Ce document rappelle les missions et processus métiers du CASVP, ainsi que le cadrage budgétaire et les orientations.

Le bilan des actions infrastructure signalées en 2020 évoque la sécurisation des serveurs.

Les projets d'infrastructure à lancer en 2021 sont listés, principalement : hébergement d'applications ; mises en production ; le suivi de la performance du réseau ; l'impression dans les écoles ; les déménagements. Sont aussi listés les projets infrastructure en cours, notamment : le travail à distance ; la migration vers Windows 10 ; la gestion des listes de diffusion en direction ; les appareils de radiologie des centres de santé et PC connectés.

Le bilan de l'AIP est évoqué avec notamment des éléments statistiques de mesures de la qualité de service.

Le bilan des actions applications signalées en 2020 évoque la refonte du SI SPSE[25], le SI santé scolaire, et PEPS V2. Les projets applicatifs 2021 sont listés : 6 projets sont intégrés au PTN : dont le référentiel usager social, la GED SDPPE[26], la refonte de PASS[27]. Une vingtaine de projets hors PTN (inférieurs à 50 000 €) sont listés, dont : SESAM[28] – tiers payant intégral ; Doctolib : mise en place de l'instance centre de vaccination covid 19 ; la téléradiologie ; le SI santé scolaire ; la refonte du site internet de la MMPCR[29].

Le contrat de partenariat évoque la démarche data.

Enfin sont annexées un tableau de présentation des utilisateurs des SI de la DASES, les fiches PTN de la direction, les spécificités de la DASES au regard de l'AIP, les applications de la DASES.

[25] SPSE : service parisien de santé environnementale

[26] sous-direction de la prévention et de la protection de l'enfance

[27] PASS (Portail des applications sociales) : espace commun d'information et de documentation regroupant des fonctionnalités de portail documentaire, d'accès aux applications sociales (ISIS, PEPS, SALSA) et d'espace d'information

[28] SESAM : programme de dématérialisation des feuilles de soins pour l'assurance maladie reposant sur la carte Vitale

[29] Mission métropolitaine de prévention des conduites à risques : créée en juillet 2013, elle met en œuvre la politique de la Mairie de Paris et du Conseil Départemental de la Seine-Saint-Denis dans le domaine de la prévention des conduites à risques

2. LES AGENTS DE LA DSOL RELEVANT DE LA FONCTION SI REGROUPÉS AU SEIN D'UN SERVICE COMMUN, LE SUNI SONT RÉTICENTS À LEUR TRANSFERT À LA DSIN

2.1. Les travaux de l'université d'été de la fonction SI en 2021 ont conduit à la création du SUNI

2.1.1. Les travaux de l'université d'été de 2021 ont préfiguré l'organigramme du SUNI

2.1.1.1. Ces travaux ont mobilisé pleinement l'ensemble des agents des deux services

Au cours de l'été 2021, les agents du SOI et du SSIUN ont été invités par leur management à réfléchir à leur rapprochement dans la perspective de la création des futurs services communs de la DSOL. Cette réflexion n'anticipait pas le transfert de la fonction SI vers la DSIN[30]. Cette absence d'anticipation apparaît comme une source de complexité.

Cette réflexion, alimentée par des groupes de travail, a été appelée « université d'été 2021 ». Elle a donné lieu à un document de synthèse intitulé « la fonction SI dans le projet PAS » qui a été présenté le 21 septembre 2021. Ce document présente notamment les missions du futur service, l'organigramme fonctionnel unifié, le projet de service, les étapes prévues.

L'objectif était de définir un unique service de la fonction SI pour répondre aux besoins des 2 entités : DASES et CASVP. Le planning final visait une présentation aux OS en novembre 2021 avant le Conseil de Paris de décembre 2021, pour une organisation opérationnelle au printemps 2022.

Les groupes de travail ont été organisées autour de 7 thématiques : maintenance applicative et accompagnement des utilisateurs ; services aux utilisateurs (équipements de proximité) ; infrastructure et réseaux ; travaux, câblage et téléphonie ; étude et projet (y compris ingénierie de formation) ; data, décisionnel et réglementaire ; communication, administration et logistique.

Les principaux chiffres clés des ateliers sont les suivants : 35 ateliers menés entre juillet et septembre 2021, animés par 8 facilitateurs qui ont regroupés 72 participants, soit un taux de participation de 72 %.

2.1.1.2. Les 7 thématiques des groupes de travail préfigurent le futur organigramme du SUNI avec pour chacune la définition d'une feuille de route

Data, décisionnel et réglementaire

Ce groupe de travail a abordé le sujet du RGPD, le besoin de formaliser et documenter les processus. Ont été évoqués la position de « *conseil transverse* » de la fonction, la « *notion de travail en réseau* », la nécessité d'une « *vision urbaniste* » pour « *intégrer l'écosystème Ville de Paris* ».

Les axes de progrès identifiés sont notamment : mettre en œuvre la gouvernance de la data et son organisation ; promouvoir l'open data vers les sous-directions opérationnelles ; sensibiliser les utilisateurs à la cyber sécurité et au RGPD.

[30] Cette réflexion n'est mentionnée ni dans le contrat de partenariat 2021 entre la DASES et la DSIN ni dans celui entre le CASVP et la DSIN.

Les forces identifiées sont notamment : le délégué à la protection des données (DPO) unique ; une ambition forte de mise en œuvre des référentiels (projet data) ; la compétence des chefs de projet par domaine.

La feuille de route prévoit notamment la rédaction d'un plan de communication RGPD pour mars 2022 et la définition d'un calendrier d'alimentation de l'open data pour le second semestre 2022.

Étude et projets (y compris ingénierie de formation)

La fonction « étude et projet » consiste à veiller, définir, mettre en œuvre et conduire un projet informatique dans le but d'obtenir un résultat optimal et conforme aux exigences métiers en ce qui concerne la qualité, les performances, le coût, le délai et la sécurité.

Le processus étude et projet est étroitement lié à celui de la maintenance applicative et à l'infrastructure et réseaux que ce soit en amont du projet et en aval pour permettre le passage « *du mode « BUILD » au mode « RUN »* ».

Les axes de progrès identifiés sont notamment : l'amélioration des cahiers de recette ; la généralisation de la robotisation des tests ; la réalisation des installations en limitant l'impact utilisateur.

Les forces identifiées sont notamment : les ressources mutualisées ; l'animation de la chefferie de projet ; la proximité avec les métiers.

L'organigramme fonctionnel traduit notamment le caractère transverse de la MOE alors que la MOA est organisée par sous-direction métier. La fonction innovation est peut-être à dissocier des autres missions du chef de projet.

La feuille de route prévoit notamment la formalisation de la matrice RACI[31] en décembre 2021, la mise en place d'une comitologie en janvier 2022, un outil de *ticketing* unique en septembre 2022.

Maintenance applicative et accompagnement des utilisateurs

L'accent est mis sur l'orientation vers l'utilisateur et la nécessité d'une organisation lisible pour les sous-directions opérationnelles, ainsi que la définition des périmètres d'intervention : distinction projet et maintenance.

La fonction maintenance applicative veille au bon fonctionnement des applications métier, en corrigeant les failles et en réalisant les mises à jour nécessaires. Il faut distinguer les actions de maintien en condition opérationnelle qui s'exécutent à titre préventif, adaptatif ou correctif, des évolutions majeures. Cela implique nécessairement un engagement fort dans la relation utilisateur afin d'assurer un accompagnement, une assistance de qualité et de garantir une bonne utilisation des systèmes d'information.

Les axes de progrès identifiés sont notamment : la systématisation de la mise en place de relais dans les sous-directions opérationnelles ; l'homogénéisation et la formalisation des processus ; l'amélioration de la relation entre MOA et MOE.

Les forces identifiées sont notamment : la qualité de l'équipe ; l'efficacité de l'organisation ; la formalisation de la communication.

L'organigramme fonctionnel « *doit refléter non seulement les missions spécifiques de MOE pour le suivi de production et supervision des flux et de MOA en lien avec la relation aux utilisateurs, le paramétrage applicatif et la fiabilisation des données, mais aussi la mutualisation de la maintenance technique et la répartition par domaine métier de la maintenance fonctionnelle* ».

[31] Matrice qui permet de savoir qui sont les participants et comment intervient chaque membre de l'équipe au sein d'un projet. RACI : *Responsible, Accountable, Consulted, Informated*.

La feuille de route prévoit notamment la réalisation en mars 2022 d'un plan d'action pour uniformiser la maintenance et le support applicatif et la mise en place d'un comité utilisateur par application en décembre 2022.

Infrastructure et réseaux

L'infrastructure et réseaux consiste à mettre en production, administrer et exploiter les moyens informatiques.

Cette fonction assure la disponibilité des systèmes d'information, l'intégrité des données et le maintien à niveau des différents outils et / ou infrastructures conformément aux attentes des utilisateurs, dans un objectif de qualité, de productivité et de sécurité.

Les axes de progrès identifiés sont notamment : la systématisation des tests de montée en charge et tests de performance avant les mises en production ; la mise à disposition d'un outil de supervision ; l'installation technique en limitant l'impact utilisateur.

Les forces identifiées sont notamment : les compétences techniques ; l'autonomie y compris sur le budget ; l'alimentation des suivis d'activité.

La feuille de route prévoit notamment : l'initialisation d'un annuaire commun en juin 2022 et l'initialisation d'une messagerie commune en septembre 2022.

Services aux utilisateurs (équipements de proximité)

La fonction est centrée sur l'accueil, la qualité de service, l'écoute, l'accompagnement et la réactivité. Elle doit assurer la satisfaction des utilisateurs dans le respect de la politique de sécurité informatique. Elle est donc garante du respect des engagements de service sur l'ensemble des activités du support et services aux utilisateurs.

Les axes de progrès identifiés sont notamment : le parcours utilisateurs de l'équipement à l'accès aux applications métiers ; l'amélioration du processus de crise (plan de continuité d'activité) ; la sécurisation de la politique d'impression.

Les forces identifiées sont notamment : la réactivité des équipes ; la proximité et la connaissance du terrain ; le stock tampon de matériel.

L'organigramme fonctionnel prévoit des missions séparées entre le centre de services et le centre de gestion et de conception, avec un rôle central et un contact quotidien avec les utilisateurs qui impose des compétences relationnelles et pédagogiques.

La feuille de route prévoit notamment un bilan et un plan d'action suite à échanges avec la DSIN en mars 2022.

Travaux, câblage et téléphonie

Cette activité a pour objet de mettre à disposition de l'ensemble de l'entité (DASES / CASVP), une architecture de câblage réseau et télécoms opérationnelle, performante et adaptée aux besoins métier.

Les axes de progrès identifiés sont notamment : l'harmonisation des processus ; le renforcement de la documentation ; la mise en place d'un outil de *ticketing* commun.

Les forces identifiées sont notamment : la qualité de l'équipe (maîtrise, agilité, réactivité, compétence) ; le pilotage direct des prestataires ; les équipements téléphoniques homogènes à la DASES.

La feuille de route prévoit notamment : la mise en place d'un outil de *ticketing* commun à la fonction SI en juin 2022 et le début de l'homogénéisation des postes et systèmes téléphoniques DASES / CASVP en septembre 2022.

Communication, administration et logistique

Ces missions doivent faciliter la mise en place d'une fonction SI efficace au plus près des métiers et de leurs besoins. Elles pilotent la stratégie de marketing avec pour objectif de développer une culture utilisateur, de définir l'offre de services, de la valoriser et

d'intégrer l'écoute utilisateur et l'amélioration continue. Elle veille également au bon fonctionnement du service et à accompagner les équipes au quotidien. Elle assure l'interface avec les différentes fonctions support. Elle épaule les managers pour permettre à l'ensemble du service de rester efficace.

Les axes de progrès identifiés sont notamment : l'uniformatisation et la formalisation des processus récurrents ; la mise en place d'une démarche qualité ; une visibilité partagée sur le budget et sa consommation par projet ; le suivi budgétaire et comptable.

Les forces identifiées sont notamment l'équipe dédiée à la communication / logistique/ formation ; la communication régulière vers l'utilisateur ; la mise en place de comités utilisateurs.

L'organigramme fonctionnel proposé regroupe les missions : communication, formation, RH, budget, comptabilité, logistique.

La feuille de route prévoit notamment le recensement de l'ensemble des marchés utilisables par la fonction SI et la mise en place d'une messagerie instantanée en juin 2022.

2.1.1.3. Les travaux de l'université d'été proposent une organisation nouvelle et une feuille de route comme projet de service

La présentation des travaux de l'université d'été des agents SOI et SSIUN propose une feuille de route de 76 actions dont 20 identifiées comme « Essentielles » pour la configuration du futur service.

Parmi les points clés à retenir, sont mis en avant :

- le périmètre des missions à définir avec la DSIN en mesurant les impacts utilisateurs ;
- la complémentarité des missions MOA et MOE ;
- le développement des fonctions marketing SI et innovation.

L'organigramme fonctionnel proposé reprend les 7 fonctions évoquées lors des groupes de travail : data, décisionnel et réglementaire ; étude, projet et ingénierie de formation ; maintenance applicative et assistance utilisateur ; communication, administration et logistique ; service aux utilisateurs ; travaux et téléphonie ; infrastructure et réseaux.

Les prochaines étapes annoncent notamment la définition du périmètre MOE, la définition du fonctionnement avec les sous-directions opérationnelles, le choix du nom du futur service, la finalisation de l'organigramme.

2.1.2. La création du service des usages numériques et de l'innovation (SUNI) est annoncée dans le rapport du 23 novembre 2021 sur la création de la DSOL

Le nouvel organigramme comprend l'ensemble des fonctions d'une DSI.

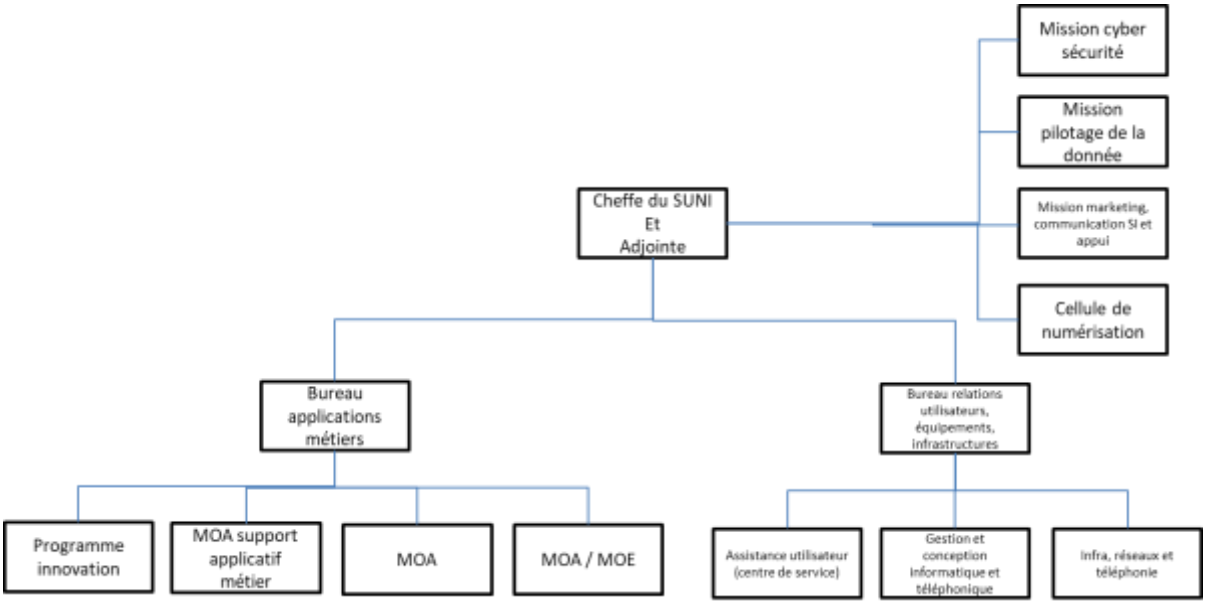
Les travaux menés avec les agents ont permis de proposer une nouvelle organisation :

- un bureau de la relation utilisateur, équipement et infrastructure en charge de la relation et de l'assistance utilisateurs, de la gestion et conception informatique et téléphonique, des infrastructures, réseaux, travaux, câblages et téléphonie ;
- un bureau des applications métier, intégrant la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre pour assurer une prise en compte des besoins applicatifs dans toutes leurs dimensions y compris celles des usagers du social. La maîtrise d'ouvrage avec des interlocuteurs privilégiés, est organisée par sous-direction opérationnelle pour assurer la proximité avec les métiers. Une maîtrise d'œuvre transverse à l'ensemble de l'entité est, quant à elle, chargée de garantir la flexibilité de l'affectation des ressources en fonction des priorités.

Sont annoncées aussi 2 cellules transversales, qui seront finalement des « *missions* », en plus de la mission cyber sécurité et de la cellule de numérisation :

- une cellule de pilotage de la donnée afin de « *porter l'ambition du référentiel usager du social* » et de « *développer l'usage du patrimoine informationnel* » en tenant compte de la réglementation générale de protection des données.
- une cellule marketing SI, communication et appui, pour piloter la communication et le marketing de la fonction SI, organiser les formations utilisateurs, coordonner les processus d'achat, etc.

Figure 4 : Organigramme du SUNI



Source : DSOL, IG

2.1.3. Le SUNI officiellement opérationnel à compter du 1er octobre 2022 compte 107 postes[32]

La convention de mise en place de services communs entre la Ville de Paris et le CASVP signée en juillet 2022 présente les missions du SUNI :

Tableau 5 : Mission et périmètre d'intervention du service des usages numériques et de l'innovation (SUNI)

Service des usages numériques et de l'innovation	- Assurer la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'oeuvre des applications métiers :
	  - Participer à la maintenance des applications métier (paramétrages, fiabilisation, propositions d'évolutions applicatives)
	  - Accompagner les utilisateurs dans les usages applicatifs et les former
	  - Faire évoluer ou impulser la création de systèmes d'information ou de services numériques
	- Organiser l'innovation avec de nouvelles offres, de nouveaux services mais également dans l'amélioration de l'efficacité opérationnelle
	- Piloter les données pour permettre aux métiers d'être plus performants, en garantissant l'application du Règlement Général de la Protection des données
	- Garantir le maintien du socle technique avec les interventions sur l'infrastructure, les réseaux et la téléphonie
	- Mettre en oeuvre la politique de sécurité des systèmes d'information
	- Gérer la relation utilisateurs:
	  - Assurer une assistance et un support informatique de qualité auprès des agents rattachés au CASVP
	  - Concevoir et sécuriser le poste de travail informatique (Téléphonie, informatique et périphériques)
	  - Assurer le support applicatif des utilisateurs
	  - Accompagner les agents à l'utilisation des systèmes de télécommunication
	  - Assurer la gestion des commandes et du stock de matériel
	  - Mettre en place et suivre les plans d'équipement téléphonie et informatique
	- Développer la communication et les fonctions d'appui pour faciliter la mise en place d'une fonction SI efficace au plus près des métiers et de leurs besoins.
	- Piloter les programmes de numérisation et leurs flux dans le cadre du développement de la gestion électronique de document.

Source : convention de mise en place de services communs entre la Ville de Paris et le CASVP signée en juillet 2022

[32] Pour 6100 agents à la DSOL, soit un ratio du double de celui du nombre d'agents de la DSIN rapporté au 55 000 agents de la Ville.

2.1.3.1. Les agents du SUNI viennent pour 2/3 du CASVP et pour 1/3 de l'ex-DASES

Le SUNI créé par rapprochement du SOI et du SSIUN est défini dans la convention de mise en place de services communs entre la Ville de Paris et le CASVP qui prévoit initialement 108 ETP.

Tableau 6 : Répartition des emplois et provenance par catégorie au sein du SUNI

Libellé corps	Origine : CASVP	Origine : Ville	Total
Adjoint administratif	6		6
Adjoint technique	9		9
Adjoints administratifs		4	4
Adjoints techniques		3	3
Adminitrateur	1		1
assistant socio-éducatif adm.paris	1	2	3
attachés d'administration parisienne	4	12	16
conseiller socio-éducatif adm. Parisienne		1	1
infirmier en soins généraux	1		1
Ing. Cadre sup adm paris	4		4
ingénieur et architecte administrations par.	11	1	12
secrétaire administratif	13		13
secrétaire administratif admn. Paris		8	8
secrétaire médical et social adm. Paris.		3	3
technicien supérieur admin. Paris.	22	2	24
Total	**72**	**36**	**108**

Source : Convention de mise en place de services communs entre la Ville de Paris et le CASVP, juillet 2022

Le mémo sur les effectifs du SOI et du SSIUN faisant suite à la réunion au secrétariat général du 9 mai 2022 prévoit la mutualisation :

- des 66 emplois du CASVP (SOI) qui assurent la gestion des infrastructures, l'assistance aux utilisateurs et la gestion d'un portefeuille applicatif de 79 applications dont 43 avec une maîtrise d'œuvre spécifique ;
- des 30 emplois issus de la DASES qui assurent la maîtrise d'ouvrage de 47 applications ainsi que l'assistance aux utilisateurs (support métier).[33]

Les 96 ETP du service commun de la fonction SI à la DSOL (SUNI) issus du rapprochement du SOI et du SSIUN sont complétés par 4 agents en sureffectif (procédure de reclassement) pour le pôle numérisation (actuellement au service des moyens généraux de l'ex-DASES, hors SSIUN) venant de l'ex-SSIUN, et 2 autres postes en sureffectifs aussi venant de la DASES (SSIUN).

Enfin, s'il était prévu de transférer 6 ETP dédiés à la MOA au sein des sous-directions du CASVP vers le nouveau SUNI, 5 postes seront finalement transférés, approche que la mission estime peu souhaitable comme évoqué au 1.3.1, 1 poste MOA demeurant au sein de la sous-direction des territoires, conduisant à un total de 107 postes.

[33] La DSIN garde la compétence sur les PC, applications et infrastructures de l'ex-DASES, l'organisation actuelle ayant un caractère « hybride ».

Tableau 7 : Analyse de la liste des agents du SUNI transmise par la DSOL

Nombre d'agents	97
Moyenne d'âge	48 ans
Nombre d'agents titulaires / contractuels / stagiaire	78 / 18 / 1
Nombre d'agents de catégorie A / B / C	28 / 50 / 14
Nombre de postes vacants	10

Source : DSOL, IG

L'organigramme du SUNI transmis par la DSOL permet de dénombrer 103 postes (dont 6 postes en sureffectifs et 6 postes vacants).

Tableau 8 : Répartition des postes au SUNI

		Nb postes	Dont vacants	+ sureffectifs
Cheffe du SUNI		1		
Adjointe à la cheffe du SUNI (cheffe du BRUEI)		1		
Mission cyber sécurité (Resp de mission, RSSI)		1		
Mission pilotage de la donnée		7	1	2
Mission marketing, communication SI et appui		7	1	
Cellule de numérisation				4
Bureau applications métiers	42			
Cheffe du bureau		1		
Programme innovation (Chef de programme)		1	1	
MOA / Support applicatif métier		3		
MOA		21		
MOA/MOE		16		
Bureau relations utilisateurs, équipements, infrastructure (BRUEI)	38			
Cheffe du bureau (adj cheffe de service)				
Assistance utilisateur (centre de services)		18	1	
Gestion et conception informatique et téléphonique		9		
Infrastructure, réseaux et téléphonie		11	2	
Total		**97**	**6**	**6**

Source : DSOL, IG

2.1.3.2. Les fiches de poste du SUNI reflètent la double origine des agents CASVP et ex-DASES

47 fiches de poste du SUNI ont été communiquées par la DSOL aux rapporteurs.

Ces fiches de postes traduisent le regroupement du SSIUN de l'ex-DASES et du SOI du CASVP au sein du SUNI. Ce regroupement reprend par grands blocs les deux anciens services au sein de 2 bureaux principaux :

- le bureau des applications métiers (BAM) qui comprend principalement les anciens agents du SSIUN et une entité de maîtrise d'œuvre (chefferie de projet et maintenance applicative) issue en bloc du SOI ;

- le bureau des relations utilisateurs, équipements et infrastructures (BRUIE), reprenant les autres missions du SOI et exclusivement constitué des anciens agents du SOI assurant auparavant ces missions[34].

Trois missions sont par ailleurs rattachées à la cheffe du service :

- la mission marketing, communication SI et appui (12 postes dont 4 pour la cellule de numérisation en sureffectifs). Les agents de cette mission sont issus à parts égales du SSIUN et du SOI et occupaient des emplois similaires (sauf la cheffe de mission). La mission est dirigée par un cadre A de la filière sociale (assistante socio-éducative), également responsable de la communication. Elle comprend des agents des filières administrative (1 secrétaire administratif, 3 adjoints administratifs), technique (1 technicien supérieur) et médico-sociale (1 secrétaire médicale et sociale). Les agents de la cellule de numérisation sont des agents de la filière technique de catégorie C en reclassement professionnel venant d'autres services de la DSOL ;
- la mission pilotage de la donnée (9 postes dont 2 en sureffectifs). Le responsable de la mission est un cadre A (ingénieur). La mission comprend un chef de programme RGPD, MDM, projets data (chef de programme data, ingénieur), une unité décisionnel (2 chefs de programme SI décisionnel, ingénieurs, 1 analyste de données en sureffectif, catégorie A), une unité qualité de la donnée (4 experts fonctionnels de catégorie B, dont 1 en sureffectif). Les agents de la mission sont d'anciens agents du SSIUN, sauf le chef de programme RGPD, MDM, projets data (venant du SOI) ;
- la mission cyber sécurité (1 poste) constituée d'un responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI), cadre A (attaché ou ingénieur).

Les fiches de poste correspondant aux 2 bureaux principaux du SUNI sont les suivantes:

- pour le bureau des applications métiers (BAM) :
    - la cheffe du bureau (ex-SOI) : chef de bureau des SI métiers (catégorie A) ;
    - 1 chef de programme innovation numérique : ingénieur /attaché (catégorie A);
    - la fonction MOA avec (25 postes) :
        - le support applicatif métiers : 3 chargés de support applicatif métiers (catégories C) ;
        - la MOA, partagée entre les domaines correspondant aux sous-directions de la DASES hors santé (autonomie, insertion et lutte contre les exclusions ; prévention et protection de l'enfance ; domaine transverse territoires et usager) : 4 responsables de domaine (catégories A), 9 chefs de programme maitrise d'ouvrage SI (catégories A), 5 chefs de projet maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information (catégorie B), 4 experts fonctionnels spécialité administration du SI (catégorie B) ;
        - la MOA du BAM est constituée de plus de la moitié des agents de maîtrise d'ouvrage du SSIUN (17 agents sur les 30), qui ont été rejoints par 5 agents de l'ex-CASVP à savoir 1 agent de la SDSLE, 1 agent de la SDIS et 3 agents de la SDSPA;

[34] Uniquement sur le périmètre de l'ex-CASVP. Il y a donc deux intervenants SI au sein de la DSOL : la DSIN et le SUNI.

  - la fonction MOE, uniquement dédiée au CASVP (la MOE ex-DASES est assurée par la DSIN) et constituée d'1/4 (18 personnes sur 66) des agents de l'ex-SOI du CASVP, leurs postes étant similaires. La fonction, dirigée par un responsable équipe MOE chefferie de projet et maintenance applicative (catégorie A), est divisée entre une chefferie de projet MOE (8 postes : 1 chef de programme MOE, catégorie A, 7 chefs de projet MOE, catégories B) et une équipe maintenance applicative MOE (1 responsable équipe MOE maintenance applicative, catégorie B, 1 adjoint au responsable équipe MOE maintenance applicative, catégorie B, 6 pilotes d'exploitation applicatif, catégorie B, 1 moniteur informatique, catégorie B ou C) ;

- pour le bureau relation utilisateurs, équipements, infrastructure (BRUEI), qui comprend les autres anciens agents du SOI répartis dans des emplois similaires à leurs anciens postes (38 postes) :
  - la cheffe de bureau, catégorie A, adjointe à la cheffe de service ;
  - un centre de gestion et de conception (9 postes) comportant 1 responsable du centre de gestion et de conception (catégorie A), une cellule gestion (3 gestionnaires de parc informatique et téléphonique, catégories B) et une cellule conception (5 chargés de conception, catégories B) ;
  - un centre de services comportant le chef de centre (responsable du département de la relation utilisateurs, catégorie A), un centre d'assistance (3 chargés de la relation utilisateur, catégories B) et une équipe d'intervention (1 chef opérateur, catégorie B, 5 techniciens support utilisateur, catégories B, 8 assistants support utilisateur, catégories C) ;
  - un département infrastructure, réseaux, travaux et téléphonie : 1 chef du département (catégorie A), une cellule infrastructure constituée d'1 responsable de l'équipe système (catégorie A), 1 administrateur système (catégorie A), 3 pilotes d'exploitation système (catégories B), une cellule réseaux constituée d'1 responsable équipe réseaux (catégorie B), 1 pilote d'exploitation réseaux (catégorie B), une cellule travaux et téléphonie constituée d'1 responsable de l'équipe travaux, câblages et téléphonie (catégorie A), 1 technicien télécom (catégorie B), 1 assistant conducteur de travaux (catégorie C).

Les fiches de postes font apparaître que :

- la mission pilotage de la donnée, constituée de 5 agents de catégorie A et 4 agents de catégorie B, concourt à illustrer le fait que le SUNI et la DSOL en général, disposent de moyens humains supérieurs aux autres directions en matière de MOA (une trentaine de postes, soit plus de trois fois le niveau moyen des autres directions de la Ville de Paris où cette fonction est présente, v. supra) même si la DSOL estime dans sa réponse au rapport provisoire que le périmètre de cette mission est plus large que celui d'autres directions (la DSOL cite notamment les 4 agents en charge de coordination RSA ou les référents RGPD et agents chargés d'établir les statistiques nationales et les tableaux de bord dont une partie des missions est souvent plus dispersée dans les autres directions de la Ville) ;
- la fonction MOA au SUNI est constituée de postes de catégories A et B chacune pour moitié ;
- la fonction MOE comporte essentiellement des agents de catégorie B (chefs de projets et pilotes d'exploitation) et est exclusivement dédiée aux outils du CASVP (la MOE des outils ex-DASES est prise en charge par la DSIN) ;
- les fiches de postes ne revêtent pas de caractère générique marqué (seuls 34 % ne sont pas spécifiques à un poste) ;

- elles reprennent les anciens postes des agents avec peu d'évolution ;
- la MOA du BAM a vocation à intervenir au profit des applications du CASVP. En effet, 5 agents de la MOA des sous-directions du CASVP ont intégré la MOA du BAM (et 1 demeurant au sein de la sous-direction des territoires) ;
- les postes transférés du BRUIE ont vocation à n'intervenir au profit d'utilisateurs ou concernant des matériels du CASVP (les utilisateurs et matériels de l'ex-DASES dépendent de la DSIN).

Tableau 9 : Fiches de poste du SUNI par catégories

Intitulés	A	B	C
Cheffe du SUNI	1		
Cheffe du BRUEI, adjointe à la cheffe du SUNI	1		
Administrateur système	1		
Analyste de données	1		
Chef de programme data	1		
Chef de programme innovation numérique	1		
Chef de programme MOE	1		
Chef du Département Infrastructures, Réseaux et Téléphonie	1		
Cheffe du bureau des SI métiers (BAM)	1		
Responsable équipe système	1		
Responsable équipe travaux, cablage et téléphonie	1		
Responsable de la mission cyber sécurité (RSSI)	1		
Responsable de la mission marketing, communication SI & appui	1		
Responsable de la mission pilotage de la data	1		
Responsable du Centre de Gestion et de Conception	1		
Responsable du Département de la Relation Utilisateurs	1		
Responsable équipe MOE Chefferie de Projet et Maintenance applicative	1		
Chef de programme Système d'information décisionnel	2		
Responsable de domaine maîtrise d'ouvrage	3		
Chef de programme maitrise d'ouvrage SI	9		
Adjoint au responsable équipe MOE maintenance applicative		1	
Charge de communication utilisateurs		1	
Chef Opérateur		1	
Cheffe de projet formation		1	
Moniteur informatique		1	
Pilote d'exploitation réseaux		1	
Responsable équipe réseaux		1	
Responsable de la Cellule administrative		1	
Responsable équipe MOE maintenance applicative		1	
Technicien télécom		1	
Chargé de la Relation Utilisateur - Informatique		3	
Gestionnaire de parc Informatique et Téléphonique		3	
Pilote d'exploitation système		3	
Expert fonctionnel et coordination RSA		4	
Expert fonctionnel spécialité administration du SI		4	
Chargé de Conception		5	
Chef de projet Maîtrise d'ouvrage des Systèmes d'information		5	
Pilote d'exploitation applicatif		5	
Technicien Support Utilisateur		5	
Chef de projet MOE		7	
Assistant informatique et logistique			1
Assistant conducteur de travaux			1
Assistant logistique et courrier			1
Secrétaire			1
Chargé du support applicatif métier			3
Cellule de numérisation			4
Assistant Support Utilisateur			8
Total	**31**	**54**	**19**

Source : DSOL

2.2. Des groupes de travail conjoints entre la DSIN et la DSOL au niveau du management ont préparé le transfert de la fonction SI vers la DSIN

Ces groupes de travail se sont réunis de décembre 2021 à février 2022 pour préparer les arbitrages finalement rendus par le SG sur le transfert de la fonction SI de la DSOL vers la DSIN. Ces arbitrages ont été rendus avant la création du SUNI.

2.2.1. Le CASVP devrait intégrer la gouvernance des projets informatiques de la Ville, notamment le passage en Cl@P

Le groupe de travail DSOL – DSIN du 17 février 2022 sur la gouvernance a rappelé la nécessité d'une présentation en Cl@p de tout projet structurant ou de maintenance lourde dont le coût externe prévisionnel atteint ou dépasse 100 000 € ou qui présente un intérêt stratégique particulier.

Il a en outre décrit la comitologie en matière informatique au sein de la DASES et du CASVP, puis de la DSOL, et qui comprend :

- un niveau stratégique : comité d'urbanisation des SI (Co-Urb), réuni semestriellement, comité de pilotage (CoPIL), réuni trimestriellement ;
- un niveau opérationnel : comité de suivi (CoSUI), réuni chaque mois, comité de projet, réuni de façon hebdomadaire ou toutes les quinzaines.

Le groupe de travail a par ailleurs rappelé l'ensemble de la gouvernance concernant le plan de transformation numérique (PTN) de la Ville :

- comité stratégique (COSTRAT) ;
- comité de suivi des services numériques (COSNUM) ;
- comité de lancement de projet (Cl@p).

Dans le cadre du PTN, il a été rappelé que le CASVP était intégré aux programmes 03 sur l'unification de l'action sociale et 04 sur la proximité et les relations usagers (projet Mon Paris). Son intégration au programme 06 sur la modernisation de l'administration pour les projets de SI financier et de SI RH, [.....] ont également été mentionnés.

Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Les projets structurants (>100k€) et les services numériques du CASVP doivent être vus en Cl@p (ou en COSNUM) pour intégration au PTN global dans une approche de convergence vers une offre commune. À court terme, les sujets suivants doivent être arbitrés dans une logique de mutualisation :

Tableau 10 : Mise en œuvre de la gouvernance commune des projets CASVP - DSIN

Grands projets	Position CASVP	Offre DSIN actuelle	Actions
Outil de ticketing	Projet de refonte CASVP Landesk. Pré-choix SIMS	SATIS (easyvista)	Présentation croisée SIMS / SATIS. Choix d'un même outil à faire
Gestion de parc mobile	Etude d'opportunité CASVP de remplacement d'Airwatch par le module correspondant dans SIMS.	Blackberry Projet de refonte en cours	Choix d'un outil commun.
Outil de prise en main à distance	Etude d'opportunité CASVP de mise en place d'un outil de prise en main à distance via le module correspondant dans SIMS	ZENWORKS (prise en main à distance et package)	Migration du CASVP vers ZENWORKS.
Nouveaux outils collaboratifs	Skype et autres	Skype et autres	Choisir un nouvel outil commun.

Source : Synthèse des GT DSOL -DSIN, février 2022

2.2.2. La coexistence de deux infrastructures est une source de complexité

Le groupe de travail DSOL – DSIN du 20 janvier 2022 sur les infrastructures a défini le périmètre concerné :

- les systèmes : datacenters du CASVP, hébergement des SI, serveurs physiques et virtuels, technologies des infrastructures (annuaire Active Directory, messagerie Exchange, sécurité systèmes, socle technique des serveurs métiers, etc.) et modernisations ;
- les réseaux : réseau des datacenters du CASVP, sites distants, technologies d'infrastructures réseaux, sécurité, modernisation ;
- téléphonie et travaux : téléphonie analogique et TOIP (téléphonie par informatique), systèmes d'appels malades (EHPAD et résidences autonomes), travaux de câblage informatique.

L'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces) a notamment mis en évidence la complexité de la gestion d'une base utilisateurs sur deux infrastructures.

Le groupe de travail est convenu de la nécessité d'un accès des agents aux différents systèmes d'informations de la Ville et du CASVP indifféremment de l'hébergement des infrastructures.

2.2.3. Le GT sur les postes de travail et les outils collaboratifs a aussi souligné la complexité liée à la coexistence de deux infrastructures

Le périmètre du groupe de travail DSOL – DSIN du 27 janvier 2022 sur le poste de travail et les outils collaboratifs a notamment inclus : les logiciels, la gestion des stocks et les inventaires, le suivi des licences, les marchés de matériel, recyclage et reconditionnement, la téléphonie, les plans d'équipement informatique et téléphonique, la dotation individuelle en équipement informatique et téléphonique, les outils collaboratifs utilisés, les masters (élaboration d'un socle commun, suite Microsoft Office, navigateurs), les stratégies de groupe (GPO).

L'analyse a mis en évidence la complexité de la présence des 2 infrastructures Ville et CASVP. Le CASVP a par ailleurs fait part de son souhait d'un outil étendu de gestion de la relation utilisateur (catalogue de services, gestion des stocks, etc.). Les faiblesses ou risques liés à la fin prochaine de plusieurs marchés ont été mentionnées.

2.2.4. La sécurité de la fonction SI doit être intégrée entre la Ville et le CASVP

Le groupe de travail DSOL – DSIN du 25 janvier 2022 sur la sécurité a concerné :

- le projet du CASVP de réalisation de chartes utilisateurs et administrateurs ;

- la politique de sécurité du ou des systèmes d'information (PSSI) du CASVP mise en place en 2020 ;
- le schéma directeur ou plan d'actions sécurité du CASVP qui comporte 12 chantiers et 118 actions.

Il a été prévu que ces éléments soient analysés par la DSIN. L'intégration du CASVP dans le périmètre [.....] a été mentionnée.

Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

2.2.5. Le GT sur la fonction service aux utilisateurs a conclu sur un maintien à la DSOL avec un travail de convergence mené par la DSIN

Le groupe de travail DSOL – DSIN du 3 février 2022 sur la relation utilisateur a défini le périmètre concerné qui comprend notamment l'établissement du catalogue de service, la mise à jour en continu de la base de connaissances, le traitement des demandes et des incidents et la gestion des droits d'accès.

L'analyse SWOT a fait notamment ressortir, parmi les menaces, la gestion complexifiée d'une base utilisateurs sur deux infrastructures distinctes et, parmi les forces, la proximité des équipes MOA et MOE qui permet une plus grande réactivité.

La première conclusion du groupe de travail conduisait à privilégier le maintien à la DSOL pour permettre la proximité avec les utilisateurs finaux avec un travail de convergence sur les pratiques sous le pilotage de la DSIN et l'uniformisation des masters.

2.2.6. La maîtrise d'œuvre (MOE) est organisée différemment au CASVP et à la DSIN

Le GT du 17 février 2022 a montré, s'agissant de la MOE du SOI, un périmètre incluant de nombreuses tâches liées à la MOA et l'AMOA, notamment : accompagner les sous-directions métiers dans la formalisation de leur besoin afin d'en garantir la faisabilité, assurer le cadrage complet du projet au niveau technique, financier, ressources humaines, stratégie d'achat et planification, assurer la MOA sur certains projets (cadrage et études détaillées de besoins, recette, formation utilisateur, accompagnement, administration fonctionnelle) ces tâches représentant près de 56% de l'activité globale des chefs de projet MOE, mais aussi assurer l'AMOA (paramétrage, recette, formation, accompagnement), piloter l'organisation et la tenue des comités de suivi, accompagner les directions métiers dans la formalisation de leur besoin afin d'en garantir la faisabilité.

L'analyse SWOT mettait notamment en évidence les faiblesses suivantes : la dispersion de l'assistance utilisateurs et le pilotage de certains SI par le métier (prestataire en direct).

La synthèse conjointe DSIN – DSOL proposait le transfert à la DSIN de la fonction MOE sauf s'agissant des applications industrielles à examiner.

Les différences d'organisation entre la DSIN et la DSOL étaient soulignées :

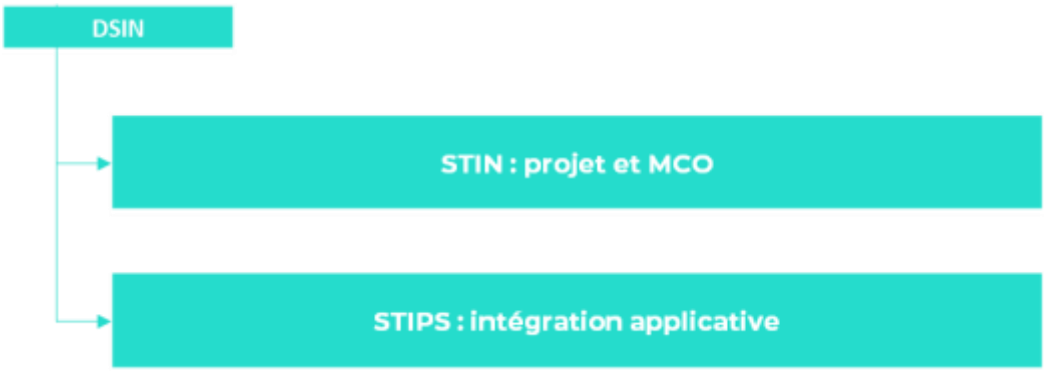
- le CASVP dispose de deux équipes dissociées au sein du SOI : une équipe est dédiée spécifiquement aux projets, au sein du département études et projets numériques ; une autre équipe est dédiée au maintien en conditions opérationnelles (MCO), au sein du département production et maintenance applicative et effectue les tâches d'intégration applicative.

Figure 5 : Organisation de la MOE au sein du SOI

Source : Travaux DSIN – DSOL Synthèse

- Au sein de la DSIN : le STIN regroupe les équipes dédiées aux projets et à la MCO : un même chef de projet passe des tâches de construction d'une application à celles dédiées à la maintenance d'applications selon l'actualité des projets et des maintenances. Les activités d'intégration applicative associées à ces activités sont effectuées au bureau de l'intégration applicative et développements opérationnels (BIAD) au sein du STIPS de la DSIN.

Figure 6 : Organisation de la MOE au sein de la DSIN



Source : Travaux DSIN – DSOL Synthèse

2.2.7. La comparaison des grandes fonctions SI entre le SOI et la DSIN montre des similitudes et des différences

Le SOI du CASVP dispose de manière générale d'une organisation comparable à la DSIN avec notamment :

- un responsable de la sécurité des SI (RSSI) ;
- un département de services aux utilisateurs du CASVP qui recouvre le périmètre agence informatique de proximité (AIP) de la DSIN et assure en plus la configuration des postes de travail qui relève du STIPS à la DSIN ;
- un département production et maintenance applicative qui a les prérogatives du STIPS (production) et du STIN (maintenance applicative) et qui exerce des activités fortes de MOA et d'AMOA ;
- un département études et projets numériques qui a les prérogatives du STIN et qui exerce des activités fortes de MOA et d'AMOA ;
- des équipes téléphonie et réseau qui sont dissociées côté CASVP quand elles sont regroupées côté DSIN ;

- une mission gestion de l'information dont le travail recoupe celui de la mission transverse des systèmes d'information (MTSI) de la DSIN. Il est composé d'une ressource qui bascule dans une cellule data MOA.

En revanche, à la différence de la DSIN, la forte proximité avec le métier entraîne des missions du SOI étendues vis-à-vis des utilisateurs (communication et accompagnement renforcé). Le SOI du CASVP effectue aussi des tâches d'AMOA et de MOA mutualisées avec la MOE, qui ont vocation à rester au sein de la DSOL en étendant au CASVP le fonctionnement déjà existant à la DASES.

Tableau 11 : Comparaison des fonctions SI au SOI et à la DSIN

Fonctions	Service Organisation et Informatique	Direction des Systèmes d'Information et du Numérique
Sécurité	RSSI	RSSI
Support et assistance aux utilisateurs	Département services aux utilisateurs	Agence Informatique de proximité + BEON
MOE (production et exploitation, maintenance applicative)	Département production et maintenance applicative	Service technique des outils numériques, des infrastructures, de la production et du support (STIPS) + STIN
MOE (chefs de projet)	Département études et projets numériques	Service de la Transformation et de l'Intégration Numérique (STIN) + MOA
RGPD, autres	Gestion de l'information	STIN/Mission Transverse des Systèmes d'Information
Administration, secrétariat, logistique, courrier	Cellule administrative	Sous-Direction des Ressources

Source : Synthèse des GT DSOL –DSIN, février 2022

2.3. Les arbitrages ont validé le transfert de la fonction SI de la DSOL vers la DSIN à l'exception de la MOA

2.3.1. Dans un premier temps, la fonction de service aux utilisateurs ne devait pas être transférée

La réunion du 18 mars 2022 sous l'égide du SG sur la fonction informatique de la future DSOL a donné lieu à une note qui rappelle que les travaux des 6 ateliers menés avec la DSOL et la DSIN ont souligné les points suivants :

- le rôle étendu de la fonction support aux utilisateurs ;
- l'articulation MOA – MOE est définie de manière spécifique, notamment s'agissant de l'ancienne DASES ;
- le SOI ne possède pas une équipe sécurité opérationnelle dédiée ;
- le benchmark réalisé par la DSIN (8 collectivités[35]) conforte l'option de la mutualisation (cf. annexe) ;

Des opportunités de mutualisation DSOL – DSIN ont été identifiées : l'active directory, la messagerie, l'outil de *ticketing*, l'outil de gestion de parc de téléphones, les *firewalls*, les répartiteurs de charge, avec des arbitrages à prendre à court terme pour les mener à bien.

Certains outils métiers sont déjà mutualisés : SIRH, ISIS, SALSA, IODAS, REFLEX et PEPS ; le SI financier et le SI gestion du patrimoine sont à mutualiser.

Pour 25 applications métiers : il a été décidé de procéder à une analyse application par application afin de déterminer leur caractère industriel ou non. Pour ces systèmes industriels, un maintien de la MOE à la DSOL est envisageable. PIAF pourrait rejoindre ISIS et donc être mutualisable.

Il a été décidé d'intégrer le CASVP dans la gouvernance des SI de la Ville.

Le transfert des différentes fonctions est synthétisé comme suit :

Tableau 12 : Synthèse de la cible conjointe DSIN et DSOL pour les grandes fonctions SI qui ont vocation à être transférées

Fonction DSI	Cible DSOL
Gouvernance	Projets CASVP intégrés à la gouvernance CI@P Privilégier par défaut les solutions communes pour la convergence
Gouvernance de la sécurité	Transfert à la DSIN
Maitrise d'œuvre / Gestion de projets et maintenance	Transfert à la DSIN sauf applications industrielles à examiner
Infrastructure (dont infra téléphonie, réseau, câblage)	Transfert à la DSIN
Relations utilisateurs (AIP) et équipements d'extrémités	Maintien à la DSOL pour permettre la proximité avec les utilisateurs finaux Travail de convergence sur les pratiques sous le pilotage de la DSIN et uniformisation des masters

Source : CR de la réunion SG du 18 mars 2022

[35] Lyon, Nice, Saint-Etienne, Angers, Grenoble, Rennes, Montpellier, Marseille.

La note laisse en suspens les questions financières suivantes :

- la reprise des 16,8 M € d'investissements non amortis côté CASVP ;
- les mécanismes comptables à mettre en œuvre afin d'assurer les financements croisés ;
- le maintien de la capacité du CASVP à répondre à des appels à projet et à obtenir des financements externes.

2.3.2. La réunion au SG du 9 mai 2022 précise les modalités du transfert

Des difficultés sont apparues dans les discussions entre la DSIN et la DSOL, nécessitant des précisions. La DSOL a souligné la problématique du partage entre MOA et MOE, porteuse de potentielles tensions sociales. La DSIN a souligné quant à elle la nécessité, pour endosser la responsabilité des SI de la DSOL, de disposer des ressources MOE correspondantes aux applicatifs de cette dernière, en rappelant les contraintes liées d'une part à la sécurité des SI et d'autre part, à une très forte mobilisation pour les JO en 2024.

La position adoptée est :

- une intégration de la fonction infrastructure budgétairement en janvier 2023 et officiellement en avril 2024 ;
- une intégration de la fonction MOE applicative budgétairement en janvier 2024 et officiellement en septembre 2023. Les discussions application par application et agent par agent doivent se poursuivre pour définir précisément le volume et le profil des agents qui devront in fine intégrer la DSIN et / ou rester au sein de la DSOL ;
- une intégration de la fonction sécurité des SI alignée au calendrier d'intégration de la MOE applicative ;
- ***à ce stade***, la question du support utilisateurs, évoquée le 18 mars 2022 avec une décision de maintien à la DSOL n'est pas remise en cause ***mais en ayant conscience des difficultés opérationnelles que cela pourra représenter*** (2 modes d'organisation et de fonctionnement différents pour la DSOL, risques de divergences pour les postes de travail, rupture de la chaîne entre infrastructure et support) et de la nécessité d'évoluer sur ce point à terme.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DSOL évoque notamment, dans ce contexte, le risque lié à la maîtrise d'ouvrage du logiciel PIAF avec la refonte du règlement municipal des aides sociales envisagée au 1er septembre 2023.

2.3.3. La note de saisine de l'Inspection générale du 14 juin 2022 prévoit un transfert de l'ensemble de la fonction SI vers la DSIN à l'exclusion de la MOA

Selon cette note, la fonction support utilisateurs n'a donc pas vocation à rester au sein de la DSOL. De même, la MOE liée à l'informatique industrielle n'est plus évoquée.

Sur la temporalité, un transfert en 2025, après les Jeux olympiques, est exclu par les élus rencontrés par les rapporteurs et par le cabinet de la Maire. L'agenda de l'année 2024 de la DSIN étant déjà chargé en raison des Jeux olympiques, c'est donc un transfert en 2023 qu'il faut programmer.

Le transfert de la fonction support utilisateurs n'a pas fait l'objet d'un arbitrage formel au niveau SG. [.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

Aux yeux des rapporteurs, il n'est pas souhaitable d'envisager un transfert décalé pour la fonction support utilisateurs par rapport aux autres fonctions, en raison de la complexité encore plus grande que cette situation engendrerait.

2.3.4. Ce schéma est notamment motivé par la problématique de cyber-sécurité qui a donné lieu à plusieurs réunions d'arbitrages spécifiques

[.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

2.4. Les craintes des agents et des organisations syndicales (OS) ont suscité la demande d'étude d'impact

2.4.1. Les OS ont relayé les inquiétudes des agents du CASVP, pour finalement lancer un préavis de grève

Les agents ont appris officiellement la décision du transfert de la fonction SI à la DSIN[36] lors de la réunion d'information du 30 mars 2022.

Les communications des OS évoquent le sentiment des agents d'un manque de reconnaissance et d'être les victimes d'une « *guerre des directions* » entre la DSIN et la DSOL.

Elles ont rappelé le fait que 35 ateliers de travail avaient été menés de juillet à septembre 2021 pour créer le SUNI et le fait que le transfert vers la DSIN n'avait pas constitué l'hypothèse de ces ateliers.

Elles ont également souligné l'absence d'étude d'impact et de faisabilité, ainsi que l'absence d'étude sur l'intégration des systèmes d'information du CASVP et de la Ville.

Elles ont relayé la crainte des agents d'un appauvrissement de leurs missions et de leurs fonctions du fait de la forte spécialisation au sein de la DSIN.

Elles ont évoqué le fait que la séparation des fonctions MOE et MOA avec transfert de la MOE à la DSIN ne s'accompagnait pas de la création de poste de MOA au CASVP pour prendre en charge cette partie de l'activité jusqu'à présent assumée par les agents du SOI en charge de la MOE (la fonction MOA au CASVP n'a été mise en place que depuis 2018 et était auparavant assurée par les agents du SOI).

Elles ont mentionné les risques liés aux pertes de compétences occasionnées par les transferts de façon générale, la maîtrise des fortes spécificités de la fonction informatique du CASVP risquant de ne plus être effective après le départ des agents actuellement en poste.

Elles ont par ailleurs fortement mis en avant les potentielles pertes de réactivité et baisse de la qualité du service aux usagers découlant d'une gestion industrielle par la DSIN de la fonction informatique du CASVP.

Elles ont demandé des garanties concernant le maintien des situations statutaires et indemnitaires et la prise en compte de la situation des agents « faisant fonction » au sein de l'organisation.

Enfin, elles demandaient la réalisation d'une étude de risques psycho-sociaux liés au transfert des postes et des missions du SOI.

Un mouvement de grève a été décidé à compter du 23 mai 2022 portant les revendications suivantes : maintien des postes budgétaires et des emplois du SOI au CASVP, réalisation d'une étude d'impact préalable, réalisation d'un diagnostic de risques psycho-sociaux. Le comité technique du même jour a également été l'occasion d'exprimer les craintes et les réticences des agents du SOI.

Préalablement à cette grève, les OS ont obtenu une audience le 20 mai 2022 en présence de l'adjointe à la Maire de Paris en charge des solidarités, de la lutte contre les inégalités et contre l'exclusion.

[36] A l'exception de la fonction service aux utilisateurs, à cette date.

Tableau 13 : Réponses de l'administration aux revendications des OS

Points du préavis	Réponse de l'administration
Maintien de tous les postes budgétaires et des emplois du SOI au CASVP	Afin de pouvoir réaliser l'étude d'impact en amont de la détermination du périmètre du SUNI, les projets de documents présentés au CT du 24 mai (délibération emploi, convention de mise en place des services communs) sont modifiés pour intégrer tous les agents du SOI dans les services communs au 1er octobre 2022.
Réalisation d'une étude d'impact sur le projet de transfert des postes et des emplois à la DSIN	Une étude d'impact sera lancée, dans le cadre d'un cahier des charges élaboré par la DSOL et la DSIN. L'étude d'impact pourrait être confiée à l'Inspection générale de la Ville de Paris. Les agents du SOI y seront associés. Il s'agit d'un préalable en matière d'organisation de la fonction SI de la DSOL. L'étude doit permettre de fixer, d'objectiver et de fiabiliser le cadre et le calendrier dans lesquels la nouvelle organisation doit se mettre en place. En termes de calendrier, l'objectif est de fournir des éléments de pré-cadrage sous quinzaine, et que l'étude d'impact soit rendue à l'automne 2022.
Réalisation d'un diagnostic RPS	La demande d'un CHSCT extraordinaire a bien été reçue. Les organisations syndicales doivent préciser leurs attentes en la matière avant l'organisation de cette instance, notamment au vu de la temporalité de l'étude d'impact.

Source : Relevé de conclusion, audience du 20 mai 2022

2.4.2. Au cours des entretiens avec les rapporteurs, les agents ont fait part de leurs inquiétudes

Concernant les impacts humains, les agents indiquent ne pas comprendre la décision du transfert à la DSIN, un important travail préparatoire ayant été réalisé pour créer le SUNI de la DSOL par la fusion du SOI et du SSIUN. Ils mentionnent n'avoir connaissance ni du périmètre des postes transférés ni du contenu des postes vers lesquels les transferts seraient opérés. Ils souhaitent « *ne pas être considérés comme des pions* ». Ils soulignent avant tout la grande spécialisation des tâches au sein de la DSIN par opposition à leur plus grande polyvalence actuelle, et ainsi la perte d'intérêt de leur métier à l'occasion de leur transfert. A cela s'ajoute une plus grande distance avec les utilisateurs.

Les agents sont également inquiets sur le plan technique. Ils notent l'absence de plan d'action de la DSIN pour la reprise des activités. Ils soulignent la réactivité qui fait la qualité du service actuellement délivré.

2.4.3. Les sous-directions utilisatrices de la DSOL ont aussi émis des doutes sur le bien-fondé du transfert de la fonction SI

Les sous-directions de la DSOL ont relayé auprès des rapporteurs les craintes des agents de l'ex-SOI du CASVP.

Sur le plan technique, elles ont mentionné la qualité du service jusqu'à présent rendu par leur fonction informatique. Elles ont indiqué la nécessité pour leurs utilisateurs internes et externes de conserver le même niveau de prestations, notamment en termes de disponibilité et de réactivité. Cette nécessité concerne l'ensemble des fonctions antérieurement assumées par le SOI et poursuivies au sein du SUNI (projets MOE, maintenance applicative, relation utilisateurs, équipements, infrastructures).

Elles ont évoqué les risques, liés au transfert des postes de MOE à la DSIN et de changement d'intervenants, d'une perte des savoirs concernant les principales applications

utilisées au CASVP du fait de leur ancienneté et / ou de leur complexité. Elles ont indiqué la nécessité de ne pas diminuer l'activité de MOE concernant les applications du CASVP.

Sur le plan technique, elles ont souligné les difficultés en matière d'équipements et d'infrastructures liées à la double gestion technique de la DSIN et du SUNI selon la collectivité d'origine des agents (compétence DSIN pour les agents Ville et compétence SUNI pour les agents CASVP). Elles ont également mentionné les différences de traitement des demandes au sein des services de la DSOL, la réactivité et la disponibilité du SUNI étant supérieures à celles de la DSIN et répondant aux besoins.

3. AU-DELÀ DE L'ÉTUDE D'IMPACT, UNE RÉAFFIRMATION DE L'ARBITRAGE SUR LE PÉRIMÈTRE EST NÉCESSAIRE POUR MENER À BIEN L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

3.1. La création des services communs de la DSOL avait déjà donné lieu à une étude d'impact qui peut donc être complétée

La convention de mise en place de services communs entre la Ville de Paris et le centre d'action sociale de la Ville de Paris de juillet 2022 comprend une étude d'impact en annexe, en deux parties : les impacts généraux pour l'ensemble des services communs et les impacts spécifiques à chacun des services, dont le SUNI.

3.1.1. Les conditions statutaires et conditions de travail ont déjà donné lieu à un travail d'harmonisation entre la Ville et le CASVP

Tableau 14 : Extrait de l'étude d'impact sur les services communs

Domaine d'impact	Nature de l'impact	Degré de l'impact	Description	Actions mises en œuvre	Acteurs	Impact sur les agents issus de
Statutaire/ conditions de travail	Position statutaire/carrière	2	Tous les corps administratifs et techniques auront achevé d'être fusionnés avant la création des services communs. Ainsi, l'ensemble des agents titulaires de la DASES resteront dans le même corps, ils seront affectés au CASVP, au même titre qu'ils peuvent être affectés dans n'importe quelle direction de la Ville. Les déroulements de carrière seront identiques dans la mesure où les agents ne changeront pas de corps et demeureront dans leurs corps d'administrations parisiennes, avec une gestion de carrière par la DRH, et les mêmes ratios promus-promouvables.	Création des corps des adjoints techniques, adjoints administratifs et secrétaires administratifs des administrations parisiennes au CSAP du 13 avril 2022	SRH/DRH	DASES et CASVP
	Régime indemnitaire dont NBI	1	Les agents garderont à titre individuel et conservatoire le même niveau de régime indemnitaire sous réserve d'exercer les mêmes fonctions	Harmonisation réglementaire et technique en cours entre les régimes du CASVP et de la Ville Communication ciblée et individualisée aux agents	SRH / DRH	DASES et CASVP
	Supplément familial de traitement et indemnité de résidence	1	Le supplément familial de traitement et l'indemnité de résidence sont les mêmes.		SRH/DRH	DASES
	Temps de travail/ congés/CET	1	Le nouveau cadre applicable (nombre de jours de RTT, durée de la pause méridienne, niveau de sujétions etc.) est désormais le même entre la Ville et le CASVP car le nouveau règlement du temps de travail de la Ville de Paris a été transposé à l'identique au CASVP. Le cadre général est donc similaire de part et d'autre alors qu'auparavant, on relevait des divergences, notamment sur les repos compensateurs (RC) et les plages des horaires variables.	Harmonisation des pratiques managériales sur les temps partiels sur autorisation, et sur l'appréciation des nécessités de services Communication	MMAC et ligne hiérarchique	DASES et CASVP
	Action sociale	1	Les avantages et les prestations issus de la convention avec l'AGOSPAP sont maintenus.	Communication	Toutes les fonctions	DASES

			La carte professionnelle CASVP, donne accès aux mêmes gratuités que celle de la Ville (piscines, bibliothèques, collections permanentes des musées de la Ville de Paris notamment). La billetterie s'effectue par l'AGOSPAP de façon identique. Les bourses de vacances (hors Agospap) proposés aux agents de la Ville et du CASVP sont similaires et selon les mêmes conditions L'octroi de l'APS (allocation de professionnalisation et de solidarité) se fait dans les mêmes conditions au CASVP qu'à la Ville. La portabilité du contrat de prévoyance des agents DASES se fera vers un contrat CASVP dans les mêmes conditions avec une réadhésion à prévoir Les agents seront toujours suivis par le Service de la Médecine Préventive (SMP) de la Ville car le SMP a repris en gestion le périmètre des agents du CASVP au 1er octobre 2021. Le seul changement pour les agents DASES qui seront affectés au CASVP pourra éventuellement être le médecin référent. Les agents ont accès au service d'assistantes sociales via le service social du personnel CASVP.	Organisation de journées dédiées en septembre pour accompagner ces démarches (cartes pro, AGOSPAP, équipement informatique, transfert/archivage des mails…)	support concernées	
	Restauration collective	3	Les barèmes de participation des agents aux frais de restauration collective ne sont pas les mêmes	Étude de solution transitoire pour maintenir temporairement la carte professionnelle des agents Ville rejoignant le CASVP pour la seule partie facturation	Saisine DRH par la DG	DASES

Source : Convention de mise en place de services communs entre la Ville de Paris et le centre d'action sociale de la Ville de Paris, juillet 2022

3.1.2. Les impacts spécifiques à la création du SUNI sont liés à la création de deux nouvelles missions : pilotage de la donnée et marketing, communication et appui

Tableau 15 : Extraits de l'étude d'impact sur la création du SUNI

	Organisation/fonctionnement/missions	Process/outils
Applications métier Maîtrise d'ouvrage	Une étude d'impact spécifique va être conduite en 2022. Le temps que soit menée cette étude, les contours du service des usages numériques et de l'innovation (SUNI) restent identiques par rapport à ceux qui avaient été présentés en comité technique de novembre 2021 et tous les postes du SOI sont intégrés dans les services communs.	
Infrastructure (dont infra téléphonie, réseau, câblage)		
Relation utilisateur et équipement		
Cellule marketing, communication SI et appui	Impact : 3 La stratégie de marketing a pour objectif de développer une culture utilisateur, de définir l'offre de services, de la valoriser et d'intégrer l'écoute utilisateur et l'amélioration continue dans l'ensemble des dispositifs. Elle veille également au bon fonctionnement du service et à accompagner les équipes au quotidien en assurant l'interface avec les différentes fonctions support. Elle regroupe des missions présentes dans différentes structures. Un enjeu fort sera donc de développer des synergies entre les agents et également de créer le périmètre marketing qui à ce jour n'existe pas. La cellule de numérisation devra tisser des liens fonctionnels avec le bureau des applications métier et prendre en charge les enjeux forts de numérisation des dossiers enfant de l'ASE	Impact : 3 L'ensemble des processus est à formaliser pour faciliter les échanges avec les différents services. Des outils seront à mettre en place dans le cadre de la cellule marketing.

Pilotage de la donnée	Impact : 4 Le périmètre couvre l'exploitation de la donnée au sens large du terme jusqu'à la sécurisation des données à caractère personnel. Il regroupe des missions présentes dans différentes structures. Un enjeu fort sera de développer des synergies entre les agents. Quant au management des référentiels, l'organisation reste à mettre en place au même titre que la gouvernance. Les acteurs sont issus de différents domaines (social, spécialistes de la gestion des données, ce qui sera un défi à relever tant pour partager un même langage ou encore pour définir une organisation où la valorisation de la donnée est au cœur du dispositif.	Impact : 3 S'agissant d'une création de service, les processus métier doivent être formalisés avec les métiers et en interne du SUNI. L'usage du MDM (Master Data Management) permettant la gestion des référentiels doit être mis en place au même titre que l'animation d'un réseau autour de la data.

Source : Convention de mise en place de services communs entre la Ville de Paris et le centre d'action sociale de la Ville de Paris, juillet 2022

3.1.1. 4 catégories d'impacts sont identifiées : organisation ; conditions de travail ; qualité de service ; aspects financiers

Ces catégories sont détaillées dans le tableau *infra*.

3.1.1.1. Sur le plan de l'organisation, le principal impact identifié est le changement de contenu des postes

Le principal impact pour les agents concernés sera, outre, le changement de leur rattachement hiérarchique et des organigrammes de la DSIN et de la DSOL, la transformation éventuelle des fiches de postes.

Pour les agents de la fonction MOE, le contenu des postes ne devrait pas évoluer significativement, si ce n'est une modification de leur portefeuille d'applications.

Pour les autres agents, de manière générale, les changements de fonction devraient être substantiels, puisque passant de poste plutôt polyvalents vers des postes plus spécialisés. C'est d'ailleurs leur principale inquiétude.

C'est l'analyse de l'organigramme de la DSIN qui définit les affectations futures des agents transférés

La fonction MOE du SOI (maintenance applicative et études et projets) a vocation à rejoindre le BSUN de la DSIN, au sein du service de la transformation et de l'intégration numériques (STIN).

La fonction service aux utilisateurs a vocation à être intégrée au service technique des outils numériques, des infrastructures, de la production et du support (STIPS) de la DSIN : principalement, le service de l'assistance informatique de proximité (SAIP) organisé en 5 agences, et le bureau des équipements et outils numériques.

La fonction infrastructure, réseaux et systèmes a vocation à rejoindre le bureau des infrastructures réseaux et de télécommunications (BRT), au sein du STIPS.

La fonction de responsable sécurité SI a vocation à être intégrée au sein de la mission transverse des systèmes d'information, ainsi que celle de responsable politique gestion des données. La cellule administrative a vocation à être intégrée au sein de la sous-direction des ressources.

Se pose aussi la question des postes d'encadrements : les managers et chefs de départements ne sont pas assurés de retrouver de tels postes à la DSIN, ce qui est aussi un changement profond de la nature des postes concernés.

Cet impact sur les postes est en lien étroit avec le périmètre du transfert retenu *in fine*.

3.1.1.2. Sur le plan statutaire et des conditions de travail, les impacts devraient être minimes

Ces points ont déjà donné lieu à un important travail d'harmonisation à l'occasion notamment de la création de la DSOL et des services communs (cf. *supra*).

Les rapporteurs notent que les règles applicables au télétravail sont les mêmes au CASVP et à la DSIN, mais elles peuvent diverger service par service et en fonction des postes. Individuellement, des changements sont donc possibles, ils doivent être bien anticipés et faire l'objet d'une communication.

Les rapporteurs ont interrogé la DSIN et la DSOL sur leur régime d'astreinte respectif pour les comparer.

Le régime d'astreinte de la DSIN est défini dans l'arrêté du 28 janvier 2019, qui concerne l'ensemble des directions de la Ville. La DSIN a communiqué aux rapporteurs les éléments suivants concernant le nombre d'agents et les montants versés.

Tableau 16 : Nombre d'agents de la DSIN concernés par le régime d'astreinte et montants versés en 2021

Nombre d'agents concernés	Montants versés	Montant moyen
107	160 382	1 499

Source : DSIN, IG

Le régime des astreintes à la DSOL est défini dans la délibération avril 20216 CASVP, le document « mode opératoire des astreintes au CASVP » et le document « astreintes SOI Périmètre ». La DSOL a indiqué aux rapporteurs les éléments suivants :

Tableau 17 : Nombre d'agents de la DSOL concernés par le régime d'astreinte et montants versés en 2021

Nombre d'agents concernés	Montants versés	Montant moyen
21	9 405	448

Source : DSOL, IG

La comparaison des deux tableaux précédents montre des montants versés supérieurs à la DSIN.

S'agissant de la situation spécifique des contractuels, les rapporteurs ont interrogé le bureau du droit de la fonction publique de la DRH, qui leur a indiqué les éléments suivants : le CASVP étant un établissement public, le passage du CASVP vers la DSIN s'assimile à un changement d'employeur et donc devra s'opérer différemment selon s'il s'agit d'agents en CDI ou en CDD.

- pour les agents en CDD : le transfert de compétence entraîne de plein droit le transfert des contrats attachés aux missions transférés ; c'est le principe applicable aux transferts de compétences tel qu'il est prévu par le CGCT (art. L. 5211-4-2). En pratique, il est préférable de prendre un avenant précisant qu'il y a changement d'employeur. En revanche le contrat se poursuit jusqu'à son terme dans les conditions précédentes. Il faut en informer préalablement les agents concernés, tout comme il faut les informer sur leur nouvel environnement de travail. Les contrats sont transférés dans les mêmes conditions ; on part donc du principe que l'ancienneté acquise au CASVP est maintenue car les contrats sont réputés avoir été

conclus dès le départ par le nouvel employeur. L'avenant pourra préciser ces éléments ;

- pour les agents en CDI : ils peuvent soit être mis à disposition de la Ville, soit être recrutés sur de nouveaux contrats (principe de portabilité facultative des CDI entre les fonctions publiques). Dans un cas, c'est le CASVP qui reste l'employeur ; dans l'autre, c'est la Ville qui devra en outre publier des fiches de poste. La première solution semble plus adaptée.

Il convient de noter que sur les 97 postes pourvus à cette date, 18 sont occupés par des contractuels dont 4 postes dans le périmètre transférable à la DSIN.

3.1.1.3. La qualité de service pour les utilisateurs est un sujet d'inquiétude

La qualité de service aux utilisateurs est abordée non seulement par les sous-directions métiers mais aussi par les agents du SUNI qui ont à cœur de ne pas voir la qualité de leur travail se dégrader.

On peut distinguer la qualité applicable au fonctionnement des applications et celle plus communément rattachée au service aux utilisateurs (matériels, droits d'accès, etc.). Ces deux aspects sont abordés ci-dessous.

- Le SUNI sera le premier interlocuteur des sous-directions utilisatrices

Pour les sous-directions métiers de la DSOL, le transfert de la fonction de la MOE du SUNI vers la DSIN est a priori transparent en termes d'interlocuteurs puisque c'est toujours le SUNI qui assure la MOA, et même l'AMOA.

À noter que les sous-directions métiers du CASVP ont perdu leurs postes de MOA qui ont été transférés au SUNI à l'occasion de la création de ce dernier, par homogénéisation de l'organisation déjà en place au SSIUN, qui prenait en charge la MOA des sous-directions de la DASES.

Cette organisation était spécifique à la DASES, et le sera pour la DSOL, par comparaison avec les autres directions de la Ville où la MOA est intégrée au métier (cf. tableau *supra*). La DSOL dispose donc d'un service de MOA particulièrement fort et structuré, avec notamment plusieurs fonctions transverses, comme le marketing et le pilotage de la donnée.

- La DSOL a appelé, dans sa réponse au rapport provisoire, l'attention sur les impacts du transfert d'activités à la DSIN concernant les SI du CASVP dont la maîtrise d'ouvrage ne sera plus assurée par la DSOL telle que l'application PIAF, la nécessité d'une urbanisation avec les autres composantes du SI Social de la Ville et le respect d'échéances primordiales

La proposition de la DSIN d'une continuation en son sein, par les agents transférés, de l'activité de MOA actuellement assurée par eux au sein du CASVP, semble répondre à la préoccupation de la DSOL. La pérennité du dispositif dans le temps nécessite d'être précisée par la DSIN.

La DSOL a également mentionné la nécessité d'un passage des applications du CASVP à une nouvelle solution urbanisée avec les autres composantes du SI social de la Ville. Elle a indiqué à défaut le risque de ne pas pouvoir relever le défi majeur pour la collectivité parisienne de la refonte du règlement municipal des aides sociales envisagée au 1er septembre 2023.

Elle a par ailleurs indiqué la nécessité d'assurer le succès de projets majeurs pour elle et la collectivité parisienne tels que le passage du CASVP à l'instruction budgétaire et comptable M57 au 1er janvier 2024 dans le SI financier actuel du CASVP en attendant son intégration dans le SI financier de la Ville, la mise à niveau de la messagerie et du système d'exploitation Office du CASVP avant les JOP 2024 pour des raisons de sécurité et la sécurisation des liens entre les SI RH et financier du CASVP (risque de rupture de paie). La

DSOL a par ailleurs fait part de son souhait d'un contrat de partenariat et d'une programmation pluriannuelle des dépenses avec la DSIN et la Ville.

- Le contrat de partenariat avec la DSIN sera l'outil privilégié de la garantie de qualité de service

Plusieurs documents contractualisent les relations entre la DSIN et la DSOL :

- la convention de service entre les directions et la DSIN ;
- le contrat de partenariat entre la DSOL et la DSIN ;
- le contrat de services pour l'assistance informatique de proximité (AIP).

Cette contractualisation, à échéance périodique, est selon les rapporteurs l'outil de pilotage idéal des relations entre les deux directions pouvant garantir un niveau de qualité de service élevé, avec notamment les items suivants : l'avancement des projets ; une revue des marchés ; des statistiques sur l'assistance informatique de proximité ; des informations sur la qualité de service de gestion par la DSIN des applications de la DSOL : niveau de criticité, durée d'indisponibilité tolérée, perte de données tolérée, astreinte, etc. C'est d'ailleurs l'outil de dialogue utilisé par la DSIN avec l'ensemble des directions de la Ville, avec non seulement une approche harmonisée de la qualité de service mais aussi l'articulation avec le plan de transformation numérique sur la question de la gouvernance.

La DSIN observe qu'elle n'a pas connaissance d'indicateurs concernant l'activité du SOI, notamment s'agissant de la qualité du service aux utilisateurs. Dans sa réponse au rapport provisoire, la DSOL précise que ces indicateurs, qui n'avaient pas été transmis à la mission, existaient au CASVP et étaient partagés au sein d'un comité de direction dédié et que ce reporting a été remis en place à partir de septembre 2022, à destination de la sous-directrice ressources de la DSOL.

Face à la crainte exprimée par un certain nombre d'interlocuteurs, d'une baisse de la qualité de service ressentie par les utilisateurs du CASVP, liée au fait que leurs appels à l'AIP seront traités de manière centralisée (parmi les appels des autres directions de la Ville, et pas nécessairement prioritaires) alors qu'ils sont traités dans l'organisation actuelle du SUNI par un service aux utilisateurs qui leur est strictement dédié, la mission estime qu'une piste de réponse pourrait consister, dans la mesure où l'AIP de la DSIN est organisée en agence, à créer une agence qui serait dédiée à la DSOL[37].

- Cette organisation combinée à un contrat de partenariat définissant de façon claire les attendus en terme de qualité de service serait de nature à limiter les craintes évoquées. Le projet de convergence des SI doit être lancé car c'est un levier puissant d'amélioration de la qualité de service

Ce projet de convergence est avant tout le moyen de rendre cohérent en matière SI la création de la DSOL avec le modèle d'organisation de la Ville de Paris : la DSIN est, pour la collectivité parisienne, la direction en charge, de manière centralisée, de développer et de mettre en œuvre, au bénéfice de l'ensemble des services de la Ville, les systèmes de traitement et de transmission de l'information ainsi que les services numériques. Elle apporte soutien et assistance dans les actions de promotion des nouvelles technologies. Pour cette raison, l'existence d'une seconde DSI au sein de la collectivité parisienne n'est pas fondée.

La centralisation de la fonction SI de la Ville, entamée dans les années 2000 par la création de la DSTI, devenue DSIN, poursuivie en 2015 par la réforme de l'AIP, correspond aux axes choisis en la matière pour une meilleure maîtrise des SI : cyber sécurité renforcée,

convergence technologique, plan de transformation numérique, avec priorisation des projets et choix d'allocation des ressources, compte parisien, démarche de guichet unique, développement de compétences SI et professionnalisation, mais aussi rationalisation des ressources.

A contrario, garder plusieurs périmètres SI sans gouvernance unifiée présente des risques : risque cyber sécurité, non-respect des standards et des règles de l'art, projets divergents, redondances de référentiels et d'infrastructures, achats et marchés non optimisés, manque de maîtrise et de compétences faute de masse critique suffisante.

Plusieurs opportunités liées à la mutualisation ont déjà été identifiées à l'occasion des groupes de travail DSIN – DSOL :

- un cadre décisionnel commun avec une même gouvernance facilitera la convergence dans les choix à venir pour les outils techniques et métiers « ressources » communs ;
- un alignement sur le meilleur standard : la convergence permettra de profiter des points forts des uns et des autres (AD / messagerie à jour et sécurité Ville; MDM CASVP…) ;
- un réseau et des outils de travail communs avec la Ville pour les agents de la DSOL est de plus en plus indispensable : l'uniformisation du socle technique SI est un des facteurs clé du fonctionnement de la DSOL.

Des doublons sont identifiés pour de nombreux outils du socle technique, notamment : l'*active directory* ; la messagerie ; l'outil de *ticketing* ; l'outil de gestion de parc de téléphones mobiles ; le *firewall* ; le répartiteur de charge. De plus, 15 outils métier « ressources » sont à mutualiser : le SI financier, l'outil de gestion du patrimoine immobilier. À noter que plusieurs outils métier sont déjà mutualisés : le SI-RH, ISIS, SALSA, IODAS, REFLEX.

Seules 25 applications métier sont propres et spécifiques au métier du CASVP, dont la liste des utilisateurs sera remise à jour avec la création de la DSOL.

A contrario, le maintien du *statu quo*, avec deux SI distincts, est une source d'obstacles quotidiens dans le travail des équipes du CASVP et des agents de la Ville. Plusieurs exemples concrets ont été signalés aux rapporteurs : difficulté de communication entre les agendas Outlook, impossibilité de créer des dossiers partagés, doublage du réseau indispensable pour les sites accueillants des agents appartenant aux deux entités, AIP distinctes, remplacement du matériel, etc.

En revanche, concernant ces applications dites de type « industriel » et embarquées dans la vie des établissements (type TITAN pour les EHPAD), il avait été envisagé de conserver la MOE côté DSOL.

3.1.1.4. Les impacts financiers ne sont pas dirimants

Dans le cadre du transfert de la fonction SI de la DSOL vers la DSIN, la DSOL a identifié 3 questions spécifiques :

- les modalités de reprise des 16,8 millions d'euros d'investissements non amortis ;
- les mécanismes financiers (refacturation / marchés communs) à mettre en œuvre pour assurer un fonctionnement fluide DSOL / CASVP / DSIN ;
- le maintien de la capacité du CASVP à soumissionner à des appels à projets pour obtenir des financements externes (ARS, CNSA, CNAV, État, etc.).

La DSOL a produit un mémo évoquant 3 questions financières liées au transfert de la fonction SI vers la DSIN

Interrogée par les rapporteurs, la DSIN a apporté les éléments suivants, en confirmant que le sujet avait déjà été discuté avec la DSOL :

Le CASVP a fait valoir que le patrimoine informatique du CASVP était de 16,8 millions d'euros et suggérait donc que la Ville le rachète en cas de fusion. Cette piste a été très vite écartée car elle semblait inenvisageable pour tout le monde.

La piste privilégiée et qui semblait faire consensus est bien celle du « *choix de maintenir ces biens dans le patrimoine du CASVP tout en transférant la gestion des opérations à la DSIN* ». Cela prendrait la forme suivante :

1) tous les marchés communs doivent progressivement faire l'objet de deux actes d'engagement, l'un pour la Ville, l'autre pour le CASVP. C'est déjà la pratique actuelle pour un certain nombre de marchés. La préparation et l'exécution contractuelle des marchés informatiques propres au CASVP peuvent être gérées selon l'alternative suivante :
    - la préparation, la passation et l'exécution contractuelle des marchés informatiques du CASVP restent assurées par ce dernier. Ceci suppose, d'une part, que le CASVP et les services communs de la DSOL (en charge, selon la convention de création de ces services, d'une partie du process d'achats de fournitures et de services de la DSOL) maintiennent des ressources adaptées pour ces missions et, d'autre part, qu'un processus de coordination précis soit mis en place entre la DSIN et le CASVP et se déroule dans des conditions ne conduisant pas, dans la réalité, à la reprise en charge des missions de préparation et suivi des marchés informatiques du CASVP par la DSIN ;
    - un modèle alternatif serait que la préparation et l'exécution contractuelle des marchés informatiques du CASVP soient assurées par la DSIN et la DFA, y compris pour les achats de fournitures et de services Cette piste peu évoquée en début d'année gagnerait sans doute à être explorée car elle paraît *in fine* plus simple et intègre plus complètement les marchés informatiques de la DSOL dans la gestion de la fonction informatique de la collectivité parisienne. [.....].

Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

2) le patrimoine informatique et le budget informatique du CASVP resteraient à l'actif du CASVP ;
3) la DSIN, ne serait que gestionnaire technique pour le compte du CASVP de son patrimoine informatique. L'exécution comptable resterait à la charge du CASVP.

En pratique, lorsque la DSIN engage une action qui nécessite une commande, la DSIN s'interroge sur l'imputation (le bénéficiaire) de cette commande :

- si c'est le CASVP uniquement, la DSIN discute du besoin avec le CASVP et lui demande de saisir la commande comptable relative au devis du prestataire sur son budget (avec les éléments financiers et notamment les immobilisations adéquates), puis le service fait et la mise en paiement sont traités par le CASVP ;
- si c'est la Ville uniquement, la DSIN engage et exécute sur le budget de la Ville ;
- si le CASVP et la Ville sont tous les deux bénéficiaires du besoin, la DSIN demande au prestataire de faire deux devis (voire plus pour ce qui touche aussi aux budgets annexes du CASVP) et lance autant de commandes. Pour répartir le montant, soit il existe des éléments physiques indiscutables, soit il n'y en a pas et une clé de répartition est appliquée (par exemple, fixation du principe que 9 serveurs seront payés par la Ville pour 1 payé par le CASVP et répartition des commandes sur la base de ce ratio) ;

- chacun des deux services comptables assure ensuite, pour celles qui le concernent, la gestion des immobilisations générées par ces commandes.

Ces principes seraient à formaliser dans la convention de services DSIN / DSOL dans un paragraphe dédié à la gestion par la DSIN du SI du CASVP.

Le mécanisme de refacturation, déjà en vigueur, semble à éviter autant que possible. L'étanchéité entre les dépenses et les recettes de la Ville aboutit en effet à ce que la refacturation au CASVP d'une dépense imputée à la DSIN n'abonde pas le budget de cette dernière. La recette correspondante est attribuée au budget de la collectivité dans son ensemble et le mécanisme de refacturation aboutit ainsi, en définitive, à un alourdissement du budget de la DSIN. Enfin, le mécanisme de refacturation sollicite également davantage les services administratifs qui doivent gérer les mouvements comptables correspondants entre la Ville et le CASVP.

La question de l'obtention de subvention par le CASVP ne semble pas poser de difficulté à la DSIN si le budget reste bien propre au CASVP, comme le confirme le parangonnage (cf. *infra*).

Le parangonnage permet de trouver des exemples de mutualisation de la fonction SI.

Les rapporteurs ont interrogé les collectivités ci-dessous qui ont confirmé la capacité des CCAS à obtenir des subventions dans des situations de mutualisation.

À **Nice**, la DSI est mutualisée entre le CCAS, la Ville de Nice, la Métropole et certaines régies ou Epic. Sont mutualisés les logiciels supports, le matériel et toutes les dépenses de fonctionnement. Le CCAS prévoit sur son budget les dépenses d'investissement qu'il transfère à la DSI à travers des décisions modificatives dépenses et recettes sur la Métropole car tous les marchés sont lancés à la Métropole. Le CCAS dispose de certains logiciels qui lui sont propres et participe forfaitairement à hauteur de 5,5 % aux dépenses mutualisées de la Métropole en investissement et en fonctionnement. Le CCAS de la Ville de Nice a préservé sa capacité à percevoir des subventions en fournissant les justificatifs, les factures et les mandats ainsi que la convention de service avec la DSI mutualisée qui explique le montage financier.

À **Saint-Etienne**, la DSI est mutualisée avec le CCAS, la Ville, la Métropole et certaines régies. Sont mutualisés les logiciels support, le matériel et toutes les dépenses de fonctionnement. Le SI est complètement mutualisé. Le CCAS dispose d'un budget d'investissement pour ses SI. La convention conclue entre le CCAS et la Ville de Saint-Etienne en 1998 prévoit notamment que « *le CCAS peut recourir pour l'exécution de ses obligations aux services de la Ville qui interviendront alors en qualité de prestataires pour le compte du CCAS. Les principaux services concernés sont notamment : RH, finances,* **informatique**, *patrimoine et moyens, espace public, juridique, communication* ». De manière concrète, le CCAS a des marchés qui lui sont propres et d'autres en groupement de commande. Concernant la DSI, le CCAS finance le matériel informatique et les installations techniques ou logiciels qui sont propres aux activités du CCAS, mais bénéficie des prestations de maintenance, soutien logistique, aide au montage de projets de la Ville. Le CCAS obtient des financements par subvention en répondant à des appels à projets : exemple aide à l'investissement et à la rénovation des établissements médico-sociaux (financements pour connecter des résidences autonomie en wifi, pour du matériel, etc.).

À **Toulouse**, les SI du CCAS de la Ville de Toulouse sont gérés par la direction du numérique mutualisée entre la Ville et la Métropole. Comme dans de nombreuses directions de la collectivité, des correspondants exploitation sont affectés au sein du CCAS et peuvent intervenir pour des dépannages de proximité. Le CCAS utilise par ailleurs le système de *ticketing* de la Ville, ainsi que l'offre de service catalogue. Pour des projets SI nouveaux, par exemple l'informatisation des dossiers patients dans les EHPAD, le projet est suivi par un chef de projet de la DN de la Métropole, mais le marché est passé par le CCAS sur son propre budget. Après la mutualisation de la fonction SI, le CCAS a préservé sa capacité à

obtenir des financements externes en répondant à des appels à projets. Les modalités de soumissionner n'ont pas changé pour le CCAS.

Tableau 18 : Impacts identifiés liés au transfert de la fonction SI vers la DSIN

Domaine d'impact	Nature de l'impact	Degré de l'impact	Description	Action à mettre en œuvre	Acteurs
Organisation / fonctionnement	**Lieu de travail / Locaux**	2	La plupart des services de la DSIN sont au 227 rue de Bercy. Sous réserve de place disponible, les agents concernés par un déménagement vers ce site ne verront donc pas d'allongement de trajet substantiel sensible ni de modification substantielle de l'implantation géographique.	Saisir la DILT d'une expression de besoin Communiquer et associer les agents concernés à leur déménagement	DILT DSIN
	Culture de l'établissement	2	Un sens du service public comparable mais des process différents liés à des organisations différentes (une plus grande polyvalence) Des pratiques de travail qui diffèrent (ex: une plus grande autonomie au CASVP) Un sens du colletif très fort au sein du SOI versus une organisation plus structurée à la DSIN	Mettre en place un accompagnement au changement	DSIN DSOL DRH
	Fonctionnement du SI de la DSOL	2	Le contrat de partenariat doit être revu pour tenir compte du transfert de l'essentiel de la fonction SI, hors MOA, vers la DSIN Le SUNI aura un rôle central dans ce contrat	Réécrire le contrat de partenariat entre la DSOL et la DSIN	DSIN DSOL
	Organigramme	1	Modification des organigrammes de la DSIN et du SUNI pour tenir compte du périmètre transféré	Arbitrage à prendre sur le périmètre et le scénario	DSIN DSOL
	Liens hiérarchiques et fonctionnels	1	Les liens hiérarchiques des agents transférés sont modifiés, puisque ces derniers auront généralement un nouvel encadrant	Arbitrage à prendre sur le périmètre et le scénario	DSIN DSOL
	Fiches de poste	1	C'est l'impact le plus important car la plupart des agents transférés vers la DSIN verront une modification de leur fiche de poste : les agents relevant de la MOE devant faire moins de MOA, les autres passant d'une fonction polyvalente à une fonction plus spécialisée	Arbitrage à prendre sur le périmètre et le scénario	DSIN DSOL
Statutaires / conditions de travail	**Position statutaire / carrière**	3	A priori, pas d'impact statutaire car le projet d'harmonisation a été lancé à l'occasion de la création des services communs de la DSOL Les carrières des agents techniques devraient être valorisées au sein de la DSIN Les agents administratifs devraient se voir proposer d'intégrer un corps technique		
	Régime indemnitaire dont NBI	3	A priori, pas d'impact, à fonction identique, car le projet d'harmonisation a été lancé à l'occasion de la création des services communs de la DSOL		
	Supplément familial de traitement et indemnité de résidence	3	Le supplément familial et l'indemnité de résidence sont les mêmes		
	Temps de travail / congés / CET	3	A priori, pas d'impact car le cadre applicable est désormais le même à la Ville de Paris et au CASVP		
	Télétravail	2	Le cadre général est le même à la Ville de Paris et au CASVP, les règles spécifiques à chaque service peuvent diverger	Communiquer aux agents sur les changements de règles qui leur seront applicables en fonction de leur future affectation	DSIN
	Action sociale	3	Pas d'impact car les avantages et prestations sont les mêmes à la Ville de Paris et au CASVP		
	Restauration collective	3	Les barèmes de participation des agents ne sont pas les mêmes	Une recherche de solution transitoire est en cours	DSOL DRH
Qualité de service	**Applications**	2	Pas d'impact direct pour l'ensemble des agents qui seront en contact avec le SUNI Moindre proximité pour les agents MOA qui étaient avant dans le même service que leurs collègues MOE, désormais à la DSIN	Suivre l'avancement des projets enlien avec le contrat de partenariat	DSIN DSOL
	Services aux utilisateurs	2	Pas d'impact pour les agents de l'ex-DASES Impact pour les agents du CASVP qui devront désormais solliciter l'AIP de la DSIN Moindre proximité, crainte de délais plus longs	Suivre les indicateurs de l'activité en lien avec le contrat de partenariat	DSIN DSOL
Aspects financiers	**Marchés**	2	Transfert de la fonction de passation des marchés à la DSIN, avec les ressources correspondantes	Processus à définir et à formaliser dans le contrat de partenariat entre la DSOL et la DSIN	DSIN DSOL DFA
	Comptabilité	2	Maitien du patrimoine lié au SI propre au CASVP, avec une comptabilité au CASVP	Processus à définir et à formaliser dans le contrat de partenariat entre la DSOL et la DSIN	DSIN DSOL DFA
	Subvention	2	Pas d'impact a priori. Cf. parangonnage.		

Source : IG

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DSOL indique qu'au-delà des conséquences identifiées dans le tableau ci-dessus une analyse des écarts en matière d'organisation

pourrait être intégrée à l'audit technique préalable au transfert évoqué par la DSIN. Parmi les sujets faisant l'objet de cette analyse, la DSOL identifie plus particulièrement :

- les systèmes d'appel pour le malade en EHPAD ;
- les travaux de câblages ;
- le WIFI en établissements CASVP ;
- l'ordonnanceur Stonebranch- administration/paramétrage et le suivi des flux ;
- Magic-Info – écrans de diffusion d'information en établissement ;
- l'équipement Visio de salles de réunions en établissement ;
- @sirius – gestion de flux en établissement ;
- le contrôles d'accès sur DATACENTER, Crozatier, Palikao ;
- les systèmes de vidéo surveillance sur DATACENTER, Crozatier ;
- les badgeuses ;
- les photocopieurs multifonction (moyen d'impression et numérisation) ;
- les téléphones portables ;
- la pharmacie usage intérieur centralisée (PUIC) Anselme Payen ;
- les serveurs de site avec Robo ;
- le régime d'astreinte du SUNI.

3.2. Le périmètre du transfert est à arbitrer

3.2.1. Le périmètre du transfert peut se définir par les fonctions, les postes et les agents transférés

Ces 3 catégories ne se recouvrent pas nécessairement.

En effet, une fonction transférée à la DSIN (ou inversement conservée par la DSOL) peut voir son nombre de postes évoluer avant son transfert, en lien avec la création du service commun. Deux exemples :

- la nouvelle mission marketing, communication SI et appui du nouveau SUNI (7 postes, 4 venant du SOI et 3 du SSIUN), n'existait pas dans l'organigramme du SOI, qui faisait apparaître une cellule administrative, un chargé de la gestion de l'information et un chargé de la communication avec les utilisateurs, ce dernier faisant partie du service aux utilisateurs.
- la nouvelle mission pilotage de la donnée du nouveau SUNI comprend 9 agents (2 venant du SOI et 7 du SSIUN) alors que l'organigramme du SOI n'identifiait qu'un seul responsable de la politique de la donnée.

Un même agent occupe parfois plusieurs fonctions : ainsi l'adjointe de la cheffe du SUNI exerce aussi la fonction de cheffe du bureau relations utilisateurs, équipements et infrastructure.

Par ailleurs, le nombre de postes se distingue du nombre d'agents notamment pour les raisons suivantes :

- certains postes sont vacants ;
- d'autres sont en sureffectifs ;
- certains postes de catégories A peuvent être occupés par des agents de catégorie B : ainsi 5 postes de catégorie A sont identifiés dans le mémo de mai 2022 au

département service aux utilisateurs du SOI qui ne comprend que 2 agents de cette catégorie.

En tout état de cause, les postes ne sont pas strictement attribués à une fonction précise au sein du service mais au service lui-même, qui est le dernier niveau de granularité de répartition des postes, au sens de la délibération sur la création des services communs portant création du SUNI. Sont uniquement fixés le nombre d'emplois par corps (cf. tableau en 2.1.3.1) pour l'ensemble du service.

Ce constat implique que la définition du périmètre est délicate et explique les discussions pouvant apparaitre sur les postes à répartir.

3.2.2. L'étude d'impact porte sur le transfert d'une cinquantaine de postes mais un scénario réduisant le SUNI à la seule fonction d'AMOA aurait entrainé un transfert de 80 postes

3.2.2.1. Entre 47 et 55 postes seraient concernés dans le cas d'un transfert de l'intégralité de la fonction SI à l'exclusion de la MOA

Le transfert de la fonction service aux utilisateurs n'a pas été arbitré à ce stade. Les rapporteurs y sont favorables dans le même temps que le reste du transfert, ainsi que la DSIN. Dans cette hypothèse, il est possible, par soustraction, de construire le périmètre transféré à la DSIN et celui restant à la DSOL.

Dans le tableau ci-dessous reprenant la répartition des postes selon l'organigramme du SUNI (soit 97 postes hors sureffectif), peuvent être, sans conteste, fléchés MOA les lignes suivantes, au sein du bureau des applications métiers :

- « MOA » **21 postes**
- « MOA / support applicatif métiers » **3 postes**
- « programme innovation » **1 poste**

En revanche, s'agissant de la fonction MOE, un conflit existe entre la DSIN et la DSOL sur le contenu des postes dédiés à cette fonction, puisque selon la DSOL, les agents concernés font environ 50 % de MOA et 50 % de MOE. La DSOL ne souhaite donc en transférer que la moitié alors que la DSIN souhaiterait conserver la totalité des **16 postes** (et des agents)[38].

Enfin, alors que la mission cyber-sécurité a vocation naturellement à intégrer la DSIN (**1 poste**), les missions « pilotage de la donnée » et « marketing, communication SI et appui » ont aussi vocation à rester à la DSOL, soit respectivement **9 postes** et **7 postes**.

Inversement, la totalité du bureau de la relation utilisateurs, équipements et infrastructure a vocation à intégrer la DSIN, soit **38 agents**.

Avant d'évoquer plus en détail le débat sur la frontière MOA / MOE, la répartition des postes, hors 3 postes d'encadrement à discuter[39], s'inscrit dans la fourchette suivante :

DSOL : 21 + 3 + 1 + 7 + 7 (+ 8) = 39 (47)

DSIN : 38 + 1 + 16 (-8) =55 (47)

Les 9 postes de l'équipe MOE ont déjà fait l'objet de discussions (cf. paragraphe ci-dessous).

[38] La DSIN souhaite de plus que lui soient transférés les 3 postes de catégorie A de la MOE.

[39] Cheffe du SUNI, adjointe et cheffe du BAM.

Tableau 19 : Analyse des postes du SUNI transférés à la DSIN

		Nb postes	A	B	C	Dont vacants	+ sureffectifs	Orig. SOI	Orig. SSIUN	Orig. SD	Transfert DSIN
Cheffe du SUNI		1	1						1		
Adjointe à la cheffe du SUNI (cheffe du BRUEI)		1	1					1			
Mission cyber sécurité (Resp de mission, RSSI)		1	1					1			1
Mission pilotage de la donnée		7	4	3		1	2	1	5		
Mission marketing, communication SI et appui		7	1	3	3	1		3	3		
Cellule de numérisation							4				
Bureau applications métiers	42										
Cheffe du bureau		1	1						1		
Programme innovation (Chef de programme)		1	1			1					
MOA / Support applicatif métier		3			3				3		
MOA		21	12	9					16	5	
MOA/MOE		16	1	15				16			8 / 16
Bureau relations utilisateurs, équipements, infrastructure (BRUE	38										
Cheffe du bureau (adj cheffe de service)											
Assistance utilisateur (centre de services)		18	1	9	8	1		17			18
Gestion et conception informatique et téléphonique		9	1	8				9			9
Infrastructure, réseaux et téléphonie		11	4	6	1	2		9			11
Total		**97**	**29**	**53**	**15**	**6**	**6**	**57**	**29**	**5**	**47 / 55**

Source : Analyse IG – DSOL

3.2.2.2. Un choix plus conforme au modèle d'organisation de la Ville consistant à ramener le SUNI à son rôle d'AMOA comme c'est le cas dans les autres directions, entrainerait un transfert de 80 postes environ

Ce choix, en regard avec le tableau présenté en 1.3.3, réduirait le SUNI à un total d'environ 15 postes, avec le transfert de près de 80 postes à la DSIN. Ces postes seraient alors transférés en dehors du cadre de l'action sociale en fonction des besoins de la DSIN. Le bénéfice des mutualisations est un rendement d'échelle et donc la libération de postes en doublon pour les réaffecter sur d'autres missions DSIN (familles, climat, relation usagers, etc.). Cette possibilité offrirait de nouveaux débouchés aux agents transférés.

Dans sa réponse au rapport provisoire la DSIN souligne que la nécessité de disposer de compétences à cheval sur MOE et AMOA, de ne pas diminuer l'activité de MOE concernant les applications du CASVP et de répondre aux demandes de certains agents du CASVP qui souhaitent se concentrer à terme sur la MOE, conduit à privilégier un transfert qu'elle estime à 63 postes.

La DSOL indique pour sa part que les arguments avancés par la DSIN peuvent conduire à un ajustement à la marge mais qu'il sera nécessaire de rester proche d'un nombre de postes correspondant à la fourchette haute de 55 postes estimée par les rapporteurs.

3.2.3. La frontière entre MOE et MOA est l'objet d'un débat pour la répartition des postes entre la DSOL et la DSIN

3.2.3.1. La répartition des tâches entre MOA et MOE n'est pas stricte

Sur un projet informatique, la MOA est responsable du cahier des charges fonctionnel, du pilotage et de la recette fonctionnelle, des tests à la validation fonctionnelle.

La MOA peut faire appel à une assistance à maîtrise d'ouvrage (AMOA) lorsqu'elle manque de capacités matérielles ou de connaissance métier pour piloter le projet. L'AMOA fait alors l'interface entre MOA et MOE, notamment pour la rédaction du cahier des charges ou la validation de certains livrables.

La maîtrise d'œuvre (MOE) est garante de la bonne réalisation technique des solutions. Elle peut réaliser elle-même cette solution, ou missionner un ou plusieurs fournisseurs pour cette réalisation.

La MOE joue par ailleurs un rôle d'assistance à la maîtrise d'ouvrage, notamment pour l'évaluation des coûts (en fonction des connaissances et possibilités techniques

disponibles), l'établissement des spécifications techniques ou la rédaction du cahier des charges.

Il existe ainsi des zones de recoupement entre les différentes fonctions de MOA, AMOA, MOE et AMOE, dont la plus fréquente concerne la rédaction du cahier des charges fonctionnel.

3.2.3.2. Au CASVP, la MOA n'a véritablement été mise en place qu'à partir de 2018, au sein des sous-directions

Jusqu'à cette date, la MOA du CASVP a été assurée par les chefs de projets MOE au sein du SOI. Sur les plus anciennes applications, ces agents ont continué à assurer une part importante de la fonction de MOA du CASVP, y compris après la mise en place de la MOA au sein des sous-directions de l'établissement. Il convient de noter que le CASVP a créé en 2018 des postes de MOA au sein de ses sous-directions métiers, dont 5 d'entre eux (sur 6) ont été transférés au SUNI à compter du 1er octobre 2022.

Selon la DSOL, la part de leur activité consacrée à la MOA des principales applications du CASVP a ainsi pu être estimée à 56 % de leur activité.

Compte tenu de ces éléments, les échanges entre la DSIN et la DSOL sur le périmètre des transferts de postes de la DSOL vers la DSIN avaient abouti en avril 2022 à la détermination de 8 postes transférés pour assurer la MOE des applications du CASVP au sein du bureau des services et usages numériques (BSUN) du STIN de la DSIN.

Tableau 20 : Accord sur le périmètre du transfert à la date du 19 avril 2022[40]

Fonction DSIN	Postes accord DSIN - DSOL	Commentaires DSIN
RSSI	1	
STIN	8	Demande de 3A / 5B
STIPS	11	Confirmer qu'il s'agit de 3A / 7B / 1C
STIPS mastérisation	0	Risque divergence de masterisation à gérer
STIPS AIP	0	
Encadrant	1	Confirmer qu'il s'agit d'un A
Fonctions d'interfaces	1	Pour fluidifier les échanges administratifs (devis / proposition de service fait)
Total	**22**	

Source : Échange de courriels DSIN – DSOL, avril 2022

La DSIN soulignait notamment les points d'inquiétude suivants :

- le déséquilibre grandissant entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, le SSIUN étant déjà très bien doté ;
- le risque de la rupture de service ;
- la nécessité de lancer rapidement les projets de mutualisation et notamment la fusion des annuaires AD et la fusion de la messagerie.

3.2.3.3. La DSIN a indiqué aux rapporteurs préférer intégrer la totalité de l'équipe dédiée à la MOE

La DSIN insiste sur les éléments suivants :

- ses équipes de MOE font aussi de la MOA car les deux fonctions sont étroitement imbriquées ;
- les fiches de postes du CASVP concernées sont avant tout des fiches de postes MOE ;

[40] A cette date, le service aux utilisateurs ne faisait pas partie du transfert.

- la DSIN ne pourra assumer la maintenance d'applications si les ressources qui y étaient allouées sont diminuées.

Les agents MOE de la DSOL ont déclaré aux rapporteurs que s'ils faisaient certes certaines tâches qui pouvaient s'assimiler à de la MOA, c'était du fait de la vacance de certains postes de MOA. De plus, ils craignent, s'ils étaient transférés en nombre réduit à la DSIN d'avoir un surcroît de travail car le nombre d'applications à gérer serait le même.

3.2.4. Les gains de postes liés aux transferts par la suppression des doublons et par synergie sont à identifier et, possiblement, à partager

Les doublons peuvent être identifiés facilement alors que les synergies sont moins visibles immédiatement. Ainsi le poste de chef du SOI, en doublon avec le poste de chef du SSIUN, a d'ores et déjà été redéployé au sein du CASVP. Un arbitrage est nécessaire pour l'affectation des postes de cheffe de service et de son adjointe, ainsi que celui de chef du BAM, qui chapeaute à la fois MOE et MOA.

A ce stade, les synergies ne sont pas identifiées, le changement d'organisation se faisant à effectif constant.

3.3. Deux scénarios peuvent être envisagés

3.3.1. Scénario 1 : le transfert des équipes avec un minimum de modification des fiches de postes dans un premier temps – premier semestre 2023

Ce scénario propose une modification minimale des fiches de postes des agents transférés dans un premier temps, avec un simple rattachement hiérarchique au sein de la DSIN, mais dans le cadre d'équipes conservées et dédiées au même périmètre qu'actuellement, c'est-à-dire au CASVP. Dans un second temps, les agents seraient affectés au sein de chaque service spécialisé de la DSIN, après une évaluation individuelle des compétences et des souhaits de chaque agent.

Pour la fonction MOE, désormais déchargées des tâches de MOA, il s'agirait de développer et maintenir les mêmes applications, celles du CASVP.

Pour la fonction service aux utilisateurs, la même organisation qu'au CASVP pourrait être maintenue temporairement, avec les fonctions centre de service, conception de poste et gestion du parc, toujours dédiée exclusivement aux agents du CASVP, avant une éventuelle création d'une agence AIP dédiée au CASVP.

Enfin la fonction infrastructure, réseaux et système resterait organisée telle qu'aujourd'hui avec les fonctions réseau, systèmes et travaux, sans être complétement intégrée aux différents services spécialisés du STIPS.

Les autres fonctions posent moins de difficultés à être intégrées directement dans les services correspondant de la DSIN.

Ce scénario consistant en un simple changement (temporaire) du rattachement hiérarchique des équipes présentent les avantages suivants :

- il peut être mis en œuvre rapidement, avec un minimum de perturbation immédiate pour les agents concernés, sans changement dans les tâches quotidiennes ;
- il permet d'évaluer les compétences et besoins de chacun à un rythme individualisé avant une éventuelle adaptation des postes à l'organisation de la DSIN ;
- il permet de répondre à l'inquiétude sur la variation sur la qualité de service ressentie par les utilisateurs, pour qui le changement serait aussi minimal ;

- il permet de commencer rapidement le projet de convergence des SI, avec les équipes du SOI.

L'inconvénient principal de ce scénario est le moindre délai pour l'accompagnement au changement par rapport au second scénario.

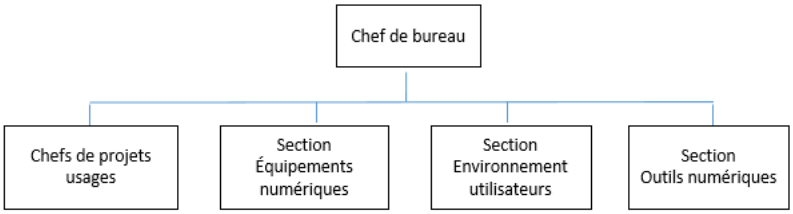
3.3.2. Scénario 2 : le transfert des agents directement dans l'organigramme de la DSIN – second semestre 2023

Dans ce scénario, les agents intègrent l'organisation existante de la DSIN directement dans son organigramme, avec des adaptations nécessaires de leur fiche de poste.

Les services d'intégration des agents pourraient être les suivants :

- les postes de MOE serait transférés au STIN, au sein du bureau des services et usages numériques (BSUN) ;
- les postes du centre de services du SUNI seraient transférés au service de l'assistance informatique de proximité (SAIP) du STIPS ;
- les postes du centre de gestion et de conception seraient transférés directement dans l'une des équipes du bureau des équipements et outils numériques du STIPS : usages, équipements numériques, environnement utilisateurs, outils numériques ;

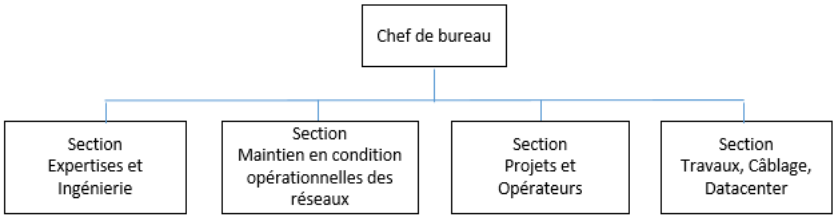
Figure 7 : Organigramme du bureau des équipements et outils numériques



Source : DSIN

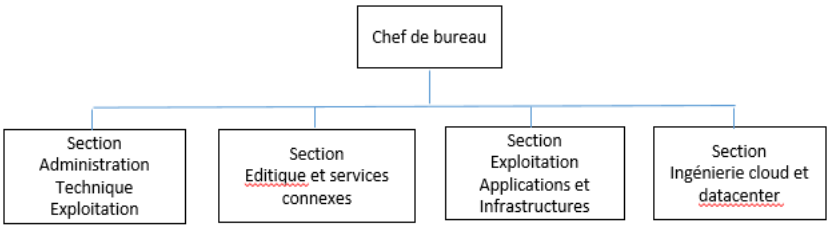
- les postes du département infrastructures, réseaux et téléphonie seraient transférés directement au sein du STIPS, dans l'une des sections du bureau des infrastructures réseaux et de télécommunications (expertise et ingénierie, maintien en condition opérationnelle des réseaux, projets et opérateurs, travaux, câblages, datacenter) ou du bureau de l'exploitation, du cloud et des infrastructures data center (administration technique exploitation, éditique et services connexes, exploitation applications et infrastructures, ingénierie cloud et datacenter).

Figure 8 : Organigramme du bureau des infrastructures réseaux et de télécommunications



Source : DSIN

Figure 9 : Organigramme du bureau de l'exploitation, du cloud et des infrastructures datacenter



Source : DSIN

Ce scénario implique :

- un examen approfondi des tâches actuellement réalisées par les agents à travers leur fiche de poste ;
- l'affectation par la DSIN de postes correspondant aux compétences des agents, acquises et/ou à acquérir au sein des services d'accueil. Un accompagnement des agents semble nécessaire pour s'assurer de l'adaptation aux postes, au besoin par des bilans de compétence et des formations.

Du fait d'un accompagnement au changement plus approfondi et surtout plus individualisé, le délai serait plus tardif que celui du premier scénario, visant le second semestre 2023.

Les principaux avantages de cette solution sont :

- un délai plus tardif entre l'annonce du transfert et sa réalisation qui laisse du temps de réflexion aux agents sur leurs possibilités d'évolution ;
- une organisation de la DSIN a priori moins perturbée que dans le scénario 1 puisque tous les nouveaux agents venant de la DSOL seront directement intégrés dans l'organigramme actuel de la DSIN.

Les principaux inconvénients sont les suivants ;

- un *statu quo* qui n'est pas favorable au fonctionnement de la DSOL, qui retarde d'autant la convergence des SI ;
- un accompagnement au changement important à mettre en œuvre dès l'annonce du transfert.

Une modalité de ce scénario de transfert pourrait être la mise en place d'une bourse des emplois à la DSIN à pourvoir par les agents transférés venant de la DSOL, qui comprendrait à la fois des fiches de postes les plus proches possibles de leurs postes, complétées par des fiches de postes à pourvoir correspondant à des postes actuellement vacants à la DSIN. Chaque agent transféré serait prioritaire pour postuler sur le poste le plus proche de son poste actuel mais pourrait aussi postuler sur les autres postes. Proposer plus de postes que le nombre d'agents transférés permettrait à chaque agent d'avoir le choix de plusieurs postes.

3.3.2.1. Un scénario mixte est à écarter

L'intégration des agents dédiés à la MOE est *a priori* plus facile que celle des agents appartenant aux fonctions service aux utilisateurs et infrastructures, réseaux et travaux puisque les fiches de poste des premiers ne seraient pas modifiées, ou beaucoup moins que celles des seconds, qui passeraient clairement de fonctions polyvalentes à des fonctions plus spécialisées.

Il serait donc théoriquement possible de programmer des intégrations différées pour ces deux groupes d'agents, plus tôt pour les premiers et plus tard pour les seconds.

Cependant, un tel décalage n'apparaît pas souhaitable aux rapporteurs, d'une part car les réticences des agents apparaissent semblables dans les deux groupes et d'autre part car le projet d'intégration aura plus de cohérence et de chance de succès s'il est homogène dans sa chronologie pour tous les agents.

3.3.2.2. Un scénario trop tardif doit aussi être écarté

L'année 2024, qui verra le déroulement des jeux olympiques à Paris, sera une année de forte mobilisation pour de nombreuses directions de la Ville, en particulier la DSIN. C'est pourquoi cette dernière a déjà exprimé le fait qu'elle ne pourrait pas mener cette année-là le projet d'intégration de la fonction SI de la DSOL dans ses équipes. Ce projet, qui implique une augmentation de ses effectifs de près de 10 %, est trop gros pour pouvoir être

absorbé, alors même qu'elle a prévu de demander à nombre de ses agents de ne pas poser de congés durant tout l'été 2024.

Par ailleurs, l'année 2025 sera aussi perturbée du fait des nombreux congés à prendre, reportés de l'année 2024 précisément à cause des jeux olympiques. Une échéance tardive est aussi un mauvais signal pour les équipes du SUNI qui resteraient dans une situation d'incertitude peu propice à la motivation nécessaire à la convergence des SI.

Dans leurs réponses respectives au rapport provisoire, la DSOL et la DSIN indiquent chacune que parmi les deux scénarios, seul le scénario 2 est envisageable.

3.3.3. Le scénario du centre de compétences, regroupant MOA et MOE, n'est pas privilégié

Ce scénario consiste à regrouper dans un même service fonctionnel des agents MOA et MOE qui peuvent être rattachés hiérarchiquement à différentes directions. Deux modèles de centres de compétence existent actuellement à la Ville : Facil'Familles, piloté par la DFPE en lien avec la DASCO, la DAC ; la DJS, etc., et Sequana, piloté par la DFA.

Ce scénario est évoqué pour les raisons suivantes :

- l'actuelle imbrication des fonctions MOA et MOE du CASVP, avec des difficultés pour la répartition des postes entre la DSOL et la DSIN ;
- les réticences des agents à s'« *éloigner* » des utilisateurs ;
- la potentielle transversalité de projets futurs, liés au programme d'unification de l'action sociale, dans le cadre du PTN.

C'est la dimension transversale (au sens des directions ou des applications) qui est la principale raison d'être du centre de compétences plus que l'imbrication ou la proximité MOA / MOE. Il permet cohérence et homogénéisation des processus. Il se justifie surtout dans la phase projet, plus qu'en phase de maintenance.

Même sur un périmètre restreint d'applications transversales (ce qui réduit le périmètre de cet éventuel scénario) et en phase projet, la DSIN est réticente à cette hypothèse, notamment pour les raisons suivantes :

- la structure a en effet tendance à ne pas évoluer, même une fois la phase projet terminée ;
- le double rattachement fonctionnel et hiérarchique est source de conflits RH ;
- les exemples de Facil'Familles et Sequana n'apparaissent pas concluants : nombreuses difficultés techniques / inflation des postes.

Au demeurant, un centre de compétences piloté par la DASES a déjà existé et a été abandonné.

3.4. L'accompagnement au changement doit être structuré

3.4.1. L'accompagnement au changement doit être préparé à l'aide d'un référentiel et avec le soutien de la DRH

3.4.1.1. Le référentiel de l'accompagnement au changement peut se structurer autour des enjeux à définir et du pilotage de la conduite du changement[41]

[41] La DRH propose un *Guide de la conduite du changement*, qui peut servir de référentiel.

Les enjeux devraient être prioritairement : l'adhésion des agents au projet ; la prise en compte des facteurs humain, culturel, organisationnel, structurel, etc. ; l'identification des freins au changement ; l'évolution des compétences et les besoins en formation.

Le pilotage de la conduite du changement doit inclure :

- dans un premier temps : l'identification du besoin de changement (dimension d'urgence / risques liés à l'immobilisme) ; les objectifs à atteindre et à partager avec l'ensemble des agents ; une équipe de conduite du changement ; un état des lieux ; l'élaboration d'un plan d'action de conduite du changement (différentes phases, contraintes, résultats attendus à court terme en associant l'opérationnel au stratégique) ;
- dans un second temps : la nécessité de fédérer les équipes (informer, communiquer, rassurer, accompagner) ; le suivi des résultats de la conduite du changement (indicateurs de performance, feedbacks) ; l'ancrage du changement (documents de référence).

3.4.1.2. Le soutien de la DRH est nécessaire dans cette démarche

La DRH peut être mobilisée à plusieurs niveaux, notamment :

- le bureau de la formation de la direction des ressources humaines propose aux directions un accompagnement des équipes au changement avec l'expertise d'un cabinet de consultants externe ;
- le bureau du droit de la fonction publique pourra étudier les questions juridiques posées par le transfert des postes de manière générale ou individuelles : ainsi les rapporteurs ont saisi ce bureau d'une expertise sur la situation des agents contractuels (cf. *supra*) ;
- la mission management de la DRH peut accompagner et conseiller les directions dans l'accompagnement au changement[42]. Les rapporteurs ont rencontré à la DRH la cheffe de la mission management, directement rattachée à la directrice. Cette mission peut accompagner les directions dans leurs projets de transformation, notamment par de la formation, de l'animation de groupes de travail, du coaching individuel ou collectif, avec des compétences en interne mais aussi un budget pour des prestations externes. Cette mission travaille déjà avec la DSIN sur des projets communs concernant les SI de la DRH. La cheffe de mission a souligné l'importance, pour emporter l'adhésion des agents, de donner du sens à la transformation de l'organisation et de ne pas négliger la question du choc culturel. Il faut aussi que tous les sujets d'inquiétude et d'insatisfaction aient la possibilité d'être exprimés. Il faut enfin préserver pour les agents une capacité de choisir l'orientation de leur carrière : le sentiment de ne pas avoir le choix peut être à la fois une source d'angoisse et de colère. La mission management a élaboré une documentation à destination des directions. Par exemple, est publié sur l'intranet de la Ville de Paris un *Guide sur la mise en place d'un projet de réforme et la conduite du changement*, ainsi qu'un mémento sur *Conduire un projet de transformation* ;
- constituent aussi des ressources disponibles de la DRH pour l'accompagnement au changement : le bureau de gestion des carrières, le bureau de la formation et le centre mobilité compétence (plutôt pour les agents de catégorie C) ;
- les SRH des deux directions DSOL et DSIN devraient aussi être mobilisées.

[42] À noter aussi dans l'organigramme de la DSOL une « mission management et accompagnement des changements » directement rattachée à la directrice.

3.4.2. Les sujets de préoccupation doivent faire l'objet d'un traitement particulier

3.4.2.1. Anticipation des inconvénients liés au transfert et à la transformation du sens de l'implication au travail

Ont été évoqués : la perte d'un collectif de travail fort avec un sentiment d'appartenance au CASVP, une moindre polyvalence des postes, une plus grande distance avec les utilisateurs. Tous ces éléments contribuent fortement à la question du sens que les agents donnent à leur implication dans leur travail. Ils constituent objectivement des forts sujets d'inquiétude.

Il convient donc de ne pas les minimiser et de les prendre en compte dans l'appréhension du transfert des agents :

- en accordant une attention particulière à la fois au sens nouveau qu'il conviendra de donner aux nouveaux postes : appartenance à une direction technique de la Ville, avec, par définition, une plus grande technicité, mais toujours au service de la nouvelle DSOL, dans un projet différent à définir, en lien avec la convergence des SI du CASVP et de la DASES, pour un meilleur service aux Parisiens les plus précaires ;
- mais aussi en portant une attention à tous les sujets liés aux nouvelles conditions de travail dont les éventuelles difficultés ne feront qu'exacerber la question fondamentale du sens.

3.4.2.2. La valorisation des postes et des carrières est un atout important de la DSIN

Les postes et les carrières sont le changement à la fois le plus direct et le plus important pour chacun des agents transférés.

S'agissant des postes, les interlocuteurs rencontrés de la DSIN mettent en avant le fait que les postes qui seront proposés auront une plus forte dimension technique, contrepartie positive à la moindre polyvalence et à une plus grande distance des utilisateurs. Cette plus grande technicité des postes pourra être appréhendée par des formations spécifiques, d'une part lors de l'intégration à la DSIN, puis tout au long de la carrière. L'appartenance à la DSIN signifiera aussi de plus nombreuses opportunités de mobilité sur différents métiers liés aux SI, ce qui peut contribuer à valoriser un parcours professionnel grâce à des expériences sur des postes différents.

S'agissant des carrières, le fait d'appartenir à une direction purement technique valorisera beaucoup plus la progression des agents, avec des promotions plus rapides et des opportunités de changement de catégorie B vers A plus fréquentes.

3.4.2.3. Les différents sujets liés aux conditions de travail doivent être creusés

◆ Rémunération

Quand un agent titulaire mute à l'intérieur de la collectivité parisienne, le régime indemnitaire suit l'agent. Le seul cas où une baisse de rémunération peut intervenir est s'il y a diminution où perte de NBI. Mais dans ces cas-là, il peut y avoir négociation individuelle (ou collective dans ce cas) pour que le RI compense la perte de NBI.

◆ Situation des cadres administratifs

Un certain nombre d'agents du SOI, bien qu'affectés actuellement sur une fonction technique ont conservé leur statut administratif. La question de leur changement de corps pour intégrer un corps technique devra être posée, le choix devant leur être proposé.

◆ Importance des locaux dans l'accompagnement au changement

La question des locaux d'accueil des agents transférés est fondamentale, puisqu'il s'agit au sens propre du cadre de travail des agents. Le SRH de la DSIN en est conscient et a évoqué spontanément aux rapporteurs les difficultés passées lors de la centralisation à la DSIN de l'AIP : des locaux non adaptés avait alors été identifiés comme la source d'un fort mal-être au travail vécu par des agents dans un contexte de transfert de direction et de changement d'organisation.

Elle doit donc se préparer le plus en amont possible, pas seulement pour des raisons pratiques, mais bien dans le cadre de l'accompagnement au changement. Dans la mesure du possible, les agents concernés devraient y être associés le plus possible, avec une communication transparente et leur consultation, le cas échéant.

La saisine de la DILT paraît nécessaire dès que le périmètre et la date du transfert seront arrêtés. Une intégration physique des agents concernés au sein de leur service d'accueil, dans les mêmes locaux que leurs nouveaux collègues, semble préférable à toute autre option.

Les rapporteurs notent que la proximité géographique actuelle de la DSIN[43] et du SOI[44], dans le 12e arrondissement est *a priori* un avantage, les temps de trajet des agents concernés ne devant pas être considérablement impactés. À noter toutefois que certains agents de la DSIN ont leurs bureaux ailleurs (AIP).

- Processus à redéfinir

Un protocole RH devra être préparé avec la DRH prévoyant les éléments suivants : périmètre des postes et des agents concernés par le transfert, la ou les dates prévues pour le transfert, description des nouveaux postes et nouveaux organigrammes, entretiens individuels et évaluation des besoins en formation, présentation des locaux, etc.

- Régime du télétravail

Les règles d'encadrement du télétravail sont définies par chaque service, précisément en fonction des nécessités du service. Elles peuvent donc changer individuellement pour chaque agent concerné, en fonction de son poste actuel et de son futur poste d'affectation. Par exemple, à la DSIN, le régime de télétravail du STIN est de 2 jours par semaine alors qu'il est d'1 jour à l'AIP et 0 à 1 jour pour l'équipe réseau. Au SOI, le télétravail est de 2 ou 3 jours, en fonction des postes. Élément important des conditions de travail, les règles liées au télétravail devront faire l'objet d'une communication complète pour les agents concernés.

3.4.2.4. Une méthode d'accompagnement au changement devrait être mise en œuvre et faire l'objet d'une communication

Cette mise en œuvre devrait être placée sous le chef de filât de la DSIN avec en soutien les directions support de la Ville concernées : DRH, DFA, DILT, et bien sûr la DSOL, direction d'origine des agents. Il conviendra notamment de consulter le bureau du droit de la fonction publique, déjà sollicité par les rapporteurs sur la question des contractuels.

Les principales étapes du projet pourraient être :

- la définition du périmètre des postes à transférer et choix d'un scénario ;
- la communication aux agents ;
- l'expression de besoin en termes immobilier ;
- la présentation de la DSIN et des projets aux agents de la DSOL ;

[43] Rue de Bercy.

[44] Rue Crozatier.

- les entretiens individuels et évaluation des situations personnelles ;
- l'évaluation des besoins en formation.

Ces différentes étapes devraient tenir compte des échéances du comité technique territorial et du comité social central à consulter.

3.4.3. Le sentiment d'appartenance des agents au CASVP doit être pris en compte

Les rapporteurs ont constaté de la part des agents du CASVP un fort sentiment d'appartenance non seulement au service mais surtout à l'établissement du CASVP lui-même, en particulier en raison du contenu des missions liées l'action sociale. Certains d'entre eux se revendiquent d'ailleurs comme anciens travailleurs sociaux. Ils ne souhaitent pas quitter le CASVP.

La DSOL devrait étudier, dans la mesure du possible, la possibilité d'ouvrir des postes pour accueillir certains agents du SUNI, ex-travailleurs sociaux, qui souhaiteraient retrouver leurs anciennes fonctions afin de rester au CASVP.

Il s'agit de répondre à un besoin fort des agents, celui d'avoir le choix de son évolution.

3.4.4. La temporalité doit être planifiée et annoncée

Les agents sont en forte demande de communication, tant sur le plan du périmètre que du timing. De manière générale, l'accompagnement au changement doit développer un volet communication qui permette la transmission d'informations dans les deux sens entre les agents et les directions concernées.

TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Organigramme de la DSOL....8
Figure 2 : Programme 03 du plan de transformation numérique de la Ville de Paris 10
Graphique 1 : Organigramme du SOI au 1er janvier 2022..... 11
Tableau 1 : Répartition des postes au sein du SOI au 1er janvier 2022..... 12
Tableau 2 : Répartition des emplois par catégorie au sein du SOI..... 12
Figure 3 : Organigramme du SSIUN 15
Tableau 3 : Répartition des postes au sein du SSIUN au 1er janvier 2022..... 17
Tableau 4 : Répartition des emplois par catégorie au sein du SSIUN..... 18
Figure 4 : Organigramme du SUNI 24
Tableau 5 : Mission et périmètre d'intervention du service des usages numériques et de l'innovation (SUNI)..... 25
Tableau 6 : Répartition des emplois et provenance par catégorie au sein du SUNI..... 26
Tableau 7 : Analyse de la liste des agents du SUNI transmise par la DSOL 27
L'organigramme du SUNI transmis par la DSOL permet de dénombrer 103 postes (dont 6 postes en sureffectifs et 6 postes vacants). 27
Tableau 8 : Répartition des postes au SUNI 27
Tableau 9 : Fiches de poste du SUNI par catégories 30
Tableau 10 : Mise en œuvre de la gouvernance commune des projets CASVP - DSIN..... 32
Figure 5 : Organisation de la MOE au sein du SOI 34
Figure 6 : Organisation de la MOE au sein de la DSIN..... 34
Tableau 11 : Comparaison des fonctions SI au SOI et à la DSIN 35
Tableau 12 : Synthèse de la cible conjointe DSIN et DSOL pour les grandes fonctions SI qui ont vocation à être transférées 36
Tableau 13 : Réponses de l'administration aux revendications des OS 40
Tableau 14 : Extrait de l'étude d'impact sur les services communs 42
Tableau 15 : Extraits de l'étude d'impact sur la création du SUNI..... 43
Tableau 16 : Nombre d'agents de la DSIN concernés par le régime d'astreinte et montants versés en 2021..... 45
Tableau 17 : Nombre d'agents de la DSOL concernés par le régime d'astreinte et montants versés en 2021..... 45
Tableau 18 : Impacts identifiés liés au transfert de la fonction SI vers la DSIN 52
Tableau 19 : Analyse des postes du SUNI transférés à la DSIN 55
Tableau 20 : Accord sur le périmètre du transfert à la date du 19 avril 2022 56
Figure 7 : Organigramme du bureau des équipements et outils numériques..... 58

Figure 8 : Organigramme du bureau des infrastructures réseaux et de télécommunications 58

Figure 9 : Organigramme du bureau de l'exploitation, du cloud et des infrastructures datacenter 58

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : lettre de saisine

Annexe 2 : liste des personnes rencontrées

Annexe 3 : procédure contradictoire

Annexe 4 : réponses de la DSOL et de la DSIN au rapport provisoire

Annexe 5 : les mutualisations dans les autres collectivités territoriales entre DSI Ville et DSI CCAS

Annexe 6 : l'infrastructure des SI du CASVP

Annexe 7 : les outils de gestion des postes de travail du CASVP et de la DSIN

Avis : *La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs, et de la délibération 2014 IG 1001, celles-ci sont consultables sur place, sur demande écrite à la direction de l'Inspection générale.*