La DGFiP compte ses informaticiens, pas ses prestataires

Le schéma directeur du numérique publié par la DGFiP en juin 2026 fait de la maîtrise interne une priorité affichée et n'en donne qu'une mesure : un solde d'effectifs informatiques. Le document inventorie ses applications, ses produits à décommissionner et sa plateforme d'intelligence artificielle à déployer. Il ne publie nulle part ce que ses prestataires fabriquent et maintiennent à sa place. Une administration peut gagner des informaticiens sans rien reprendre. L'article examine ce que suppose une ré-internalisation quand l'inventaire des marchés n'a jamais été dressé.

Par Alexandre Berge · 1 octobre 2026 · 15 min de lecture · Analyse

Le document affiche la maîtrise sans en produire la mesure

La Direction générale des finances publiques a publié le 16 juin 2026 la version 2026.5 de son schéma directeur du numérique, mise à jour annuelle d'un document fondateur paru en 2025. L'avant-propos est signé par la directrice générale Amélie Verdier et par le directeur des systèmes d'information Tomasz Blanc. Le texte décrit une trajectoire applicative qui court jusqu'en 2031, inscrit cinquante-quatre produits en décommissionnement, qualifie l'application FIDJI d'obsolescente sur le plan fonctionnel comme sur le plan technique, et fixe à 2030 l'horizon de remplacement de MEDOC. Il annonce le déploiement en 2026 de DIANE, présentée comme la plateforme d'intelligence artificielle générative de la direction, et place les investissements en processeurs graphiques dans une logique de service rendu au collectif interministériel.

Les ordres de grandeur sont ceux d'un acteur dominant. Le document revendique plus de 5 000 agents exerçant directement en service informatique, soit **plus du quart des effectifs de l'informatique civile de l'État**. La ventilation interne donne 3 159 agents dans les établissements de services informatiques, 1 280 à la direction des projets numériques, 353 en production et 131 à la direction de la transformation numérique. Le réseau territorial compte sept directions interrégionales et trente-cinq établissements. Sur douze ans, la répartition s'est déplacée : les effectifs des directions interrégionales passent de 4 033 en 2014 à 3 318 en 2026, quand ceux de l'administration centrale montent de 1 309 à 1 755. La part du budget informatique dans le budget de la direction passe de 15 à 17 % sur la période 2012-2016 à 37 % en 2025.

La section consacrée aux ressources humaines s'intitule « miser sur les compétences et la maîtrise interne ». Elle indique que les recrutements s'appuient sur des profils internes pour conserver la maîtrise du système d'information tout en s'ouvrant à des profils extérieurs, publics ou privés. Elle fixe un objectif : augmenter chaque année, en net, les effectifs dédiés aux systèmes d'information d'ici la fin du contrat d'objectifs et de moyens 2023-2027.

C'est le seul engagement chiffrable du document en matière de compétences. Le schéma directeur ne comporte ni ratio entre charge interne et charge externalisée, ni cible de réduction du recours aux prestations intellectuelles, ni volume pluriannuel de recrutement par métier. Il ne dit pas quelle proportion de la fabrication applicative est aujourd'hui portée par des tiers, ni sur quels périmètres. Une direction qui annonce un pari sur la maîtrise interne publie donc, la même année, l'inventaire de ses applications et non celui de ses dépendances.

Compter des agents ne dit pas quelles capacités restent tenues

L'écart entre les deux inventaires n'est pas une négligence de présentation. Il traduit une manière de définir la maîtrise par un stock de personnes plutôt que par un ensemble de fonctions que l'organisation doit être seule à exercer.

La littérature sur l'externalisation des systèmes d'information a identifié cette distinction il y a près de trente ans. David Feeny et Leslie Willcocks ont établi, dans un article de 1998, que le niveau d'externalisation d'une direction informatique importe moins que la nature des capacités qu'elle conserve. Leur proposition n'est pas de recommander l'internalisation comme telle. Elle consiste à isoler un noyau de fonctions dont la perte rend l'organisation incapable d'exploiter la technologie, qu'elle produise elle-même ou qu'elle achète. Plusieurs de ces fonctions ne portent pas sur la production logicielle mais sur la relation contractuelle : savoir ce qu'il faut acheter et à quelles conditions, piloter l'exécution d'un marché, faire monter un fournisseur en valeur, et maintenir une architecture qui résiste aux choix successifs des prestataires.

> **Les capacités clés d'une direction informatique (Feeny et Willcocks, 1998)**
>
> Dans *Core IS Capabilities for Exploiting Information Technology* (Sloan Management Review, vol. 39, n° 3, pp. 9-21), David Feeny et Leslie Willcocks identifient neuf capacités qu'une organisation doit conserver en propre quel que soit son niveau d'externalisation. Elles se répartissent en quatre domaines : la vision métier et technique, la conduite de la livraison, la gestion du sourcing et des relations aux fournisseurs, la gouvernance. La thèse est que l'échec des externalisations tient moins au choix du prestataire qu'au sous-dimensionnement de cette *organisation résiduelle*, c'est-à-dire de l'équipe interne qui reste après le transfert.

Lue avec cette grille, la section compétences du schéma directeur couvre deux domaines sur quatre. La vision technique y figure abondamment, la conduite de la livraison aussi, à travers

la trajectoire des grands programmes. La gestion du sourcing en est absente. Le document ne nomme ni les marchés de tierce maintenance applicative qui portent le maintien en condition opérationnelle des applications les plus anciennes, ni les compétences d'achat que suppose leur renégociation, ni les profils chargés de surveiller l'exécution contractuelle. Une direction peut ainsi gagner des agents et perdre en maîtrise, si les agents gagnés développent et si ceux qui pilotaient les fournisseurs partent.

Le seul engagement chiffrable dépend d'un levier que la direction ne détient pas

L'objectif d'un solde net positif d'effectifs informatiques suppose une capacité à recruter et à retenir sur un marché du travail où l'État est rarement le mieux placé. Le rapport conjoint de l'Inspection générale des finances et du Conseil général de l'économie remis en janvier 2023 décrivait une population d'environ 21 000 agents dans les ministères civils, à moyenne d'âge élevée, dans un contexte où le recours aux prestations de services numériques avait progressé de 16 % par an en moyenne. Le mouvement de professionnalisation engagé depuis, avec un référentiel de rémunération de la filière numérique établi par la direction interministérielle du numérique, la direction générale de l'administration et de la fonction publique et la direction du budget, reconnaît implicitement que la question salariale conditionne le reste.

Le schéma directeur n'aborde pas ce point. Les organisations syndicales de la direction l'ont relevé de manière convergente. L'alliance CFDT-CFTC juge que le volet des ressources humaines est occulté et que les agents ne peuvent pas servir de variable d'ajustement budgétaire. La CFTC formule l'objection la plus précise en rappelant que l'attractivité des métiers informatiques de la direction « ne se décrète pas » et qu'elle se construit par des perspectives de carrière lisibles, une reconnaissance salariale ajustée aux compétences exigées et un accompagnement de la montée en compétence. Solidaires Finances Publiques conteste pour sa part les conditions du dialogue social sur le document, un groupe de travail de deux heures ayant été consacré à un texte de plus de cent vingt pages.

> **Ce que le syndicalisme oppose au document**
>
> La CFTC DGFiP, dans une analyse du schéma directeur publiée le 2 juillet 2026, oppose à l'objectif de maîtrise interne le constat que l'attractivité des métiers informatiques « ne se décrète pas ». La même organisation souligne le cas des deux derniers centres de traitement de chèques de Rennes, dont la fermeture est prévue au 1er septembre 2027, et la question du reclassement des agents concernés.

La littérature de management public suggère que le levier salarial n'est pas le seul disponible. Les travaux de James Perry et Lois Wise sur la *motivation de service public*, publiés en 1990, établissent que l'attachement à une mission d'intérêt général constitue un ressort de recrutement et de rétention propre au secteur public. Une administration fiscale qui héberge

elle-même ses modèles et qui traite des données parmi les plus sensibles de l'État dispose objectivement de cet argument. Encore faut-il qu'il soit formulé comme une proposition d'emploi et non comme une propriété technique du système d'information. Le schéma directeur décrit une plateforme, pas un parcours.

Une reprise suppose l'inventaire de ce qui a été confié

L'angle mort se situe en amont du recrutement. Ré-internaliser une compétence ne consiste pas à embaucher quelqu'un qui saurait faire, mais à reprendre un objet dont la connaissance est logée ailleurs. Cette reprise suppose de savoir ce qui est sorti, sous quel contrat, avec quelle documentation, quelle propriété du code et quelle clause de réversibilité.

Gharad Szulanski a documenté en 1996 la difficulté de ce type de transfert sous le nom de *viscosité interne*, c'est-à-dire la résistance rencontrée par une connaissance lorsqu'elle circule d'un détenteur vers un récepteur. Son résultat contre-intuitif est que les obstacles principaux ne sont pas motivationnels mais cognitifs. Une équipe peut vouloir reprendre et ne pas y parvenir, faute de disposer des repères qui rendent la connaissance reçue utilisable. Appliqué à une application maintenue depuis quinze ans par un titulaire successif de marché, le mécanisme se traduit en questions très concrètes : la documentation est-elle à jour, les choix d'architecture sont-ils tracés, les tests sont-ils transférables, le savoir résiduel tient-il dans des livrables ou dans les têtes de l'équipe du prestataire.

La théorie des coûts de transaction avait nommé l'asymétrie en amont. Oliver Williamson a montré en 1985 que la spécificité des actifs, c'est-à-dire le caractère non redéployable d'un investissement, transforme une relation de marché en dépendance bilatérale. Un applicatif fiscal développé sur mesure est un actif spécifique par construction. La décision de l'externaliser se prend en une signature, la décision de le reprendre se heurte à une connaissance devenue idiosyncrasique.

La maison connaît pourtant les deux modèles et sait les distinguer. Le dispositif de ciblage de la fraude et de valorisation des requêtes, engagé à partir de 2013 et doté en 2014 d'une mission dédiée, a été construit en interne, et la part des contrôles fiscaux issus de ces détections atteint des niveaux majoritaires pour les professionnels. Le programme dit du foncier innovant a suivi la voie inverse, avec un recours à Capgemini et à des services de Google pour l'exploitation des prises de vue aériennes, un rendement initialement mesuré en dizaines de millions d'euros sur l'expérimentation de 2022, et un engagement de rendement global contesté par les organisations syndicales. Le déploiement de DIANE hérite de cette double généalogie. L'expérimentation de l'outil de reformulation en langage clair, conduite en 2025 auprès d'environ cinq cents agents puis étendue à plusieurs milliers, s'est appuyée sur une plateforme que le document présente comme développée et hébergée intégralement en interne. Le schéma directeur ne précise toutefois ni le socle technique de DIANE, ni les modèles utilisés, ni le périmètre d'agents visé, ce qui laisse ouverte la question de savoir de

quel côté de la généalogie la plateforme se rangera.

Copernic a déjà mesuré le prix d'une modernisation pilotée de l'extérieur

Le précédent le plus proche ne se trouve ni dans une autre administration ni dans une autre décennie technologique. Il se trouve dans la même maison, et le schéma directeur en revendique explicitement l'héritage, puisqu'il mentionne les référentiels issus du programme Copernic parmi les fondations de son système d'information actuel.

Lancé en 2001 pour refondre les outils des services fiscaux et bâtir le compte fiscal unique, Copernic a été le plus important chantier informatique civil de l'État de sa génération. La Cour des comptes en a évalué le coût complet, dans une enquête restituée devant la commission des finances du Sénat, à 1,5 milliard d'euros hors fonctionnement sur la période 2001-2012, dont environ 1,3 milliard au titre du développement et 193 millions au titre de la formation non récurrente. Le calendrier initial a été prolongé jusqu'en 2012 pour absorber la fusion de la direction générale des impôts et de la direction générale de la comptabilité publique. Le programme a produit des résultats tangibles, dont la bascule de plusieurs millions de foyers vers la télédéclaration.

La proximité structurelle avec la situation présente tient à trois traits. Le programme reposait sur une maîtrise d'ouvrage publique flanquée d'une assistance externe massive. Il a duré plus longtemps que tout cycle de planification stratégique, ce qui a rendu caduques en cours de route les hypothèses de départ. Et il a laissé derrière lui des référentiels devenus structurants, donc difficiles à faire évoluer sans les compétences qui les avaient conçus. Le schéma directeur de 2026 décrit précisément l'inverse du point de départ de 2001 : il ne s'agit plus de bâtir mais de reprendre, sur des applications dont certaines couches remontent aux décennies antérieures, comme la Cour des comptes l'avait relevé en 2019 en qualifiant ces systèmes de sédimentations successives.

Cette inversion déplace la difficulté. Bâtir avec des prestataires expose à un risque de coût et de calendrier. Reprendre après vingt ans de délégation expose à un risque de compréhension, qui ne se résout pas par le budget. C'est la raison pour laquelle l'absence d'inventaire contractuel dans le document pèse davantage que l'absence de cible chiffrée de recrutement.

> **Trois chiffres pour situer l'effort**
>
> Coût complet du programme Copernic évalué par la Cour des comptes : environ 1,5 milliard d'euros sur 2001-2012, hors dépenses de fonctionnement. Part du budget informatique dans le budget de la DGFiP en 2025 selon le schéma directeur : 37 %, contre 15 à 17 % entre 2012 et 2016. Nombre de produits applicatifs inscrits en trajectoire de décommissionnement dans le schéma directeur 2026 : cinquante-quatre.

Ce que le prochain schéma directeur permettra de trancher

Le titre de la section compétences du document engage une direction sur une ambition dont elle ne publie pas l'unité de mesure. Tant que la maîtrise interne se donne à lire dans un solde d'effectifs, elle décrit une ressource. Tant qu'elle ne se donne pas à lire dans une part de charge reprise, elle ne décrit pas une capacité. L'inventaire absent n'est pas une lacune documentaire, il est le point où se joue la différence entre une politique de recrutement et une ré-internalisation.

Le document étant mis à jour annuellement, la vérification est à portée de tout lecteur et ne demande aucune information interne. **L'hypothèse posée ici est que la version 2027 du schéma directeur, attendue au premier semestre 2027, publiera de nouveau un solde d'effectifs informatiques sans publier de part de charge de développement confiée à des tiers.** Deux indicateurs observables permettront de la départager. Le premier est la présence, dans cette version 2027, d'un chiffre exprimant le recours aux prestations intellectuelles informatiques, en jours-hommes, en euros ou en pourcentage de la charge. Le second est le rapport annuel de performances du programme 156 pour l'exercice 2027, publié au printemps 2028, dernier exercice du contrat d'objectifs et de moyens 2023-2027, qui dira si l'engagement d'augmentation nette des effectifs a été tenu et s'il a été assorti d'une mesure d'externalisation.

Si ces deux chiffres apparaissent, la ré-internalisation sera devenue un objet de gestion. S'ils restent absents, elle sera restée une orientation, et le prochain schéma directeur décrira une fois de plus un système d'information dont la direction connaît toutes les applications et aucune de ses dépendances.

Note méthodologique

Les faits et verbatims relatifs au schéma directeur proviennent de la version 2026.5 du 16 juin 2026 publiée sur economie.gouv.fr. La pagination diffère selon les sources, entre cent vingt-neuf pages selon Solidaires Finances Publiques et cent quarante et une selon la CFTC, ce qui a conduit à ne mentionner aucun total. Les informations circulant sur le socle technique de DIANE, le nombre d'agents visés et sa date de mise en production proviennent de sources secondaires commerciales non confirmées par le document primaire et ont été écartées. Le rendement du programme foncier innovant est exprimé en ordre de grandeur, les périmètres publiés variant entre l'expérimentation de 2022 et les bilans nationaux ultérieurs. La création de l'autorité ARIANE et la campagne de ré-internalisation inscrite au projet de loi de finances pour 2027 sont des éléments prospectifs, non repris comme faits acquis. Arbitrage éditorial signalé : le brief de veille proposait la capacité d'absorption de Cohen et Levinthal (1990) comme cadre central. Ce cadre ayant déjà servi de cadre principal dans une chronique antérieure de la newsletter, il a été remplacé par les capacités clés de Feeny et Willcocks

(1998), plus directement opérationnalisables sur un document qui parle d'organisation et de contrats plutôt que d'apprentissage. Recherche de sources, croisement des données et structuration du raisonnement s'appuient sur une assistance par intelligence artificielle. Le choix de l'angle et du cadre théorique, la vérification des sources, les arbitrages et l'établissement du texte final relèvent de l'auteur.

Sources

Sources primaires institutionnelles

DGFiP, *Schéma directeur du numérique 2026*, version 2026.5 du 16 juin 2026. https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgfip/Rapport/schema_dir_num/sdnum.pdf

DGFiP, page de présentation du schéma directeur du numérique. https://www.economie.gouv.fr/dgfip/schema-directeur-du-numerique

DGFiP, *Généralisation du « Foncier innovant »*, impots.gouv.fr. https://www.impots.gouv.fr/actualite/generalisation-du-foncier-innovant

CNIL, délibération n° 2015-186 du 25 juin 2015 portant avis sur le traitement « ciblage de la fraude et valorisation des requêtes ». https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000031239894

Circulaire n° 6391/SG du 7 février 2023 relative au pilotage et à l'encadrement du recours aux prestations intellectuelles informatiques. https://www.legifrance.gouv.fr/circulaire/id/45407

Rapports officiels

Cour des comptes, *Les systèmes d'information de la DGFiP et de la DGDDI*, mai 2019. https://www.ccomptes.fr/fr/publications/les-systemes-dinformation-de-la-dgfip-et-de-la-dgddi

Inspection générale des finances et Conseil général de l'économie, *Les ressources humaines de l'État dans le numérique*, janvier 2023. https://www.transformation.gouv.fr/files/ressource/Rapport_filiere_numerique_Etat_20230616.pdf

Sénat, rapport spécial de Bernard Angels sur le programme Copernic, projet de loi de finances pour 2011. https://www.senat.fr/rap/l10-111-314/l10-111-31425.html

Sénat, *Programme « Copernic » : la révolution informatique de l'administration fiscale n'est pas achevée*, rapport n° 70, 2009. https://www.senat.fr/rap/r09-070/r09-0708.html

DINUM, référentiel de rémunération des métiers de la filière numérique de l'État. https://www.numerique.gouv.fr/offre-accompagnement/reference-remuneration-filiere-numerique/

Cadres théoriques

Feeny, D. F. et Willcocks, L. P., « Core IS Capabilities for Exploiting Information Technology »,

Sloan Management Review, vol. 39, n° 3, 1998, pp. 9-21.

Szulanski, G., « Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17, numéro spécial hiver, 1996, pp. 27-43. DOI 10.1002/smj.4250171105

Williamson, O. E., *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, 1985.

Perry, J. L. et Wise, L. R., « The Motivational Bases of Public Service », *Public Administration Review*, vol. 50, n° 3, 1990, pp. 367-373.

Presse spécialisée et sources syndicales

CFTC DGFiP, « Schéma directeur du numérique 2026 : ce que la DGFiP prépare pour ses agents », 2 juillet 2026. https://www.cftc-dgfip.fr/schema-directeur-du-numerique-2026-ce-que-la-dgfip-prepare-pour-ses-agents/

CFDT Finances, « Informatique à la DGFiP : grandes ambitions mais avec quels moyens ? ». https://finances.cfdt.fr/sinformer/actualites-dgfip/informatique-a-la-dgfip-grandes-ambitions-mais-avec-quels-moyens

Solidaires Finances Publiques, « Schéma directeur du numérique : des mises à jour majeures et un dialogue social ultra réduit ».