



PREMIER MINISTRE

DIRECTION INTERMINISTÉRIELLE DU
NUMÉRIQUE ET DU SYSTÈME
D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION
DE L'ÉTAT

Paris, le 02/09/2019

TSA 30719
20 avenue de Ségur
75334 PARIS Cedex 07

Le directeur interministériel du numérique et
du système d'information et de
communication de l'Etat

Affaire suivie par : Philippe GAGNIEU
Téléphone : 01 71 21 10 15
Mél. : philippe.gagnieu@modernisation.gouv.fr

A

Réf. : 2019 – GMR – 33

Madame la secrétaire générale des ministères
économiques et financiers

Objet : Avis sur le projet « PILAT »

Ref :

- Décret n°2014-879 du 1er août 2014 relatif au système d'information et de communication de l'État, modifié par décret n°2015-1165 du 21 septembre 2015
- Courrier de saisine n°ASI/2019/07/11152 du 1er août 2019 reçu le 5 août 2019
- Accusé de réception Article 3 – Projet « PILAT » 2019-GMR-27 du 5 août 2019

En application de l'article 3 du décret cité en référence, vous m'avez saisi par courrier du 1er août 2019 pour avis concernant le projet PILAT. Ce projet vise à transformer le SI relatif à la chaîne de contrôle fiscal, permettant ainsi de tirer tous les bénéfices de l'investissement réalisé dans le cadre du projet CFVR « Ciblage de la Fraude et Valorisation des Requêtes » ayant mis en place des outils d'analyse de masse de type « big data ».

Ce projet, lauréat du fond FTAP, est structurant pour l'optimisation du SI associé, l'augmentation de la performance du contrôle fiscal et constitue un vecteur d'amélioration majeur dans l'évolution des méthodes et des pratiques de l'Etat sur ce sujet.

Le présent avis ne résulte pas d'un audit approfondi du projet. En particulier, certains éléments qui n'auraient pas été portés à ma connaissance pourraient compléter ou nuancer certains constats.

Ce projet concerne l'équivalent de 55 000 utilisateurs de la DGFIP et des partenaires externes (DGDDI, URSSAF, AGRASC), dont 15 000 au sens strict du contrôle fiscal, hors agents chargés du recouvrement, du contentieux et agents de la gestion.

Le projet « PILAT » a pour objectif de:

1. **Permettre un suivi de bout en bout des dossiers du contrôle fiscal depuis la programmation jusqu'au recouvrement et au contentieux** sans ruptures applicatives, en remplaçant notamment des applications obsolètes par des applications transverses nouvelles ou renouvelées, en automatisant les échanges entre les SI existants.
2. **Moderniser et simplifier le travail des agents en mettant notamment à leur disposition des outils modernes** de « data visualisation » ouverts sur l'ensemble des données collectées par l'administration et pré-analysées par CFVR afin de faciliter les travaux de contrôle sur la base d'un dossier unifié permettant de supprimer la redondance des tâches inter-services.
3. **Fournir aux responsables un outil de pilotage centralisé de l'activité**, améliorant de fait la vision unifiée de bout en bout de l'avancement des dossiers.

Je note que les gains du projet « PILAT » sont importants, notamment sur les axes 1/d'amélioration de la productivité des agents (150 ETP économisés à partir de 2021), et 2/d'accroissement des recettes liées à l'optimisation du recouvrement de l'ordre de 400 M€ par an à partir de 2024.

Les fonctionnalités seront livrées sur 6 lots échelonnés sur les 3 ans que dure le projet. Le coût total du projet est estimé par vos équipes à 36 M€ sur la période 2019-2021, le budget de construction étant de 25.2 M€, toutes les dépenses hors T2 (HT2) étant financées à hauteur de 13,4M€ au titre du FTAP ainsi que du fonds de modernisation de transformation ministériel. Je note que cet avis conditionne le versement au titre du fonds FTAP à partir de 2020.

Je vous félicite pour votre approche exemplaire en termes d'urbanisation et d'utilisation massive des API en conformité avec la vision état plateforme et d'autre part, pour votre savoir-faire industriel en gestion de projet.

En l'état du dossier transmis, l'analyse du projet « PILAT » a fait remonter plusieurs points d'attention :

- 1. le projet « PILAT » ne s'empare pas de la problématique de conduite du changement** suite à la réingénierie applicative. Bien que respectant le cadre réglementaire actuel, l'impact des évolutions sur les processus et les organisations métiers est sous-estimé. Il convient de **définir rapidement et d'intégrer au projet une stratégie de conduite de changement** pour décrire le type de formation à donner¹ et positionner des relais d'échanges avec les opérationnels afin de leur présenter les nouveaux outils et leur plannings associés pour lever les barrières inertielles intrinsèques à ce type de changement.
2. Le planning de réalisation repose sur une durée extrêmement courte avec une forte parallélisation des tâches par rapport au nombre d'applications impactées² due vraisemblablement à la mise à disposition des fonds FTAP. L'absence **d'une phase d'intégration conséquente fait peser des risques de décalage calendaires importants et en chaîne. L'identification des chemins critiques majeurs du projet PILAT (entre les différents lots) s'avère nécessaire afin de dégager des marges de sécurité.**
3. **Les coûts du projet sont ne sont pas ventilés de façon à permettre un pilotage fin**, ne laissant pas apparaître notamment les éléments suivants : 1/les coûts de build associés à chaque lot et à chaque phase 2/les couts de conduite du changement (cf. supra) 3/une provision pour risques. **Les coûts du projet** doivent être affinés en ce sens afin de sécuriser le financement interne d'un éventuel dépassement HT2.
4. **La déclinaison des risques du projet est insuffisante et ne se traduit pas en plans d'actions, notamment sur l'axe sécurité.** Je note que 1/la stratégie d'homologation, le référentiel des risques, ainsi que les éléments relatifs à la démarche de mise en conformité RGPD ne sont pas totalement documentés, 2/ que les choix techniques effectués induisent des incertitudes en termes de résilience (absence de PRA) et de performance de la plateforme informatique supportant le contrôle fiscal. **La gestion des risques doit être anticipée** par des actions de mitigation clairement décrites avec un porteur et une planification associée.
5. L'interaction numérique avec les **usagers** (personnes contrôlées) n'a pas été mise en exergue (ex : communication des avis, prise en compte des accusés de réception, échanges sécurisé des données en ligne). Je vous suggère donc de renforcer le volet de dématérialisation des échanges avec les usagers.

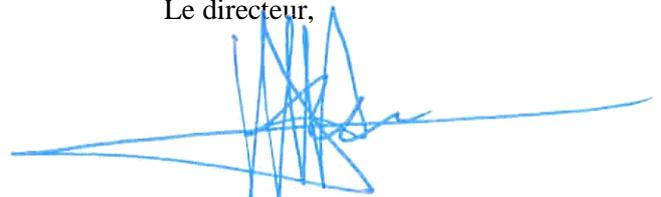
¹ Ex : communication simple, e-learning, formation lourde, support au déploiement

² 3 lots en parallèle et séquentiels sur 10 applications

Les besoins étant avérés et les résultats attendus prometteurs, j'émet un **avis conforme** sur le projet « PILAT ». Suite à cet avis conforme, il intègre le Panorama des grands projets SI de l'Etat. De fait, vous veillerez à tenir la DINSIC informée de l'atteinte des objectifs du programme (ces résultats pourront être transmis dans le cadre du reporting prévu dans le cadre du Panorama).

Conformément au décret n° 2014-879 du 1er août 2014 relatif au système d'information et de communication de l'État, modifié par décret n°2015-1165 du 21 septembre 2015, la transmission du présent avis met fin à la procédure de saisine.

Le directeur,

A handwritten signature in blue ink, consisting of a series of overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Nadi Bou Hanna

Copies :

Monsieur le Premier ministre

A l'attention de :

- Monsieur le directeur de cabinet
- Monsieur le directeur de cabinet adjoint

Monsieur le ministre de l'économie et des finances

Monsieur le ministre de l'action et des comptes publics

A l'attention de :

- Madame la directrice de cabinet
- Monsieur le directeur général des finances publiques
- Madame la directrice du budget
- Monsieur le délégué aux systèmes d'information du SGMEF
- Madame la cheffe du service du contrôle fiscal de la DGFIP
- Monsieur le chef du service ses systèmes d'information de la DGFIP
- Madame la cheffe du service stratégie, pilotage, budget de la DGFIP

Monsieur le secrétaire d'État chargé du numérique

A l'attention de :

- Monsieur le directeur de cabinet