



## PREMIER MINISTRE

SECRETARIAT GÉNÉRAL POUR LA  
MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE

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

Tour Mirabeau  
39-43 Quai André Citroën  
75015 Paris

Affaire suivie par : Frédéric POULIGNY  
Téléphone : 01 40 15 70 48  
Mél. : [frederic.pouligny@modernisation.gouv.fr](mailto:frederic.pouligny@modernisation.gouv.fr)

Réf. : 2017 – PMR – 20

Paris, le 16 février 2017

Le Directeur Interministériel du Numérique et du Système  
d'Information et de la Communication de l'Etat

à

Monsieur le Secrétaire Général du Ministère des Affaires  
Etrangères et du Développement International

*Copie*

Monsieur le Ministre des Affaires Etrangères et du  
Développement International

A l'attention de :

- Monsieur le directeur du cabinet

Monsieur le Premier ministre

A l'attention de :

- Monsieur le préfet, directeur de cabinet

- Madame la Secrétaire Générale pour la Modernisation de  
l'Action Publique

Monsieur le Ministre chargé du Budget

A l'attention de :

- Monsieur le directeur de cabinet

- Madame la directrice du budget

**Objet :** Avis sur le projet CROCUS

**Réf. :** - Décret n° 2014-879 du 1er août 2014 relatif au SI de l'Etat, modifié par décret n°2015-1165 du 21 septembre 2015 art.8

- Courrier de saisine de la DINSIC par le MAEDI du 08/11/2016 reçu le 14/11/2016

**P.J. :** - Annexe. Tableau de synthèse des recommandations

En application de l'article 3 du décret cité en référence, vous m'avez saisi le 14 novembre 2016 pour avis concernant le projet CROCUS, projet visant à remplacer l'application COREGE, utilisée pour la comptabilisation des dépenses et recettes de l'ensemble des services de l'Etat à l'étranger et arrivant à obsolescence dans quelques années.

Je n'avais pu émettre un avis conforme sur ce projet<sup>1</sup> lors de la première saisine du 25 juillet 2016 du fait des risques majeurs liés à la structuration et la conception de la solution, ainsi que sur la disponibilité des ressources allouées. En conséquence, je vous avais demandé que les phases de réalisation et de déploiement fassent l'objet d'une saisine complémentaire qui fait l'objet de ce présent avis.

Après étude du nouveau dossier, je vous ai adressé le 8 décembre 2016 une demande d'informations complémentaires visant à approfondir le sujet de la stabilisation du périmètre fonctionnel cible de CROCUS. J'ai pris connaissance de vos réponses adressées le 10 février 2017.

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.

**La documentation fournie permet de répondre à la majorité des réserves exprimées lors de la première saisine.** En particulier, une première base des dossiers de conception a été formalisée, le financement du projet a été sécurisé dans son intégralité et les moyens humains ont été renforcés.

En outre, je prends acte de la validation du périmètre fonctionnel cible par les directions réglementaires telle qu'exprimée lors du COS SIFE du 3 février 2017 et confirmée par le courrier en date du 7 février

<sup>1</sup> Avis 2016 – PMR – 092 en date du 16 septembre 2016

2017 joint à votre réponse. Je prends note également de leurs attentes en termes de **recentralisation des dépenses, d'inscription de CROCUS dans l'urbanisation des procédures comptables et financières pour l'étranger, et d'intégration des directions réglementaires dans le pilotage opérationnel du projet.**

Par rapport au précédent avis, j'attire votre attention sur les constats résiduels suivants :

- **L'alignement des acteurs sur le périmètre fonctionnel cible tout au long du projet reste fragile** : il est conditionné à la bonne prise en compte par le MAEDI des attentes exprimées par les directions réglementaires dans leur courrier du 07 février 2017 ;
- **La trajectoire de développement et de déploiement n'est pas optimisée** : en particulier, les documents de conception n'ont pas été homogénéisés (alignements des fonctions) et le planning du projet, bien que reposant sur des développements agiles, conduit à un effet tunnel. Par ailleurs, la première version de CROCUS (V1), prévue pour 2019, ne sera pas déployée, puisque vous maintenez une mise en production effective de la solution en un seul bloc sur deux années budgétaires en 2020 et 2021 ;
- **L'organisation projet n'est pas alignée avec la méthodologie agile retenue** : la gouvernance et l'organisation du projet ne permettent pas d'assurer des prises de décisions rapides et réactives tandis que, malgré des changements structurants en termes de calendrier et de lotissement, les coûts du projet n'ont pas évolué par rapport à la première saisine.

**J'émet donc un avis conforme sur CROCUS avec la prise en compte des recommandations suivantes :**

- i. **Sécuriser le périmètre fonctionnel et sa mise en œuvre progressive afin de s'assurer de l'alignement des acteurs tout au long du projet**, en particulier vis-à-vis des attentes exprimées par les directions réglementaires ; des points formels de validation stratégique et opérationnelle avec l'AIFE et les directions réglementaires doivent être planifiés ;
- ii. **Optimiser la trajectoire de CROCUS avec l'équipe projet et le prestataire** en mettant en place une revue du projet sur les bases de la méthode SCRUM (ou équivalent) et en s'appuyant sur les outils et méthodologies du mode agile et de la filière de développement « Hornet » existante du MAEDI ;
- iii. **Sécuriser le pilotage de CROCUS**, en s'attachant, avant le début des travaux de réalisation, à préciser la gouvernance et l'organisation du projet (notamment au regard de la demande des directions réglementaires d'être intégrées dans le pilotage opérationnel), à fiabiliser le calendrier et à réévaluer les éléments de coûts.

Les constats et les recommandations sont détaillés dans l'annexe jointe à cet avis ainsi que ceux émis dans l'avis du 16 septembre 2016 et qui restent d'actualité.

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

Le Directeur,

Henri VERDIER

