



**PREMIER MINISTRE**

**SECRETARIAT GÉNÉRAL POUR LA MODERNISATION  
DE L'ACTION PUBLIQUE**

*DIRECTION INTERMINISTÉRIELLE DES SYSTÈMES  
D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION*

32, RUE DE BABYLONE  
75700 PARIS

Réf. :2013-PMR-106

Paris, le 20 septembre 2013

Le directeur interministériel des systèmes d'information  
et de communication

à

Monsieur le Premier ministre

A l'attention de Monsieur le directeur du cabinet

Copie :

Monsieur le ministre chargé du budget

A l'attention de :

- Madame la directrice du cabinet

- Monsieur le directeur du budget

Monsieur le directeur de l'information légale et  
administrative

**Objet** : **Article 7 - Avis sur le projet de système d'information de gestion comptable et commerciale de la direction de l'information légale et administrative (DILA)**

**Référence** : Décret n° 2011-193 du 21 février 2011 portant création de la DISIC

**Pièces jointes** : Annexe 1 – Eléments détaillés sur le projet SCOP

Annexe 2 – Observations de la Direction du Budget sur le projet SCOP

En application de l'article 7 du décret cité en référence, le directeur interministériel des systèmes d'information et de communication (DISIC) est « *consulté pour avis par le ou les ministres concernés ou par le ministre chargé du budget sur tout projet relatif à un système d'information ou de communication envisagé par leurs administrations ou par un organisme placé sous leur tutelle et répondant à des caractéristiques, notamment quant à son coût prévisionnel global* ».

Par courrier reçu le 08 juillet 2013, le directeur de l'information légale et administrative m'a saisi pour avis sur le projet de « simplification commune opérationnelle des processus » (SCOP), qui a pour objet la mise en place de processus optimisés de gestion (achats, ventes, relations commerciales et comptabilités) par une solution informatique intégrée dont le coût est estimé par la DILA à près de 11M€.

Le présent avis, dont vous trouverez la synthèse détaillée en annexe, est fondé sur l'analyse des seuls éléments transmis à la DISIC, et notamment du cahier des clauses techniques particulières. Il 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 de mes constats.

Ce projet est légitime et nécessaire compte tenu du besoin d'harmoniser les processus et d'unifier les systèmes d'information d'une direction créée en 2010 suite à la fusion de la direction de la Documentation française et de la direction des Journaux officiels. La stratégie de développement d'activité de la DILA et d'accroissement de ses recettes qui s'élèvent à 200M€ annuels justifie également la modernisation du système d'information et inscrit cet investissement dans une logique économique.

En gestation depuis 2010, ce projet a déjà fait l'objet d'une première procédure d'achat public en 2011 sous la forme d'un dialogue compétitif qui a éclairé certains choix techniques et enrichi les études fonctionnelles. Ce dialogue ayant en définitive été déclaré infructueux, la DILA a engagé en juin dernier une nouvelle procédure sous la forme d'un appel d'offre ouvert.

La DISIC se trouve ainsi saisie trop tardivement pour être en mesure d'évaluer utilement les choix les plus structurants opérés dans les cahiers des charges sans risquer de retarder considérablement un projet déjà ancien et très attendu. La DISIC s'est par conséquent uniquement attachée à évaluer les risques afférents à la conduite du projet dans les conditions présentées dans le dossier de saisine.

A cet égard, ce dossier réunit plusieurs facteurs clés de réussite tirés des meilleures pratiques en matière de gouvernance et de l'expérience accumulée par les équipes de la DILA lors des précédents projets d'évolution du progiciel actuellement utilisé. Le plan et l'organisation du projet paraissent ainsi pertinents et fiables mais nécessiteront de maîtriser très rigoureusement les prestataires et les prochaines étapes de conception.

Le projet présente toutefois plusieurs zones de fragilité dont son dimensionnement qui ne semble pas suffisamment étayé. Si la volonté de travailler en priorité sur les fonctionnalités commerciales est parfaitement cohérente avec la stratégie de la DILA, l'intention d'adapter à la marge les fonctionnalités comptables tout en respectant les exigences réglementaires risque de se heurter aux contraintes opérationnelles du projet, qu'elles soient d'ordre technique, budgétaire ou calendaire. La note de la direction du budget annexée au présent avis souligne l'étendue des fonctionnalités à faire évoluer et le risque de mésestimation de l'impact des besoins réglementaires sur le projet SCOP. L'absence d'analyse préalable de la valeur du projet interdit en outre à la DISIC de qualifier la pertinence du dossier au regard des bénéfices métiers et économiques qui en résulteront.

Au regard des ressources humaines limitées de la DILA et de l'ampleur de ce projet, tant dans ses nouvelles dimensions que dans la rupture qu'il impose au système et aux agents, des garanties supplémentaires de maîtrise du projet doivent donc être recherchées. En confirmant l'intérêt du projet, j'émet ainsi un avis favorable assorti des trois séries de réserves suivantes :

1. Au niveau du pilotage et du contrôle des exigences de conception du futur système, notamment sur les aspects réglementaires et comptables, je souhaite qu'une liste restreinte des fonctionnalités jugées clés soit établie et que la direction du Budget et la direction générale des Finances Publiques soient associées à la conduite du projet dès les premières phases de conception prévues fin 2013.

2. Au niveau de l'analyse de la valeur du projet et de la définition des grands objectifs fonctionnels et économiques y afférents, la formalisation d'une étude selon la méthode MAREVA2 conduisant à définir les principaux indicateurs de performance et de suivi du projet m'apparaît indispensable dans la perspective de l'élaboration du prochain projet de Loi de finances
3. Au niveau du maintien en condition opérationnelle du futur système, je recommande de développer dès à présent en interne une expertise technico-fonctionnelle au sein d'un centre de compétence dont l'utilité et le dimensionnement seront éprouvés durant les étapes de réalisation du projet.

Ces propositions, qui sont détaillées en annexe, visent ainsi à sécuriser la trajectoire de mise en œuvre de SCOP. Je souhaite qu'elles puissent utilement être étudiées et appliquées d'ici le premier trimestre 2014. Dans l'attente de cette échéance, mes équipes restent disponibles pour approfondir ces analyses. Conformément aux dispositions du décret cité en référence, la transmission du présent avis met fin à la procédure de saisine.



Jacques MARZIN