



**GOVERNEMENT**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Direction  
interministérielle  
du numérique**

Paris, le 28/09/2023

Département ESMR / DINUM

Affaire suivie par : Patrick Aubertin et Pascal Morin

Mél. : [patrick.aubertin@modernisation.gouv.fr](mailto:patrick.aubertin@modernisation.gouv.fr)

Mél. : [pascal.morin@modernisation.gouv.fr](mailto:pascal.morin@modernisation.gouv.fr)

Réf. : 2023-CMR-28

Madame la Directrice interministérielle  
du numérique

à

**Madame la Secrétaire générale des  
ministères économiques et financiers**

**Objet :** Avis conforme article 3 du projet d'unification du recouvrement fiscal (URF)

**Réf :** Décret n° 2019-1088 du 25 octobre 2019 relatif au système d'information et de communication de l'Etat et à la direction interministérielle du numérique modifié par le décret n° 2023-304 du 22 avril 2023

Arrêté du 5 juin 2020 pris pour l'application de l'article 3 du décret n° 2019-1088 du 25 octobre 2019 relatif au système d'information et de communication de l'Etat et à la direction interministérielle du numérique

Courrier de saisine (Réf : SNUM/2023/04/3927) du 2 mai 2023 reçu le 9 mai 2023

Demande d'informations complémentaires 2023-CMR-21 du 24 mai 2023

Fourniture des compléments d'information le 11 septembre 2023

En application de l'article 3 du décret n° 2019-1088 du 25 octobre 2019, vous avez saisi les services de la DINUM par courrier reçu le 9 mai 2023, s'agissant du projet d'unification du recouvrement fiscal, porté par le ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique. Sur la base d'un premier jeu de documents, les services de la DINUM ont émis le 24 mai 2023 une demande d'informations complémentaires, à laquelle vous avez répondu le 11 septembre 2023. Le projet est lauréat du FTAP 2022 pour un montant total de 9,5M€.

## 1. Présentation du projet URF

Le projet « Unification du Recouvrement Fiscal » vise à rationaliser le recouvrement fiscal en le centralisant à la DGFIP. Ce projet présente plusieurs plus-values : il permettra d'offrir aux professionnels un interlocuteur unique pour le recouvrement au sein de la sphère fiscale, d'augmenter l'efficacité du recouvrement en le concentrant sur le réseau existant à la DGFIP, et de sécuriser les recettes de la sphère publique avec une vision globale de l'ensemble des taxes dues par les redevables.

Ce projet contribue à rendre effectif le principe d'égalité devant la charge publique tout en améliorant la qualité de service apportée aux usagers. Il est l'occasion de mettre en place des procédures déclaratives intégralement dématérialisées et de les homogénéiser. Des simplifications du processus déclaratif sont systématiquement recherchées afin de faciliter les démarches des entreprises mais également de diminuer le coût de gestion de ces taxes pour l'Etat. Compte tenu de l'orientation gouvernementale visant à recentrer la DGDDI sur ses missions de lutte contre la fraude et les grands trafics internationaux et sur le soutien de l'activité économique, les transferts portent d'abord sur les taxes actuellement gérées par la Direction Générale des Douanes et des Droits Indirects (DGDDI).

Les taxes transférées dans le cadre du projet se regroupent en 8 familles :

1. la taxe générale sur les activités polluantes (TGAP) ;
2. la TVA sur les produits pétroliers (TVAP) ;
3. la TVA à l'importation pour les redevables assujettis (TVAI) ;
4. trois taxes intérieures sur la consommation (TIC) : la taxe intérieure sur la consommation finale d'électricité (TICFE), la taxe intérieure de consommation sur le gaz naturel (TICGN) et la taxe intérieure de consommation sur les charbons, les houilles, les lignites et les coques (TICC) ;
5. le produit des amendes ;
6. les contributions indirectes : droits sur le tabac, les boissons alcooliques et les alcools (CI) ;
7. la taxe intérieure de consommations sur les produits énergétiques (TICPE), la taxe incitative relative à l'incorporation de biocarburants (TIRIB), et la taxe spéciale de consommation (TSC) ;
8. la taxe incitative relative à l'utilisation d'énergie renouvelable dans le transport (TIRUERT).

## 2. Analyse et recommandations

Je vous remercie pour l'ensemble des informations transmises et la qualité de la documentation fournie par l'équipe du projet tant pendant la procédure que lors de la demande d'informations complémentaires.

Je tiens cependant à souligner le caractère tardif de la saisine. La saisine de la DINUM doit intervenir « dès que les options majeures du projet sont arrêtées » conformément à l'arrêté d'application de la procédure « article 3 ». Or, les premiers travaux sur le projet ont démarré en 2020, et sur les 8 transferts de taxes prévus dans le périmètre du projet, 1 été réalisé en 2021 (la TVAP), 4 en 2022 (la TGAP, la TVAI, les TIC, le produit des amendes), et seuls 3 restent à réaliser à ce jour (les CI, la TICPE/TIRIB/TSC, la TIRUERT). L'analyse de la valeur du projet (Mareva) confirme ce constat, avec une consommation de 50% du budget à fin 2023. Dans ces conditions, je n'apporterai un avis et des recommandations que sur les transferts des taxes à venir, en vue de leurs sécurisations.

Je souhaite partager avec vous les constats et recommandations décrits dans les paragraphes suivants.

### a) Les moyens pour piloter un projet de cette dimension sont à renforcer

Le projet est complexe et intègre le transfert d'un nombre important de taxes. Chaque transfert est géré par une équipe spécifique. Une collaboration étroite entre les équipes de la DGFIP et les équipes de la DGDDI ainsi que l'association d'une multiplicité d'intervenants internes et externes (dont les fédérations professionnelles et les collectivités) impliquent un effort particulier de coordination. Les moyens mis en œuvre pour cette coordination ne sont pas suffisamment décrits.

Le pilotage du projet est bicéphale entre la DGFIP et la DGDDI, et est réparti entre plusieurs missions : la mission unification du recouvrement fiscal (MURF), la mission rationalisation des réseaux publics du recouvrement (MRRPR), et la mission fiscalités (MF).

Vous indiquez dans votre dossier que vous prévoyez d'organiser un comité opérationnel (COMOP) tous les mois et demi. Or vous n'avez tenu en 2023 que deux COMOP, en janvier et avril 2023. Afin de mieux encadrer les projets et éviter toute dérive de planning ou de coût, il s'agit de bien adapter la fréquence aux besoins de coordination et du pilotage du projet.

Je vous recommande par ailleurs de conserver une équipe de pilotage stable tout au long de votre projet, et de renforcer votre capacité de pilotage centralisé du projet avec la création d'un bureau de projet (PMO). Je note que vous avez bien identifié ce besoin, mais qu'il n'est pas formellement validé à ce jour, ni mis en œuvre.

**Recommandation n°1** : renforcer la capacité de pilotage en affectant un profil PMO<sup>1</sup>, et en adaptant le rythme des comités opérationnels (COMOP) au rythme du projet.

### b) Travaux de décommissionnement

A l'issue de chaque transfert du recouvrement d'une taxe, vous prévoyez une période de 3 ans avant de décommissionner le traitement d'origine, afin notamment de maintenir une qualité de service aux opérateurs, de sécuriser les rentrées fiscales, et de traiter les rectifications de liquidation.

Cinq transferts de taxes ont déjà eu lieu, début 2021 et début 2022, et les trois transferts restants doivent être réalisés début 2024 (CI), début 2025 (TICPE/TIRIB/TSC) et début 2026 (TIRUERT).

Les travaux de décommissionnement des traitements de la DGDDI doivent donc démarrer en 2024 pour la première taxe transférée et se terminer en 2029 pour la dernière taxe transférée. Or cette action n'apparaît pas dans le planning du projet et n'est pas abordée lors des réunions de gouvernance du projet (COMOP et bilatérale).

Vous devez engager les travaux de décommissionnement dès à présent et je vous recommande de piloter ces travaux et de suivre spécifiquement leur avancement pendant les comités opérationnels (COMOP). La DINUM effectuera un contrôle de l'état d'avancement des travaux de décommissionnement lors des réunions du panorama des grands projets SI de l'Etat.

**Recommandation n°2** : piloter les travaux de préparation et de mise en œuvre du décommissionnement des traitements DGDDI concernant les taxes transférées, et suivre leur avancement pendant les comités opérationnels (COMOP).

---

<sup>1</sup> Un PMO, acronyme pour Project Management Officer, aussi communément appelé coordinateur de projet

### 3. Conclusion de l'avis conforme

Au vu de ces éléments, mon analyse me conduit à émettre un **avis conforme favorable** sur le projet URF pour les travaux restant à mener. Je vous recommande néanmoins de suivre les deux recommandations exposées ci-dessus.

Je vous informe que le projet intégrera le panorama des grands projets SI de l'Etat lors de sa mise à jour de décembre 2023.

Conformément au décret n° 2019-1088 du 25 octobre 2019 relatif au système d'information et de communication de l'Etat et à la direction interministérielle du numérique, la transmission du présent avis met fin à la procédure de saisine.



Stéphanie Schaer

Directrice interministérielle du numérique

**Copie :**

Madame la Première ministre

A l'attention de :

- Monsieur le directeur de cabinet
- Madame la secrétaire générale du gouvernement

Monsieur le ministre de l'économie des finances et de la souveraineté industrielle et numérique

A l'attention de :

- Monsieur le directeur de cabinet
- Monsieur le directeur général des finances publiques
- Madame la directrice générale des douanes et droits indirects
- Madame la directrice du budget

Monsieur le ministre de la transformation et de la fonction publiques

A l'attention de :

- Monsieur le directeur de cabinet
- Monsieur le délégué interministériel à la transformation publique

**Annexe : Tableau récapitulatif des recommandations du projet URF.**

<b>n°</b>	<b>Recommandations</b>	<b>Statut</b>
<b>1</b>	Renforcer la capacité de pilotage en affectant un profil PMO, et en adaptant le rythme des comités opérationnels (COMOP) au rythme du projet	Ouvert
<b>2</b>	Piloter les travaux de préparation et de mise en œuvre du décommissionnement des traitements DGDDI concernant les taxes transférées, et suivre leur avancement pendant les comités opérationnels (COMOP)	Ouvert