



PREMIER MINISTRE

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

Paris, le 13/03/2019

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 : Magued ABDEL MAABOUD
Téléphone : 01 71 21 10 15
Mél. : magued.abdel-maaboud@modernisation.gouv.fr

A

Réf. : 2019 – GMR – 10

Madame la secrétaire générale des ministères
économiques et financiers

Objet : Avis sur le programme « CFVR »

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°2018/12/7080 du 8/01/2019 reçu le 13/02/2019
Accusé de réception Article 3 - Programme « CFVR » 2019-GMR-05 du 14 Février 2019

En application de l'article 3 du décret cité en référence, vous m'avez saisi par courrier du 8 Janvier 2019 pour avis concernant le programme CFVR « Ciblage de la Fraude et Valorisation des Requêtes », ». Ce programme a pour objectif une amélioration de l'efficacité des opérations de contrôle fiscal grâce à une introduction de méthodes d'analyses modernes des données, notamment de « machine learning ».

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.

Le projet CFVR vise à améliorer l'efficacité des activités de ciblage des opérations de contrôle fiscal. Il est issu d'une expérimentation lancée dès 2014 visant à démontrer l'apport de techniques modernes d'analyse de données. Les résultats obtenus à cette époque ont permis de préciser en 2016 les objectifs atteignables et les chantiers à mettre en œuvre dans le cadre du programme CFVR.

A ce jour, l'équivalent de 2000 ETP travaillent de façon déconcentrée et sur des données cloisonnées afin de réaliser la quasi-totalité de la programmation des opérations de contrôle fiscal. Le projet vise à installer un service national de programmation doté d'environ 30 ETP associant des compétences métiers et informatiques, travaillant sur une plateforme informatique dédiée qui réunira des données décloisonnées¹ afin de produire des listes à l'origine de 60% des affaires programmées d'ici à 2022.

Pour atteindre cet objectif, le programme « CFVR » agit sur 5 leviers principaux :

1. Une nouvelle organisation des travaux de programmation du contrôle fiscal (professionnalisation dans une équipe dédiée centrale appuyée sur des pôles interrégionaux d'expertise)
2. Une identification automatisée des risques de fraude reposant sur de l'IA² pour aboutir à des contrôles fiscaux plus ciblés et à forts enjeux
3. L'acquisition et la fidélisation au sein de la DGFIP de compétences de datascience maîtrisant les dernières techniques d'analyse sur ce marché émergent

¹ issues des applications DGFIP, d'autres administrations, de l'Open Data ou de l'échange international d'informations

² Intelligence Artificielle

4. Le décloisonnement effectif et l'enrichissement continu des modèles avec de nouvelles données, y compris à terme de données non-structurées issues des réseaux sociaux
5. La mise en place d'une plateforme informatique garantissant la puissance de calcul, les logiciels et le stockage nécessaire au fonctionnement du Datawarehouse. Cette plateforme viendra remplacer l'ancienne en Mai 2019. Son coût est estimé à 2,08M€ (2018-2022).

Le coût total du projet est estimé par vos équipes à 21,3 M€ sur la période 2016-2023 (T2 et 2 années de run inclus)³. Il est financé à hauteur de 5,2M€ au titre du FTAP. Cet avis conditionne le versement des 3,74 M€ restants sur ce fond. Cette somme vient contribuer au financement du 5e levier (cf supra) et des prestations externes MOA associées, sur la période 2018-2023. Le reste du financement du coût du projet est sécurisé par la DGFIP.

S'agissant d'un projet délivrant des résultats selon des cycles itératifs, il est important que des jalons permettant de mesurer la progression de la valeur délivrée par le projet puissent être suivis. A cet égard, nous notons que le projet est légèrement en retard concernant l'atteinte du premier jalon de 20% part de la programmation du contrôle fiscal externe issue du service d'analyse de données. Il est donc important que le cadencement de l'atteinte des objectifs dans le temps et les hypothèses sous-jacentes soient précisées davantage.

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

1. Les actions d'accompagnement au changement induites par la réorganisation des services de programmation du contrôle fiscal doivent être renforcées afin de garantir : 1/l'appropriation par les directions locales des travaux de productions du service central, 2/la bonne articulation des nouvelles méthodes d'analyse de données en central avec celles utilisées en local 3/la contribution des agents en local à une réelle dynamique d'enrichissement des algorithmes par une collaboration étroite avec les experts du service national 4/la pérennisation de l'expérience acquise en local après les suppressions de poste et 5/la pérennisation des compétences et des travaux développés en central
2. Les choix techniques effectués induisent des incertitudes en termes 1/d'architecture techniques (scalabilité, résilience de la plateforme pour ne pas nuire à l'apprentissage du machine learning) 2/du fait d'une définition à ce stade limitée des interdépendances avec les autres projets de la DGFIP; rendant incertaine la trajectoire du projet et notamment sa date de fin
3. Les modalités de mise en conformité aux contraintes réglementaires concernant la collecte de données personnelles sur des réseaux sociaux restent en cours d'exploration à ce stade du projet
4. Certains coûts du projet n'apparaissent pas, nuanciant la rentabilité affichée du projet, notamment certains coûts de fonctionnement du SI, le décommissionnement de l'ancienne plateforme, le coût de maintenance des flux, etc.

Enfin, il nous apparaît important que le programme CFVR mette en place un dispositif de capitalisation ambitieux afin de favoriser la diffusion de l'intelligence acquise par le service national de programmation autour des techniques innovantes d'analyse de données auprès des autres services du ministère (DGDDI notamment) et des autres ministères qui pourraient bénéficier de ce type d'approche. En particulier, nous vous invitons à vous rapprocher du « Lab IA » interministériel pour identifier les pistes de collaboration et d'entraide à mettre en œuvre.

Les besoins étant avérés, les premiers résultats prometteurs, j'émet un **avis conforme sur le projet « CVFR**. Je vous encourage néanmoins, à :

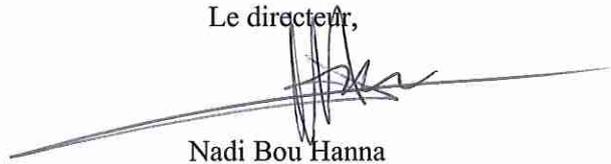
³ On notera, à ce stade, que le budget de fonctionnement permanent annuel n'a pas été estimé.

- nous préciser les mesures d'accompagnement au changement prises pour sécuriser l'adoption du ciblage effectué au niveau national, de permettre une implication et de prendre en compte la valeur ajoutée des équipes déconcentrées,
- renforcer les compétences de l'équipe en termes d'urbanisation et d'architecture afin de définir une cible sur le positionnement de CFVR par rapport aux autres projets et SI de la DGFIP (Datalake par exemple),
- d'affiner les coûts du projet au fur et à mesure des itérations.

Suite à cet avis conforme, le projet CFVR 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 black ink, appearing to read 'Nadi Bou Hanna', is written over a horizontal line. The signature is somewhat stylized and overlaps the line.

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 secrétaire d'État chargé du numérique

A l'attention de :

- Monsieur le directeur de cabinet

Monsieur le ministre de l'économie et des finances

A l'attention de :

- Monsieur le directeur de cabinet
- Madame la directrice du budget
- Monsieur le directeur général des finances publiques
- 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