

## **Effets de la révision de l'ordonnance sur l'informatique dans l'administration fédérale et efficacité de l'UPIC**

### **Unité de pilotage informatique de la Confédération**

#### **L'essentiel en bref**

---

#### **Le nouveau rôle de l'UPIC n'est pas encore complètement assumé**

La révision de l'ordonnance sur l'informatique dans l'administration fédérale (OIAF) a réformé les attributions de l'Unité de pilotage informatique de la Confédération (UPIC) au 1<sup>er</sup> janvier 2012. Les anciennes instances de décision, au sein desquelles étaient représentés tous les départements, ont été déclassées au rang d'organes consultatifs. L'UPIC est une instance de pilotage centralisée qui met en œuvre la politique en matière de technologies de l'information et de la communication (TIC) de la Confédération. Elle prend des décisions de principe ou les prépare pour le Conseil fédéral. Enfin, elle rend compte régulièrement à ce dernier de la mise en œuvre de la stratégie TIC pour les années 2012 à 2015. L'ordonnance révisée charge également l'UPIC de la gestion des services standard, à savoir les produits et les prestations requis et utilisés par toutes les unités administratives de la Confédération. La centralisation et la simplification de ces services doivent permettre de dégager des synergies et, par conséquent, d'économiser des coûts.

Pour évaluer les effets de la révision de l'OIAF et l'efficacité de l'UPIC, le Contrôle fédéral des finances (CDF) a invité plus d'une centaine de personnes clés de l'administration fédérale à prendre part à un sondage. Sur la base d'une septantaine de questionnaires retournés, il a ensuite mené une trentaine d'entretiens.

D'une manière générale, les acteurs majeurs de la Confédération qualifient la nouvelle organisation de pertinente et judicieuse, et ils y adhèrent largement. Les personnes interrogées se sont déclarées majoritairement favorables au renforcement de la position de l'UPIC. Le CDF critique uniquement la large autonomie que l'art. 9 OIAF concède aux départements en matière de choix des fournisseurs de prestations informatiques. Sinon, il n'identifie pas de domaines de l'OIAF nécessitant une intervention importante.

Le tableau est toutefois mitigé sur le plan de la mise en œuvre de l'ordonnance. Le nouveau rôle de chef de file de l'UPIC est reconnu. La manière dont ce rôle est assumé, et les conséquences qui en découlent, font toutefois l'objet de critiques. Pour le moment, l'UPIC n'est pas aussi efficace que les personnes interrogées le souhaiteraient. Celles-ci attendent d'une instance ayant des compétences comme celles conférées à l'UPIC qu'elle se montre beaucoup plus courageuse et ferme. Actuellement, l'UPIC est considérée comme plutôt lente, trop prête à faire des compromis, pas ponctuelle et en partie trop éloignée de la pratique. Le CDF partage l'appréciation des départements et des unités administratives. L'UPIC a donc un potentiel d'amélioration dans ce domaine.

#### **Le pilotage centralisé des TIC et la mise en place d'autres services standard doivent déléster les départements**

La gestion et le pilotage des TIC à l'échelon de l'administration fédérale sont de plus en plus perceptibles, mais les tâches ne sont pas encore exécutées de manière satisfaisante. Les personnes interrogées – ainsi que le CDF – critiquent le fait d'avoir continué à standardiser d'anciennes prestations transversales qui fonctionnaient, au lieu d'avoir mis la priorité sur des aspects qui n'avaient



pas encore été abordés, comme l'architecture informatique. Aucun concept n'existe actuellement pour identifier les besoins de l'ensemble de l'administration. Seule une ébauche d'instrument a été mise en place, mais en raison du manque de pilotage stratégique, cela ne permettra pas de réaliser de réelles économies dans le futur.

Ces derniers mois, l'UPIC a certes institué un contrôle de gestion de projet étendu grâce à l'application «Cockpit IKT». Le CDF estime cependant qu'il manque encore deux éléments essentiels pour que le pilotage de l'informatique puisse être efficace. Premièrement, il faudrait développer les outils de gestion de portefeuille. Deuxièmement, l'UPIC devrait plus mettre l'accent sur la planification générale et à long terme de l'architecture informatique.

Le nouveau «Cockpit IKT» pourrait très bien servir de point de départ pour l'identification des besoins futurs ainsi que des redondances. Il pourrait aussi fournir des renseignements en vue du développement de nouveaux services standard. L'UPIC devrait toutefois veiller à ce que l'investissement demandé aux départements pour satisfaire ses besoins en matière d'information reste raisonnable. À l'origine, le renforcement de la position de l'UPIC avait aussi pour but de délester les départements. Or, ces derniers se plaignent de devoir consacrer de plus en plus de temps aux comptes rendus et au contrôle de gestion des projets. Les données du «Cockpit IKT» ne devraient pas être réservées à l'usage de l'UPIC pour le pilotage à l'échelon fédéral, mais devraient aussi pouvoir être utilisées par les départements et les unités administratives pour gérer leurs propres projets informatiques. Ceci n'est pas encore partout le cas jusqu'à présent, ce qui conduit à des redondances.

En novembre 2014, le Conseil fédéral a chargé l'UPIC de montrer, d'ici le printemps 2015, comment il serait possible de mieux exploiter les synergies entre les départements. L'UPIC satisfait à cette exigence au moyen d'un concept «Gouvernance de l'architecture de la Confédération». Le CDF encourage cet effort. Ce concept doit notamment montrer comment, à l'avenir, les besoins communs pourront être identifiés en temps utile et être regroupés à moyen et long terme en générant la plus grande utilité collective possible, le tout dans une optique de rentabilité à l'échelle de l'administration fédérale. Pour que l'UPIC soit légitimée à agir de la sorte, il se peut qu'une adaptation de l'OIAF doive être envisagée.

#### **La rentabilité des services standard n'est pas encore démontrée**

En dépit des divergences quant à savoir ce qui doit faire partie des services standard, la majorité des personnes interrogées sont favorables à des solutions uniques. Elles sont cependant nombreuses à douter que les services standard (surtout la bureautique, y c. UCC) permettent réellement de réaliser les économies prévues dans le modèle de marché. Ainsi, pour améliorer l'adhésion des utilisateurs aux services standard, l'UPIC devrait veiller à ce que, dans les modèles de marché et les projets concernant l'ensemble de l'administration fédérale, les considérations coûts-utilité reposent sur des bases mesurables et attestées. Il faut instaurer un contrôle de gestion efficace en matière d'atteinte des objectifs, afin de pouvoir établir clairement les coûts finals effectifs. Les résultats doivent ensuite être pris en compte dans la planification stratégique.

**Texte original en allemand**