

# Audit du projet TNI clé Renouvellement du système d'information central sur la migration avec accent sur la transformation numérique

## Secrétariat d'État aux migrations

### L'essentiel en bref

---

Le système d'information central sur la migration (SYMIC) est le principal registre des personnes pour tous les ressortissants étrangers qui vivent ou séjournent en Suisse. Contenant plus de 10 millions d'entrées, il est l'un des principaux outils de travail du Secrétariat d'État aux migrations (SEM). Un nouveau système sera mis en place d'ici à 2027. L'objectif est d'assurer un renouvellement technologique complet ainsi que d'optimiser et de synthétiser les processus d'affaires. Le programme « Renouvellement du SYMIC » (ERZ) a été lancé à cet effet en 2021. Le budget total s'élève à 80 millions de francs. Au moment de l'audit, le programme était en phase de mise en œuvre et la plupart des projets en phase d'initialisation. Malgré la situation migratoire tendue, le SEM s'engage à respecter les objectifs du programme. Les optimisations d'efficacité visées devraient permettre d'améliorer la situation du côté des ressources et de mieux gérer les crises à l'avenir.

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a examiné pour la première fois le projet TNI clé « Renouvellement du SYMIC ». Il reconnaît que le programme poursuit un objectif complexe et qu'il est confronté à des défis importants, mais considère que sa planification n'est pas réaliste au moment de l'audit et que les opportunités de la transformation numérique ne sont pas assez exploitées. En outre, il n'y a pas de soutien unanime à la vision et à la stratégie du programme entre les domaines techniques et informatiques, et des bases essentielles pour la mise en place du programme font encore défaut.

#### **Une nouvelle planification du programme est nécessaire, la gouvernance du programme doit être renforcée et la cohérence avec la vision et la stratégie du programme assurée**

La mandante du programme reçoit certes des rapports mensuels et un plan directeur à des fins de pilotage. Il manque cependant un plan détaillé du programme avec les dépendances et un chemin critique. Compte tenu de la situation critique au niveau de ressources, le CDF estime que le plan directeur n'est pas réaliste.

Pour garantir une évaluation indépendante des risques, il convient de s'assurer que le gestionnaire externe de la qualité et des risques du programme soit exclusivement lié aux instructions de la mandante. Les juristes et les responsables du personnel ne sont pas suffisamment impliqués dans le programme alors qu'ils soient essentiels pour sa réussite.

Malgré la validation formelle du programme, il n'y a pas de cohérence entre les domaines techniques et informatiques concernant la vision et la stratégie du programme. Cela représente un risque pour la réussite du programme.

## **L'architecture d'entreprise est en place, la nouvelle architecture de données ne doit être élaborée qu'à partir de 2024**

L'architecture d'entreprise est considérée comme un outil essentiel pour le pilotage de la transformation numérique au SEM. La première tâche importante a été d'établir la gouvernance de l'architecture. Une coordination avec les architectures de niveau supérieur est prévue par les prescriptions et directives existantes ainsi que par la participation réciproque à des comités d'architecture au niveau du département et de l'office.

Lors des premiers travaux d'architecture du programme, l'outil de modélisation imposé par la Confédération n'a cependant pas été utilisé de manière systématique. Le CDF recommande par conséquent de veiller à respecter scrupuleusement les prescriptions et directives relatives aux travaux d'architecture. Cela permet de garantir un pilotage continu de la transformation numérique du SEM et d'assurer une base fiable pour la gestion ultérieure des changements.

La nouvelle architecture de données du SYMIC doit être abordée une fois seulement les processus cibles définis. Le CDF recommande toutefois d'élaborer sans attendre une nouvelle architecture de données du SYMIC et de planifier la migration des données. En outre, le CDF recommande d'évaluer en détail l'utilisation de composants standard (dits *commercial off-the-shelf*) pour l'architecture cible de l'ERZ.

## **Les opportunités de la numérisation ne sont que peu exploitées**

Le modèle d'organisation élaboré conjointement par la Confédération et le canton prévoit l'intégration des niveaux fédéraux dans le projet. Il constitue une base importante pour la gestion des parties prenantes. Seuls les clients, partenaires, produits et services existants sont pris en compte.

L'amélioration visée de la qualité des données du SEM doit permettre d'explorer de nouvelles pistes pour l'optimisation des processus en lien avec la transformation numérique, notamment grâce à l'automatisation des processus et à l'utilisation de l'intelligence artificielle. Au moment de l'audit, le champ d'action du projet de gouvernance des données du SEM se limitait toutefois aux services internes du SEM.

Les travaux des projets n'ont pas progressé au point de permettre une évaluation fiable de l'exploitation des gains d'efficacité. Le message relatif à un crédit d'engagement pour le renouvellement du SYMIC décrit des indicateurs clés de performance<sup>1</sup> permettant d'évaluer l'utilité. Il n'existe pas encore d'idées concrètes quant à la manière de les utiliser pour soutenir la tâche de pilotage. Les bases pour une évaluation uniforme des coûts et des bénéfices des processus cibles doivent être élaborées.

## **Les rapports semestriels doivent présenter de manière plus précise les évolutions et les prévisions**

Le rapport semestriel du 30 juin 2022 est le deuxième rapport de situation du programme. Les informations qu'il contient sont en grande partie compréhensibles. En ce qui concerne les indications relatives à la planification du programme et son avancement, le CDF recommande de toujours indiquer la version du plan ainsi que les répercussions éventuelles d'une modification du plan sur les conditions-cadres et de les expliquer brièvement si nécessaire.

**Texte original en allemand**

---

<sup>1</sup> Indicateurs clés permettant de mesurer la performance des activités.