

Audit de la gouvernance informatique

Agroscope

L'essentiel en bref

Agroscope est le centre de compétence de la Confédération pour la recherche agronomique et agroalimentaire. Il est rattaché à l'Office fédéral de l'agriculture (OFAG). Plus de 1100 collaborateurs répartis sur douze sites sont actifs dans les trois domaines de compétences, les sept domaines stratégiques de recherche et l'unité Ressources. Un programme d'activités 2022–2025 est défini, il comprend plus de 100 projets et fixe six thèmes prioritaires. En 2022, les charges de fonctionnement d'Agroscope se sont élevées à près de 198,5 millions de francs pour des revenus de quelque 24,8 millions de francs.

La division Informatique met à disposition les moyens des technologies de l'information et des télécommunications (TIC). Dans ce domaine, Agroscope a une double-casquette de bénéficiaire et de fournisseur de prestations, notamment pour des besoins liés aux activités scientifiques (par exemple reconnaissance visuelle, séquençage ou apprentissage automatique). La division dispose en 2023 d'un budget d'environ 12 millions de francs (hors charges de personnel), en hausse de quelque 3 millions de francs par rapport à 2022. Elle emploie une vingtaine de collaborateurs.

Dans cet audit, le Contrôle fédéral des finances (CDF) examine si la gouvernance informatique d'Agroscope est adéquate. Il constate qu'une gouvernance systématique des TIC n'est pas définie ni mise en place. Sur ce plan, le degré de maturité de l'organisation est bas. La situation est connue, la direction a défini des mesures correctives, y compris sur le plan personnel, dont la mise en œuvre est en cours.

La gouvernance informatique est lacunaire, une instance de pilotage fait défaut

Des processus de gouvernance des TIC ne sont pas définis ni mis en œuvre de bout en bout. Dans leur forme actuelle, ils ne suffisent pas à assurer que la direction d'Agroscope puisse pleinement exercer ses tâches d'évaluation, de pilotage et de surveillances des activités informatiques. Par conséquent, le risque existe que des lacunes du système de gouvernance, de la contribution de l'informatique aux processus métier, de la gestion du risque, de l'adéquation des ressources et de l'implication des parties prenantes ne soient pas identifiées à temps et corrigées.

Des activités de gouvernance informatique sont toutefois partiellement mises en œuvre. Des évaluations sporadiques sont faites et un processus annuel de budget est en place. De plus, il est prévu cette année d'élaborer une stratégie des TIC et un catalogue de services. Mais ces efforts sont encore insuffisants. Une instance de pilotage des TIC disposant des prérogatives pour évaluer, prioriser et surveiller les activités informatiques doit aussi être mise en place. En effet, le risque existe que le pilotage et la surveillance soient menés de manière non coordonnée entre différents intervenants, voire qu'ils soient négligés.

L'organisation informatique est sous pression, d'importants processus ne sont pas en place

La division Informatique avec sa double-casquette de bénéficiaire et de fournisseur de prestations doit faire face à une charge de travail importante. Dans ce contexte, plusieurs personnes-clés ont quitté Agroscope dès la mi-2021, mais elles ont été remplacées pour la plupart. Des recrutements sont par ailleurs en cours de préparation pour plusieurs fonctions encore inoccupées. Le CDF prend note de la volonté de la direction d'examiner l'organisation et l'effectif parallèlement à la définition de la stratégie informatique et du catalogue de services. Il renonce à ce stade à émettre une recommandation sur ce plan.

Un processus et des outils d'analyse des risques liés aux TIC font défaut. Le responsable informatique et la direction ne peuvent pas évaluer ces risques et suivre les mesures compensatoires. La communication de la division Informatique sur ses objectifs, ses capacités et ses avancées est aussi insuffisante. Les parties prenantes et leurs besoins spécifiques en informations ne sont pas systématiquement identifiés. Des bases défavorables sont ainsi posées pour la relation entre la division Informatique et ses clients.

La transparence de la gestion du portefeuille est insuffisante, des améliorations sont en cours

Il manque une description des responsabilités, des étapes et des résultats du processus de gestion du portefeuille de projets. Ce dernier n'est pas géré de manière consistante et les intervenants ne sont pas tous au clair sur leurs tâches et leurs responsabilités. L'identification des projets informatiques a fait des progrès, mais celle des composantes informatiques des projets de recherche n'est pas assez systématique. L'inventaire des applications continue aussi d'être complété. La priorisation du portefeuille repose ainsi sur des bases potentiellement incomplètes, les critères et les responsabilités ne sont d'ailleurs pas définis.

La planification financière des activités des TIC s'est malgré tout améliorée en 2023. Une nouvelle version du budget, plus transparente et mieux fondée, a été établie. Un suivi des projets individuels est en place, mais il fait défaut au niveau du portefeuille dans son ensemble. Son pilotage est ainsi prétérité.

Des contrôles des achats des TIC sont en place, mais ils ne sont pas assez documentés

Les processus d'achats des TIC sont décrits. Agroscope bénéficie d'une délégation de compétence pour les achats de services et de maintenance. Divers contrôles des achats des TIC sont effectués par le responsable de la division Informatique, le coordinateur des achats et la contrôleur de gestion. Un suivi régulier est en place et des améliorations sont en cours, mais il manque une description complète et actuelle de ces contrôles. Sur cette base, le CDF n'a pas pu évaluer leur efficacité ni le respect de la compliance dans le domaine des achats des TIC.

Un processus de gestion des fournisseurs des services informatiques fait défaut. Les informations sur les relations avec les fournisseurs, les risques associés et la qualité de leurs prestations ne sont pas systématiquement recueillis et documentés. Le CDF a émis des recommandations sur ces points.

En outre, il n'y a pas d'exploration systématique de synergies avec l'OFAG ou d'autres unités de l'administration fédérale dans le domaine des TIC. Des discussions dans ce sens ont toutefois été amorcées. Ces premiers efforts doivent être poursuivis.