

Transformation numérique : Audit de l'efficacité des processus de Core-IT

Administration fédérale des contributions

L'essentiel en bref

L'Administration fédérale des contributions (AFC) souhaite numériser ses processus au cours des cinq prochaines années et faire du canal en ligne la norme, ce qui devrait améliorer le service à la clientèle et l'efficacité. Pour mettre en œuvre son initiative de transformation numérique, l'AFC a demandé et obtenu du Parlement 31,2 millions de francs supplémentaires pour la période 2023–2027. Le budget informatique s'élève ainsi à 52,9 millions de francs pour l'année 2023. En 2021, l'AFC a perçu des impôts fédéraux pour un montant total de 56,5 milliards de francs.

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a examiné à plusieurs reprises le projet précédent FISCAL-IT.¹ FISCAL-IT a pu être achevé et mis en service en 2018. Le système productif porte le nom de Core-IT et comprend une multitude d'applications individuelles et d'interfaces. Dans ce contexte, le CDF a vérifié si les possibilités offertes par la transformation numérique ont été et sont exploitées.

Afin de mener à bien les différentes étapes de la transformation numérique, l'AFC mise davantage sur les méthodes agiles et encourage la collaboration transversale entre les services spécialisés, le développement de logiciels et l'exploitation informatique, ces deux domaines étant principalement rattachés à l'Office fédéral de l'informatique et de la technologie (OFIT).

L'AFC s'est fixé des objectifs ambitieux et a déjà obtenu de premiers résultats positifs avec son offre de services en ligne. La transformation numérique continue de progresser après FISCAL-IT, mais certains facteurs externes viennent ralentir l'avancée des travaux. L'AFC risque ainsi de ne pas atteindre son objectif de numérisation complète au cours des cinq prochaines années. Des améliorations sont nécessaires en ce qui concerne le pilotage et la planification fiables et globales de la transformation numérique, qui tiennent compte des conditions-cadres de manière anticipative et réaliste.

Augmentation continue de l'offre de services en ligne et de l'efficacité

L'AFC élargit constamment son offre de services numériques sur son portail central en ligne et veille à ce que les applications aussi conviviales que possible pour les contribuables, les administrations cantonales, les établissements financiers et ses autres partenaires. Au fur et à mesure que la numérisation progresse, l'AFC met en place des processus plus efficaces, tant en interne qu'en externe. Les solutions de scannage ont ainsi permis d'économiser 30 postes entre 2015 et 2021, tandis que l'initiative de numérisation devrait permettre un gain d'efficacité correspondant à 20 postes à partir de 2028.

¹ « Audit de l'ancien projet informatique clé FISCAL-IT » (n° d'audit 19403) et « Audit du projet informatique clé FISCAL-IT » (n° d'audit 18466, 17441, 16153, 14539, 13506), disponibles sur le site Internet du CDF.

Ralentissement de la transformation numérique en raison de conditions-cadres difficiles et d'un pilotage sous-optimal

Plusieurs projets de numérisation de l'AFC ont dû être reportés, car l'OFIT n'a pas pu engager les experts nécessaires ou le personnel spécialisé existant a été retiré de manière inattendue pour développer d'autres applications prioritaires, telles que l'application Covid. L'AFC elle-même a du mal à réunir suffisamment de spécialistes appropriés ayant une expérience de la numérisation. Avec 80 % d'experts externes, le niveau de dépendance est très élevé. En outre, l'AFC doit compter avec une hausse d'environ 30 % des coûts d'exploitation de l'OFIT, ce qui limite la marge de manœuvre financière pour les innovations et le développement de nouveaux produits, et ce malgré les moyens financiers supplémentaires. Pour y remédier, l'AFC et l'OFIT ont pris plusieurs mesures, dont les effets restent à démontrer.

Certes, l'AFC réagit rapidement aux changements de conditions-cadres en redéfinissant les priorités des projets de numérisation et en réaffectant les ressources. Toutefois, les réorganisations fréquentes sont coûteuses et ralentissent la transformation numérique par rapport au calendrier initial, ce qui ne permet pas de répondre aux attentes internes et externes. Un pilotage prévoyant et adapté aux conditions-cadres permet de mieux faire face à ces risques.

Potentiel d'amélioration de l'efficacité de la transformation numérique limité et inexploité

En 2020 déjà, le CDF avait critiqué le fait que les modèles de financement et de facturation des prestations de l'administration fédérale rendent difficile une approche agile.² Ces modèles sont toujours en vigueur et entraînent une charge administrative élevée pour l'AFC.

L'AFC exploite son propre système de gestion des partenaires, qui n'est pas identique à la gestion des données de bases du programme SUPERB au niveau fédéral. Lors de l'audit, SUPERB Master Data Governance (MDG) et l'AFC ne sont pas encore prêts à fusionner leurs systèmes, ce qui implique notamment une harmonisation des données de base/codes et le nettoyage des données. En ce qui concerne l'utilisation multiple des données, le principe de la saisie unique (dit *once only*), il s'agit d'un potentiel inexploité pour accroître l'efficacité au niveau de la Confédération. L'AFC devrait se préparer sans tarder à rejoindre le programme SUPERB MDG.

Texte original en allemand

² « Audit de l'ancien projet informatique clé FISCAL-IT » (n° d'audit 19403), disponible sur le site Internet du CDF.