

# Audit du projet Service national des adresses

## Office fédéral de la statistique

### L'essentiel en bref

---

L'Office fédéral de la statistique (OFS) a lancé le projet Service national des adresses (SNA) en 2018, dans le sillage des travaux menés par l'Office fédéral de la justice de 2016 à 2018. Le projet NSA permettra à terme aux autorités et aux tiers légalement mandatés de rechercher l'adresse de domicile de toute personne physique résidant en Suisse. La mise en place d'un système national de consultation des adresses vise à gérer plus efficacement la communication écrite et la détermination des compétences pour les processus administratifs. Le projet SNA a été intégré en 2017 dans le plan de mesures de l'organisation Cyberadministration suisse. Ayant repris le flambeau en 2022, l'Administration numérique suisse (ANS) pourvoit depuis lors également à son financement. Le projet est doté d'un budget total de 9,8 millions. Actuellement dans sa phase de conception, il devrait s'achever à la fin de l'année 2026.

Le projet SNA s'attelle à un défi central dans le contexte fédéral : la gestion des données entre autorités. Les connaissances acquises et les approches testées devraient ouvrir la voie pour les projets à venir.

Le sous-projet Bases juridiques, chargé de la mise en vigueur de la nouvelle loi fédérale sur le système national de consultation des adresses des personnes physiques (loi sur le service national des adresses [LSAdr]) ainsi que de l'ordonnance correspondante, a connu des retards. Dans la nouvelle planification réalisée en été 2023, la clôture du projet a ainsi été reportée et le début des travaux de mise en œuvre repoussé au deuxième trimestre de 2024. Afin d'alléger le budget, les travaux de projet ont été réduits au minimum. La LSAdr devant encore être examinée par le Parlement, les évaluations et recommandations figurant dans le rapport se fondent sur l'hypothèse que les adaptations et ajouts apportés à la LSAdr n'entraîneront pas de modifications majeures du mandat de projet.

Bien que nécessaire à un pilotage efficace du projet et à la commercialisation du service, une analyse de rentabilisation approfondie fait encore défaut. De plus, au moment de l'audit, le projet n'avait pas impliqué de manière satisfaisante d'importantes parties prenantes. Le pilotage et la conduite du projet doivent également être renforcés. Il manque enfin une intégration stratégique du SNA dans le contexte général de la gestion des données de base des personnes physiques.

#### **Gestion des parties prenantes à renforcer**

Les parties prenantes sont nombreuses et diverses au sein du projet. Une gestion proactive de ces dernières permettrait de saisir et de prioriser en temps utile les exigences fondamentales, tout en soutenant un marketing efficace du service. Pourtant, jusqu'ici, l'implication des parties prenantes s'est résumée en premier lieu à la représentation des cantons et à la définition des exigences pour la livraison des données. Les autres cercles d'utilisateurs (communes, tiers chargés de mandats légaux, administration fédérale) sont peu représentés au sein de l'équipe de projet. Or un SNA réussi est un SNA utilisé. Pour cela, il est crucial

que le service réponde aux attentes et besoins de l'ensemble des parties prenantes, notamment celles qui devront s'acquitter d'un émolument. La direction du projet s'étant prononcée pour une mise en œuvre agile, l'implication en amont des personnes concernées est donc essentielle à la réussite du projet.

### **Absence de modèle cible pour l'ensemble du système et des exigences de sécurité à revoir**

En ce qui concerne les données de base des personnes physiques, les objectifs stratégiques du secteur Transformation numérique et gouvernance de l'informatique de la Chancellerie fédérale et ceux de l'ANS concordent dans une large mesure. On cherchera par contre en vain un modèle cible harmonisé de l'ensemble du système et une planification coordonnée des mesures. L'intégration ultérieure du SNA dans une solution plus large n'est ainsi pas visible. Son harmonisation avec les activités en cours et planifiées dans le domaine de la gouvernance des données est également essentielle à la réussite du projet.

L'analyse des besoins en sécurité du SNA, qui ne tient pas compte des connaissances les plus récentes, doit également être mise à jour.

### **Pilotage et conduite du projet à renforcer également**

Il manque un soutien actif au projet par son gestionnaire de la qualité et des risques (projet QRM). Celui-ci devrait fournir une évaluation régulière et indépendante de la situation en matière de risques. La gestion des risques doit bénéficier d'un soutien plus large au sein du comité de projet et son influence doit être accrue. Les risques eux-mêmes doivent toujours être attribués à un responsable.

Il convient d'améliorer les rapports sur le projet. Une feuille de route favorisant la gestion des interdépendances entre les activités du projet est aussi recommandée. Pour pouvoir assumer son rôle, le comité de pilotage doit recevoir les informations nécessaires en temps utile et de manière régulière.

Au moment de l'audit, les fonctionnalités attendues lors de la première introduction du système et celles qui apparaîtront à l'issue du projet n'étaient pas encore établies clairement. La planification ainsi que la budgétisation financière ne sont donc pas fiables. L'étendue et le contenu du projet doivent être définis dans les meilleurs délais et une vérification de la planification et du financement doit être assurée.

**Texte original en allemand**