

AUDIT

Audit de la mise en œuvre de la vision 2025 axé sur les aspects relatifs au personnel

Institut fédéral de métrologie METAS

L'ESSENTIEL EN BREF

L'Institut fédéral de métrologie (METAS) est le centre de compétences de la Confédération pour toutes les questions relatives à la métrologie, aux instruments de mesure et aux méthodes de mesure. En 2024, il employait 254 personnes et ses charges d'exploitation s'élevaient à 56,6 millions de francs. Il a par ailleurs perçu de la part de la Confédération des indemnités à hauteur de 25,9 millions de francs.

METAS a reconnu la nécessité d'opérer des changements. En effet, sa croissance, engendrée par l'intégration de laboratoires d'autres unités administratives de la Confédération, ainsi que l'évolution rapide de la technologie influencent la culture, l'organisation et les processus de l'institution. METAS s'est attelé à la tâche avec sa vision 2025, développée à titre de cadre général, et a commencé sa transformation en 2021.

Ayant appris que la satisfaction au sein du personnel de METAS était en baisse, le Contrôle fédéral des finances (CDF) a décidé d'auditer la mise en œuvre de la vision METAS 2025, en accordant une attention particulière aux aspects concernant le personnel.

La mise en œuvre de la vision METAS 2025 a bien progressé. Au cours de la prochaine phase, soit la période 2026 à 2030, il s'agira de remédier aux faiblesses identifiées par le CDF. Il faudra notamment s'assurer d'associer suffisamment le personnel à toutes les étapes et veiller à ce que les changements remportent son adhésion.

La vision est bien acceptée, mais la mise en œuvre se heurte à des incompréhensions

La vision METAS 2025 se compose de six points principaux, formulés de manière générale, ce qui est habituel pour ce genre d'instrument. L'ensemble des interlocuteurs du CDF estiment qu'elle est judicieuse et porteuse d'avenir. En revanche, l'objectif de mise en œuvre en cinq ans a fait l'objet de critiques du fait qu'aucunes ressources supplémentaires ne sont allouées pour ce projet.

En raison de son caractère générique, la formulation des principaux points de la vision laissait une marge d'interprétation. Aussi les objectifs n'ont-ils été concrétisés que dans le domaine Informatique et transformation numérique, au moyen d'un plan directeur prévoyant des mesures concrètes. METAS devrait donc élaborer une vue d'ensemble des mesures nécessaires à la mise en œuvre de sa vision pour sa future stratégie 2026–2030.

La direction de METAS a pris diverses mesures en matière de communication, qui n'ont toutefois pas toujours produit les résultats escomptés. Il a communiqué aussi bien directement qu'en cascade, les responsables hiérarchiques chargés de retransmettre les informations à leurs subordonnés ayant été briefés en amont dans le cadre d'ateliers. Malgré cela, une partie du personnel continuait de se questionner, notamment concernant les effets de l'implémentation de la stratégie sur l'environnement de travail.

La direction a mis à disposition d'autres canaux de communication. De son point de vue, le personnel n'a pas suffisamment mis à profit ces canaux, ou les a utilisés de manière trop passive. Inversement, une partie du personnel a estimé que certains aspects restaient ambigus malgré leurs demandes de précisions et les communications à ce sujet.

Le Conseil de l'Institut a beaucoup participé à l'élaboration de la vision METAS 2025, qu'il a aussi validée. Les cadres moyens et le personnel ont été consultés vers la fin du processus. Pour le CDF, cela est insuffisant : les mesures prises auraient été mieux acceptées si les personnes concernées avaient davantage participé en

amont. Afin de remédier à cette lacune pour l'avenir, la direction instituera un groupe de travail composé de membres du personnel pour l'élaboration de la stratégie 2026–2030.

La mise en œuvre de la vision souffre de lacunes

Les points de vue du personnel et de la direction divergent sur d'autres aspects que la façon de communiquer la vision. Le problème de communication qui a conduit à cet état des choses engendre un manque de confiance d'une partie de l'effectif et péjore l'acceptation des décisions. Néanmoins, le CDF considère que les collaboratrices et collaborateurs s'impliquent et ne s'opposent pas aux modifications proposées sur le fond.

La direction devrait renforcer les mesures qu'elle a déjà prises pour résoudre le problème de communication et réinstaurer un climat de confiance.

Plusieurs sources évoquent un aspect que le CDF considère préoccupant : s'il est possible de discuter des problèmes qui se posent avec la hiérarchie et la direction, ces discussions débouchent rarement sur des solutions concrètes. Les problèmes identifiés sont repoussés ailleurs, mais pas résolus. Le CDF constate que, dans le système réaménagé, les responsabilités et les compétences ne sont pas réparties assez clairement. Une clarification est nécessaire afin que les décisions puissent être prises en temps utile.

Le degré de maturité des processus tout comme l'utilité des nouvelles applications informatiques ont fait l'objet de critiques dans les entretiens menés par le CDF ainsi que les enquêtes menées auprès du personnel en 2023 et 2024. Selon les retours reçus, les nouveaux processus standardisés engendrent trop de travail administratif sans ajouter de plus-value, les applications ne sont pas ergonomiques et les utilisateurs ne participent pas suffisamment à la définition des exigences.

La direction a réagi à ces critiques : en octobre 2024, elle a soumis les processus à un contrôle externe. Les résultats et les propositions présentés à l'issue de ce contrôle concordent avec les constatations du CDF. Le CDF estime qu'il faut également renforcer l'implication des utilisateurs des processus et applications, au moyen d'une réglementation contraignante, et assurer l'accès aux ressources nécessaires à cet effet.