

Audit de la mise en œuvre de l'architecture informatique et de la gestion des portefeuilles

Unité de pilotage informatique de la Confédération

L'essentiel en bref

L'architecture d'entreprise (AE) est une pratique visant à guider les organisations vers les changements nécessaires à la réalisation de leurs stratégies. Elle permet de décrire les états existant et souhaité des aspects métier et informatiques, ainsi que les étapes de transition requises. Par la mise en œuvre contrôlée de synergies et l'élimination des redondances indésirables, elle peut contribuer à diminuer les dépenses imputables à l'informatique fédérale. Dans le plan financier 2018, ces dépenses dépassent le milliard de francs. Par la réutilisation de composants existants, l'AE peut également aider à garder sous contrôle la complexité des plateformes et projets informatiques. Cette pratique constitue donc une aide à la planification en vue d'une informatique fédérale durable.

Le Conseil fédéral a chargé l'Unité de pilotage informatique de la Confédération (UPIC) de la définition des directives en matière d'AE. L'UPIC est également responsable de l'élaboration et de la tenue de l'architecture pour les domaines de planification « Informatique de l'administration fédérale » et « Prestations informatiques pour l'ensemble de l'administration fédérale ». La révision du Contrôle fédéral des finances (CDF) ne porte pas sur le contenu de l'AE de la Confédération mais sur l'état d'avancement de sa mise en œuvre. Elle traite également des liens de l'AE avec les autres éléments du pilotage informatique.

Dans cet audit, le CDF constate des incertitudes entourant les conditions-cadres et la démarche de mise en place de l'AE à la Confédération. Ce constat est directement lié à l'efficacité limitée des offices transversaux, déjà critiquée dans des audits précédents¹.

Un positionnement globalement correct de l'architecture d'entreprise, mais inabouti à divers titres

L'UPIC a correctement décrit le positionnement global de l'AE au sein du pilotage matériel de l'informatique. La stratégie informatique intègre la planification de l'AE et les plans d'aménagement dans sa description du pilotage informatique. Celui-ci s'appuie par ailleurs sur les domaines de planification, autre concept architectural essentiel.

Les descriptions des liens complexes avec et entre les éléments du pilotage sont par contre encore trop rudimentaires. Le constat vaut notamment pour les interactions de l'AE avec la gestion des portefeuilles, la planification informatique intégrale et financière ainsi que la gestion des capacités. Pour le CDF, l'UPIC doit finaliser ces descriptions détaillées et adapter le processus de pilotage en conséquence dans les faits. En outre, elle doit régler la manière dont le point de vue de l'AE est pris en compte dans les grands projets informatiques fédéraux. Les mécanismes de validation de la conformité des architectures des solutions des grands projets avec l'AE doivent notamment être définis.

¹ Cf. notamment le rapport « Mise en œuvre des directives des offices transversaux – Unité de pilotage informatique de la Confédération » (PA 15562) du 11 avril 2016, disponible sur le site du CDF (www.cdf.admin.ch).

Des directives en attente depuis mai 2016 et des questions de gouvernance à régler par le Conseil fédéral

Le concept de pilotage matériel de l'informatique et les directives élaborés par l'UPIC posent les premières bases du fonctionnement de l'AE dans l'administration fédérale. Les objectifs généraux énumérés reflètent les attentes des parlementaires sur le point des synergies et des économies. Les directives, en attente depuis mai 2016, rencontrent toutefois des résistances dans les départements au chapitre des ressources. De plus, des discussions sont actuellement en cours sur l'organisation de l'informatique fédérale. L'approbation des directives, reportée au 4^e trimestre 2017 au plus tôt, est ainsi jugée incertaine par le CDF.

Au vu des ambitions en matière de synergies supra-départementales, le CDF s'interroge aussi sur l'efficacité des mécanismes actuels de décision en matière d'AE. L'UPIC ne possède pas les caractéristiques et pouvoirs de décision d'un organe exécutif dans le domaine. Le Comité d'architecture de la Confédération (CAC) n'a pour sa part qu'un rôle de consultation et d'information. Le CDF recommande au Conseil fédéral de renforcer la légitimité de l'UPIC à piloter l'architecture de l'informatique fédérale et de repenser le fonctionnement du CAC. La mise en œuvre de cette recommandation est un préalable aux autres recommandations de ce rapport.

Enfin, le CDF constate que les objectifs fixés à l'AE ne sont pas spécifiques, concrets et priorités. Dans ces conditions, il est difficile de définir les mandats de travail pour les architectes. Les mécanismes permettant de contrôler l'atteinte des objectifs fixés manquent également. Il convient de les déterminer.

Feuille de route et mise au point de la démarche

Pour le CDF, les grandes lignes de la démarche architecturale de la Confédération ne sont que très partiellement établies. De fait, la manière dont l'AE va concrètement contribuer aux objectifs du pilotage informatique n'est pas claire. La situation cause également de nombreuses incertitudes dans les départements. L'UPIC doit élaborer les détails de la démarche architecturale.

De plus, le CDF souligne l'importance de l'adéquation entre les capacités d'AE d'une organisation et ses objectifs en la matière. Il estime que les attentes envers l'AE sont en contradiction avec les capacités et les ressources disponibles aux différents niveaux de l'administration. Le CDF recommande à l'UPIC d'éditer une feuille de route à trois ans de l'évolution des capacités d'AE de la Confédération.