

# Transformation numérique : Rapport de synthèse des audits précédents

## Chancellerie fédérale – Domaine de la transformation numérique et du pilotage des TIC

### L'essentiel en bref

Les transformations numériques sont aussi un instrument central pour façonner l'avenir dans l'administration fédérale. Dans ce contexte, le Contrôle fédéral des finances (CDF) s'est penché sur le sujet et a réalisé 16 audits sur la transformation numérique jusqu'en mai 2023. Le présent rapport de synthèse en déduit sept facteurs de réussite critiques pour la réalisation de projets de transformation numérique.

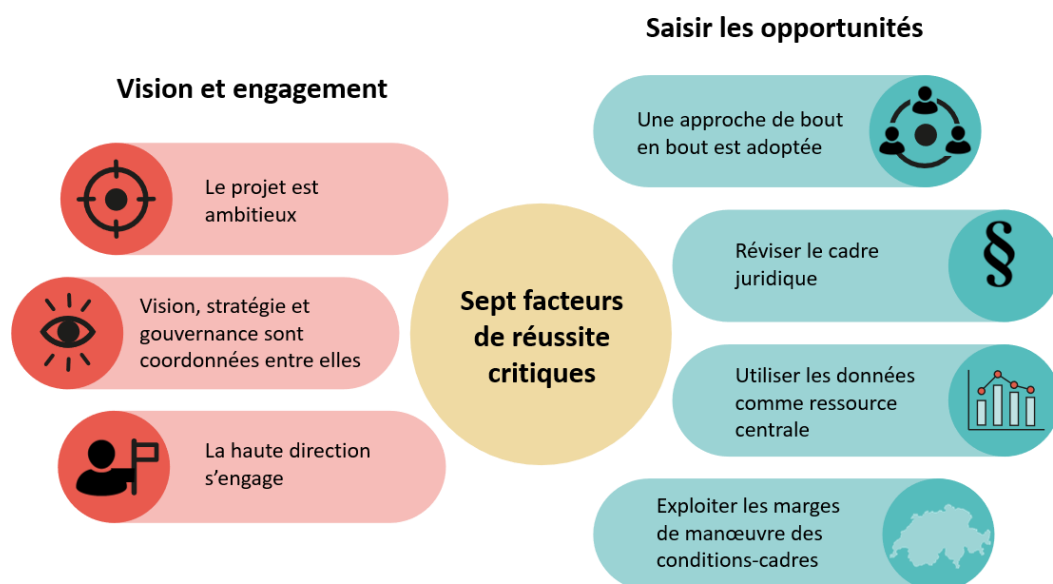


Figure 1 : Facteurs de réussite pour mener à bien une transformation numérique (source : CDF).

L'administration fédérale fait face à une courbe d'apprentissage abrupte dans le domaine de la transformation numérique. Un quart des 16 projets sélectionnés par le CDF pour des audits étaient sur la bonne voie. Toutefois, la moitié des projets audités présentaient des lacunes importantes et le quart restant se situait entre les deux. Le CDF constate que seuls quelques-uns des offices audités adoptent une approche globale de la transformation numérique en abordant les aspects pertinents d'une transformation numérique : client, stratégie, technologie, exploitation, organisation et culture. Non seulement de nombreuses opportunités sont ainsi manquées, mais la Suisse se retrouve à la traîne, comme le confirme l'indice de référence 2022 pour l'administration en ligne de la Commission européenne. La Suisse se classe au 28<sup>e</sup> rang sur 36 pays européens.

Au cours de ses audits, le CDF a souvent mis en évidence des faiblesses dans le domaine de la conduite stratégique. Dans de nombreux cas, les objectifs des projets manquent d'ambition, la gouvernance et les structures sont insuffisantes.

En outre, le CDF a constaté à plusieurs reprises des difficultés dans la conduite opérationnelle des projets de transformation numérique. Premièrement, ils ne s'adressent souvent qu'à quelques-unes des parties prenantes et des processus pertinents, de sorte qu'ils n'effectuent qu'une transformation incomplète. Deuxièmement, les bases légales ne sont pas révisées de manière suffisamment cohérente pour faire avancer la transformation numérique. Troisièmement, la ressource clé que sont les données n'est pas suffisamment prise en compte, ce qui signifie que la qualité et la gestion des données sont négligées. Quatrièmement, les marges de manœuvre dans le cadre des systèmes fédéraux, des ressources limitées et l'expérience sont trop peu exploitées.

**Texte original en allemand**