

Audit du business case du projet «Architecture système Suisse»

Office fédéral des routes

L'essentiel en bref

Suite à l'entrée en vigueur de la réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT), la construction, l'entretien et l'exploitation du réseau des routes nationales relèvent de la compétence exclusive de la Confédération depuis le 1^{er} janvier 2008.

Les cantons ont influencé la construction et à la gestion des équipements d'exploitation et de sécurité (EES) de manière très hétérogène. Par conséquent, le projet «Architecture système Suisse» (SA-CH) a été lancé en 2009 avec pour mission de standardiser les EES dans toute la Suisse.

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a évalué l'état d'avancement du projet SA-CH. Son audit a porté sur l'ampleur, l'étude de rentabilité, la fixation des priorités et le plan de mise en œuvre du projet.

Davantage de ressources pour une mise en œuvre plus rapide du projet SA-CH

En 2012, l'Office fédéral des routes (OFROU) a annoncé vouloir réaliser des économies de l'ordre de 48 millions de francs en réaménageant les EES, ce qui correspond à près de 15 % des dépenses annuelles totales destinées à ces équipements.

Il a estimé entre neuf et dix postes les ressources humaines supplémentaires requises pour mettre en œuvre la vision, la stratégie et l'architecture SA-CH élaborées entre 2010 et 2012. Néanmoins, la planification globale des coûts et des délais du projet SA-CH est restée incomplète. En raison du plafonnement des effectifs de la Confédération et de projets plus urgents, l'OFROU n'a pas libéré les ressources nécessaires.

Au vu des économies visées, le CDF comprend difficilement pourquoi ces ressources nécessaires n'ont pas été allouées.

Le projet SA-CH s'inscrit dans l'ordre du faisable et répond aux exigences opérationnelles de la planification de la maintenance

La mise en œuvre est planifiée, financée, réalisée et surveillée dans le cadre des différents projets de filiales liés à la maintenance des EES. Des directives en favorisent l'harmonisation. L'application métier de gestion du trafic et des chantiers (FA VM/BM) a été mise en service avec succès au printemps 2014. Pour le réseau de communication des EES, une variante a été choisie qui devrait permettre d'économiser 36 millions de francs sur dix ans au niveau du réseau principal (*backbone*) de la Confédération.

Par manque de ressources, l'OFROU a considérablement réduit la vitesse de mise en œuvre. Dès lors, l'élaboration des directives a pris plus de temps, le développement des applications métiers de gestion a été suspendu et la réalisation du réseau de données pour tout le territoire suisse a pris du retard. Afin de faciliter l'acceptation du projet SA-CH, une solution

intermédiaire va être appliquée pour remplacer les centrales cantonales de commande de l'exploitation. Un système de gestion général va être élaboré pour chacune des onze unités territoriales.

Le CDF comprend cette procédure et les étapes intermédiaires dues au besoin urgent de remplacer les systèmes dans les unités territoriales et au manque de ressources. Les premières standardisations ont ainsi eu lieu, notamment dans les systèmes de tronçons. Le risque de voir retardées l'atteinte des objectifs du projet SA-CH ainsi que la réalisation des bénéfices attendus a toutefois augmenté.

La validation de l'architecture d'entreprise doit renforcer la standardisation des processus

Les documents portant sur les résultats du projet SA-CH des années 2011 et 2012 sont entièrement élaborés et, aujourd'hui encore, constituent une bonne base technique pour remplir les exigences fixées à l'époque.

La mise en œuvre par projet, les solutions intermédiaires en cours de développement pour les systèmes de gestion centraux de chaque unité territoriale, l'état initial de la gestion des EES, mais aussi le temps écoulé depuis l'élaboration requièrent une actualisation de ces documents. Il faut les compléter par des informations sur la transition de l'architecture et fixer des objectifs intermédiaires mesurables.

L'uniformisation des processus et de l'organisation liés aux EES est un facteur essentiel pour la standardisation de l'ensemble des systèmes EES. Le CDF recommande à l'OFROU de valider et de concrétiser l'architecture d'entreprise et le modèle de processus de 2012 afin d'accélérer la mise en œuvre.

La pertinence stratégique du projet, mais aussi les constatations faites exigent une organisation incluant une planification globale. Toutefois, la condition indispensable est l'approbation des coûts globaux et des ressources humaines. Il convient d'accélérer la mise en œuvre grâce à des projets transversaux au niveau de la gestion des EES et de mettre à profit les synergies possibles à l'aide d'un portefeuille optimisé.

Texte original en allemand