

Audit de la stratégie ERP-TIC 2023

Unité de pilotage informatique de la Confédération

L'essentiel en bref

En juin 2017, le Conseil fédéral a choisi le progiciel SAP S/4HANA comme nouvelle solution pour les processus de soutien de l'administration fédérale (finances, logistique, ressources humaines...). L'Unité de pilotage informatique de la Confédération (UPIC) a élaboré une première version de la stratégie pour cette nouvelle plateforme (stratégie ERP-TIC 2023). Les programmes de mise en œuvre incluent la modernisation des processus de travail, tant dans le domaine civil que militaire. Prévus jusqu'en 2025, ces programmes sont actuellement devisés à 665 millions de francs.

La procédure de consultation de février 2018 a montré que des interrogations majeures subsistent sur la stratégie proposée. Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a d'ailleurs émis des propositions d'amélioration dans ce contexte. L'UPIC a adopté une démarche en deux temps. Elle soumettra d'abord sa stratégie ERP-TIC 2023 pour approbation par le Conseil fédéral en avril 2018. Des études complémentaires se déroulent en parallèle. L'UPIC affi-nera ensuite le projet de message pour le financement. Une décision est attendue au printemps 2019.

Une bonne première base de travail à approfondir

Le CDF donne suite à un premier travail d'audit sur la stratégie ERP SAP¹. Il examine maintenant si cette stratégie ERP-TIC 2023 et le projet de message, dans leur version de février 2018, forment une base de décision adéquate.

Globalement, ces documents constituent une bonne première base de travail. Les thèmes que le CDF attend d'une stratégie et d'un projet de message sont abordés à ce stade. Néanmoins, des compléments sont nécessaires pour que ces deux documents forment une base de décision plus solide. L'UPIC a également procédé aux éclaircissements demandés par le CDF dans son appréciation du papier de travail sur la stratégie ERP SAP. Cependant, elle ne les a que partiellement documentés.

Feuille de route et coûts : une transparence accrue est requise

Pour le CDF, les étapes et les jalons proposés dans la feuille de route de la stratégie sont ambitieux et crédibles. Les estimations de coûts présentées dans la stratégie paraissent également plausibles. Cependant, de nombreuses inconnues subsistent. Le calendrier de livraison par l'éditeur SAP de différents modules fonctionnels est incertain. La disponibilité des ressources, internes et externes, sera un autre point délicat des programmes de migration vers SAP S/4HANA. Des dépendances avec d'autres projets informatiques clés de la Confédération imposeront en outre des contraintes fortes aux activités de mise en œuvre du nouveau progiciel.

¹ Le rapport PA 17656 « Appréciation critique du papier de travail sur la stratégie ERP SAP de la Confédération » a été présenté à la Délégation des finances.

Ces risques et autres inconnues ne sont pas clairement mis en évidence en préambule de la feuille de route et des estimations de coûts. De plus, les hypothèses de calcul sont partiellement documentées dans la stratégie. Le lecteur ne peut donc pas se faire sa propre idée de la solidité des dates et des chiffres présentés. Il en va de même avec la marge d'erreur qui leur est attachée. Le CDF a recommandé à l'UPIC de mieux documenter les risques et les hypothèses de la feuille de route et des estimations de coûts.

Les objectifs et la gouvernance de la future solution devront être concrétisés

La stratégie ERP-TIC 2023 définit le périmètre, les objectifs et les principes des futurs programmes de mise en œuvre. Pour le CDF, ces résultats sont construits logiquement et forment une première base de travail adéquate. Néanmoins, certains principes sont partiellement contradictoires, par exemple la standardisation et la convivialité. Il s'agira de définir les détails pour arbitrer les conflits qui s'ensuivront lors de la mise en œuvre. Le périmètre devra aussi être précisé et mentionner clairement les résultats et les activités non-inclus dans les programmes. Enfin, le CDF relève que des objectifs quantifiables de rentabilité de l'introduction de la nouvelle plateforme ne sont pas définis à ce stade.

La stratégie aborde la gouvernance de la plateforme SAP S/4HANA. Les principes guideront ainsi la définition des tâches et des compétences des instances et des processus de pilotage et de contrôle de la future solution. Les domaines de gouvernance destinés à être centralisés (par exemple, les services communs) devront faire l'objet d'une attention particulière. La volonté d'uniformiser des pratiques et des techniques pourrait entrer en collision avec les principes d'autonomie de gestion des départements. Il s'agira de poser les limites et de prévoir les modalités de l'arbitrage.

Ces éléments devront être traités dans le cadre des études complémentaires en cours auprès de l'UPIC.