

# Audit du projet informatique clé DaziT

## Administration fédérale des douanes

### L'essentiel en bref

---

Avec le programme DaziT, l'Administration fédérale des douanes (AFD) connaît une transformation globale jusqu'en 2026. Il vise à simplifier les processus aux frontières et la perception des redevances et des droits de douane en les numérisant, à réduire les coûts liés à la réglementation et aux processus ainsi qu'à améliorer la sécurité grâce à des contrôles plus efficaces. Le Parlement a approuvé en 2017 le financement de la modernisation et de la numérisation de l'AFD, à hauteur de plus de 393 millions de francs. En avril 2019, le Conseil fédéral a approuvé la nouvelle organisation structurelle de l'AFD, qui sera renommée « Office fédéral de la douane et de la sécurité des frontières (OFDF) ».

L'audit du Contrôle fédéral des finances (CDF) de cette année sur le projet informatique clé DaziT s'est focalisé sur le processus relatif aux données de base et à l'architecture d'entreprise, ainsi que sur la gestion du programme dans le cadre du développement de l'AFD.

#### **Certains projets appliquent déjà avec succès la méthode agile**

La méthode de travail « agile » obtient une large acceptation au sein de l'équipe du projet sur les « Données de base ». Engagement et motivation vont dans la bonne direction et aboutissent à de premiers résultats. Sur le plan méthodique, une planification des mises à jour est établie dans le cadre du projet.

En décembre 2018, le Conseil fédéral a approuvé la stratégie pour le développement de la gestion commune des données de base de la Confédération. L'étroite collaboration entre les programmes SUPERB23 au niveau fédéral et DaziT constitue la base pour atteindre cet objectif à long terme. DaziT assume ainsi un rôle très important de pionnier.

Le projet actuel sur les données de base inclut l'élaboration des données des partenaires commerciaux et la gestion des données de base spécifiques à la douane au moyen du système SAP-MDG. La marche à suivre pour la migration et l'intégration des applications spécialisées doit encore être définie.

La mise en place des données des partenaires commerciaux et des données de base douanières ainsi que la connexion des applications spécialisées se feront par étape. La question de la gouvernance concrète des données de base et de l'organisation efficace de l'exploitation du système MDG pour chaque phase d'introduction doit encore être approfondie. Il ne faut pas sous-estimer, entre autres, l'harmonisation avec la gouvernance des données de base de la Confédération qui se trouve aussi en phase de développement.

#### **Le programme de transformation DaziT, un projet lui-même en mutation**

Jusqu'à récemment, le programme DaziT avait généralement abordé les dimensions techniques de la transformation numérique. Sur la base des modifications organisationnelles approuvées en avril 2019 et du document stratégique disponible depuis juin 2019 sur le « Phare 2026 », le projet englobe désormais toutes les dimensions nécessaires à une transformation (par ex. stratégie, processus, organisation, systèmes, culture, clients).

Compte tenu des expériences positives, l'AFD appliquera la méthode agile à tout le programme. Dans le même temps, il a été constaté que la synchronisation des projets réalisés selon la méthode agile devenait nécessaire en raison du nombre croissant de projets.

Une méthode de planification agile et évolutive doit permettre d'améliorer le pilotage de la mise en œuvre pour tout le projet. À l'avenir, les processus dans une planification mesurable des étapes et des mises à jour doivent aussi prendre en compte les tâches juridiques et organisationnelles ainsi que l'orientation sur les produits.

La feuille de route existante sera remaniée. La nouvelle feuille de route n'est pas réalisable sans une extension de l'architecture d'entreprise, en particulier du modèle de processus. Couplée à des architectures transitoires et des indicateurs d'efficacité pour chaque mise à jour, cette planification permet de mesurer les progrès axés sur les résultats. Il en résulte des modifications du portefeuille de projet, de la mesure des bénéfices, de la mesure des progrès, de la gestion des risques et du reporting.

L'AFD ayant identifié les besoins, le CDF renonce à formuler des recommandations. Le CDF considère que la réorientation de tous les instruments de pilotage selon la nouvelle feuille de route est une tâche importante et attend que les modifications soient mises en œuvre d'ici à la fin 2019.

Le message comprend huit crédits d'engagement avec quatre tranches de validation, ce qui ne correspond plus à la planification du programme. Ainsi, les structures des rapports et de conduite ne concordent plus, ce qui complique considérablement la surveillance et le pilotage financiers. Un remaniement des critères de validation et une simplification de la structure des rapports amélioreraient l'efficacité de la gestion financière et la pertinence des rapports. Une recommandation en la matière a été adressée à l'Administration fédérale des finances et à l'AFD.

### **Défis complexes pour le futur Office fédéral de la douane et de la sécurité des frontières**

L'accomplissement des activités opérationnelles grâce à l'organisation actuelle de l'AFD, le programme DaziT et la mise en place de la future organisation de base de l'Office fédéral de la douane et de la sécurité des frontières (OFDF) sont les priorités de l'office. Coordonner ces trois axes au cours des prochaines années représente le principal défi à relever en vue de la création du nouvel office fédéral.

Pour surmonter ce défi, l'AFD a besoin d'une organisation agile et axée sur l'apprentissage. Le programme DaziT commence à donner vie à cette organisation apprenante. Il s'agit d'un important facteur de réussite pour le développement futur de l'OFDF.

**Texte original en allemand**