

# Audit du remplacement du système informatique Navision

## Assurance suisse contre les risques à l'exportation

### L'essentiel en bref

---

L'Assurance suisse contre les risques à l'exportation (SERV) est un établissement de droit public de la Confédération qui offre aux entreprises exportatrices suisses des assurances et des garanties pour les protéger contre le défaut de paiement. En 2019, la SERV a émis 778 polices d'assurance et accords de principe pour un montant d'engagement supérieur à 2173 milliards de francs.

Le système informatique Navision utilisé actuellement a atteint la fin de son cycle de vie et sa maintenance n'est plus assurée. Au pire, la SERV risque de ne plus pouvoir faire face à ses obligations légales en cas de modification de loi ou d'ordonnance. Dans ce contexte, elle a lancé le « projet informatique et transformation SERV » en 2018. Le projet est budgété à 8,6 millions d'euros sur une période de cinq ans pour le développement, l'assistance technique et l'exploitation. Comme fournisseur de prestations, la SERV a choisi Tinubu Square SA (Tinubu).

Dans son audit, le Contrôle fédéral des finances (CDF) estime que la réussite du projet dans les délais impartis est sérieusement compromise. Il est révélateur que la date de livraison de la solution finale ait déjà été reportée à deux reprises. Par ailleurs, la gestion de projet doit être améliorée et des décisions de principe doivent être validées. Il faut en outre mieux contrôler l'étendue des fonctions du produit et il est urgent de finaliser les concepts-clés.

D'autres améliorations nécessaires concernent les contrats entre la SERV et le fournisseur de prestations, la gestion budgétaire du projet et le domaine des achats. Dans ce dernier domaine, la SERV a choisi la mauvaise procédure pour l'acquisition destinée à remplacer le système informatique Core. Les critères d'évaluation détaillés et la grille d'évaluation n'ont pas été communiqués aux soumissionnaires. De plus, le rapport d'évaluation n'a pas été signé. Enfin, des erreurs sont survenues pendant l'acquisition du nouveau système, en raison d'un processus d'achat déficient, d'un manque de ressources en matière de conformité et d'un manque d'expertise en matière d'achats au sein de l'organisation hiérarchique.

### **Le développement du thème des solutions en nuage pour les pouvoirs publics est à suivre de près**

Le choix d'une architecture de solution adéquate est décisif pour le développement durable d'un système informatique. Cela vaut particulièrement pour une petite entreprise comme la SERV qui emploie moins de 70 personnes.

La solution initialement proposée par le fournisseur de prestations Tinubu reposait sur une infrastructure cloud située hors de Suisse du type SaaS (*software as a service*, logiciel en tant que service). Le contrat a été conclu sur cette base. Par la suite, la SERV a fait rédiger un avis juridique qui a confirmé que la solution en nuage proposée était en principe réalisable selon le droit suisse. En raison de la situation juridique peu claire, l'expert recommandait à la SERV de demander l'autorisation du Conseil fédéral en vue du traitement des

données dans un nuage numérique sis à l'étranger. La SERV n'a pas suivi cette recommandation. Elle prévoit la mise en place du système informatique dans ses propres locaux en Suisse. Ce choix a été essentiellement dicté par des considérations juridiques.

La décision de la SERV est rendue plus difficile par le fait que, d'une manière générale, les exigences en matière d'utilisation des services d'informatique en nuage n'ont pas encore été suffisamment définies pour l'administration fédérale ou pour les organisations chargées de tâches publiques. Cette situation d'incertitude quant à savoir si des services d'informatique en nuage peuvent être utilisés et à quelles conditions constitue un obstacle et entraîne des dépenses inutiles.

Le CDF peut comprendre le point de vue de la SERV. Compte tenu de l'évolution de la législation sur l'informatique en nuage dans les années à venir et du fait qu'à l'origine la solution de Tinubu est une solution SaaS, une nouvelle analyse s'impose si la situation juridique change.

### **Les outils de gestion de projet doivent être développés**

La SERV travaille avec un produit minimum viable (*minimal viable product*, MVP). Ce dernier a toutefois été défini de façon si détaillée que le concept même de produit minimal mais opérationnel n'existe plus. De sorte que les avantages d'un MVP (mise en exploitation plus rapide, constats pour son développement ultérieur, meilleure acceptation, etc.) ne peuvent pas être atteints.

La SERV a défini des exigences en matière de fonctionnalités métiers ainsi qu'un plan de validation des phases pour toute la durée du projet. Or le CDF constate que d'importantes étapes n'ont pas été fixées, à l'instar des séances Go-No-Go, des débloquages de budget en fonction de l'avancement des travaux et d'autres points de décision.

En outre, faute d'outil de reporting (tableau de bord), les collaborateurs de la SERV ne sont pas en mesure de donner une vue d'ensemble claire de l'état d'avancement du projet. Il en va de même pour Tinubu et la SERV, qui ne sont en mesure de fournir des informations étayées ni sur la date de clôture des travaux, ni sur la mise en œuvre des exigences.

### **Les concepts-clés du projet manquent ou sont lacunaires**

De nombreux concepts-clés sont soit inexistantes, soit déficients, à l'instar des concepts d'exploitation, d'intégration, de migration, de test ou de sécurité de l'information et de protection des données.

Or de tels concepts sont autant de conditions essentielles pour la bonne réalisation d'un projet. Ils donnent une vision claire de la future solution et définissent les lignes directrices du projet. De l'avis du CDF, il faut au plus vite élaborer (ou finaliser) ces concepts et les mettre en œuvre. Par exemple, en l'absence d'un concept de test, tout le personnel impliqué dans le projet se basera sur sa propre connaissance et intérêt, et non sur les exigences préalablement définies pour tester le projet.

**Texte original en allemand**