

Audit du projet TNI clé SUPERB – Sous-projet applications métier

Office des constructions et de la logistique, Office fédéral de l'informatique et de la télécommunication

L'essentiel en bref

Le projet « applications métier » fait partie du programme SUPERB (« Support Prozesse ERP Bund ») en vue de l'introduction de la nouvelle version du logiciel SAP S/4HANA pour les processus de soutien. Mené par l'Office fédéral de l'informatique et de la télécommunication, il vise à adapter les nombreuses applications métier liées à ces processus. L'objectif est de rapatrier autant que possible les quelque 250 applications concernées vers le standard SAP et d'harmoniser les interfaces. L'utilisation de données de base centralisées doit aussi être mise en place. Les coûts du programme sont estimés à 485 millions de francs pour la période 2020–2027. Le projet dispose de 18,5 millions de francs et devrait se terminer fin 2026.

Les travaux de projet se poursuivent dans un environnement complexe. En décembre 2021 une nouvelle démarche de programme par étape (« step-by-step ») a été adoptée. Elle prévoit un produit minimum viable (Minimum Viable Product, MVP) dès septembre 2023 et la mise en place des processus cibles et des innovations dès 2024. Avec cette démarche, le programme vise à diminuer le risque de dysfonctionnement majeur à la mise en service du nouveau système.

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a examiné si les applications métier sont ramenées vers le standard SAP là où c'est judicieux et si les synergies sont identifiées et réalisées. Il a aussi évalué les efforts de standardisation des interfaces et l'introduction des données de référence partenaires. Il a constaté que les travaux étaient en cours. Il voit toutefois un risque accru que seul un minimum d'adaptations soit apporté et que les objectifs initiaux du projet ne soient pas poursuivis avec suffisamment de vigueur.

La standardisation, les synergies et l'harmonisation ne sont pas encore acquises

L'introduction en septembre 2023 du MVP constitue une première phase, qui inclut la gestion centralisée des données de référence partenaires et du plan de compte harmonisé. Pour le projet « applications métier », les priorités ont changé. La première phase doit assurer que ces applications continueront de fonctionner. Les objectifs de standardisation, d'harmonisation et d'utilisation de données de référence partenaires ne seront pleinement poursuivis que dans des phases ultérieures du projet, dès 2024.

Pour le projet, le retour vers le standard SAP concerne avant tout les applications métier réalisées sur la plateforme SAP ECC6. Les principes sont décrits, mais pour l'instant, peu de candidats sont identifiés. Les applications métier Non-SAP et leur éventuelle mise en œuvre dans le standard SAP ne sont pas encore prises en compte. Quant aux possibilités concrètes de synergies entre applications métier, elles ne sont pas non plus identifiées actuellement.

Pour l'harmonisation des interfaces avec les applications métier Non-SAP, une migration minimale est d'abord prévue. Le passage vers des techniques harmonisées se fera ultérieurement. L'utilisation des données de référence partenaires par les applications métier n'est pas non plus acquise. Les principes sont définis, mais leur mise en œuvre s'avère compliquée. Un outil temporaire (le « dispatcher ») est en cours de réalisation pour faciliter la transition. Cet outil permet de traduire de façon dynamique les données clients / fournisseurs en partenaires. Malgré cela, des bénéficiaires de prestations comptent demander des exceptions à l'utilisation des partenaires. La mise en œuvre du principe « once only » s'en trouverait alors compromise.

Des mécanismes assurant la poursuite vigoureuse des objectifs de standardisation, de synergies, d'harmonisation et d'utilisation des partenaires dès 2024 devraient être définis. Le CDF a émis des recommandations sur ces points.

Des bases de projet à actualiser, un répertoire des applications en cours de stabilisation

Suite à la nouvelle démarche d'implémentation de SAP S/4HANA, des éléments centraux de la gouvernance du projet étaient en cours d'actualisation. Ainsi, le mandat de mise en œuvre du projet n'est pas encore actualisé. Les détails de la gouvernance et de la répartition du financement ne sont pas non plus finalisés et validés.

Le répertoire des applications à traiter forme la base du périmètre du projet. Diverses caractéristiques (type, complexité, statut de traitement, risque, office concerné, etc.) et des documents de travail les décrivent. La tenue du répertoire est ardue, le nombre des applications, donc le périmètre, continue d'évoluer. Le projet a entrepris de stabiliser cet inventaire.

Le suivi de projet et la communication doivent être renforcés

Les travaux du projet progressent, des marches à suivre détaillées et des planifications par application sont en phase d'élaboration. Une application a fait l'objet d'un projet pilote pour gagner en expérience. En revanche, les rapports mensuels ne reflètent que partiellement l'évolution et sont peu transparents. La qualité des rapports de suivi doit être améliorée.

Le projet a identifié des risques de retard de réalisation. De nombreux résultats doivent être produits pour chaque application, alors que la planification des ressources est en cours de révision. Une vue d'ensemble fiable des points en suspens par application métier doit être établie et le suivi opérationnel doit être renforcé.

La communication du projet est définie et des séances d'information sont régulièrement organisées. Une abondante documentation est disponible sur divers supports. Malgré ces efforts, de nombreux intervenants (départements, bénéficiaires de prestations) trouvent l'information insuffisante. D'une part les documents sont éparpillés et souvent dépourvus d'une indication de leur validité. D'autre part, les informations sont insuffisantes pour élaborer une planification solide de la suite des événements, notamment en matière de tests. Le projet a identifié le problème et tente d'y remédier au travers de marches à suivre et de plans détaillés. Il est encore trop tôt pour juger du succès de la mesure.