

# Audit de l'ancien projet informatique clé FISCAL-IT

## Administration fédérale des contributions

### L'essentiel en bref

---

Fin 2018, l'Administration fédérale des contributions (AFC) a clos le programme FISCAL-IT et tous les projets qui en découlait. Elle a transféré les systèmes nouvellement mis en place dans l'organisation d'exploitation Core-IT développée conjointement avec l'Office fédéral de l'informatique et de la télécommunication (OFIT). Avec FISCAL-IT, l'AFC a optimisé ses processus et a économisé 98,4 postes dans les divisions spécialisées en faveur d'autres tâches. Elle en a par exemple dévolu une partie (27,8 postes) à l'essor du domaine informatique.

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a examiné si une exploitation durable et stable est assurée pour Core-IT. A cet égard, lors de l'audit, les nouvelles structures d'exploitation ont fait leurs preuves et les nouveaux systèmes fonctionnaient de manière stable. Les coûts d'exploitation sont de l'ordre de quelque 20 millions de francs par année, un montant que l'AFC estime encore trop élevé. Il existe un potentiel d'optimisation en améliorant la coordination des données de base et en adaptant les prescriptions au niveau de la Confédération. Ainsi, les prescriptions générales relatives à l'imputation des prestations ou à la gestion des projets ne sont plus adaptées aux modèles dits agiles.

#### **La réutilisation des données de base spécialisées n'est pas encore garantie**

Une première feuille de route visant à l'uniformisation de la gestion des données de base au niveau fédéral a été élaborée. Selon cette planification, l'utilisation commune des données de base spécialisées sera abordée en 2022 au plus tôt. Si les grands projets en cours (SUPERB, DaziT, ERPSYSVAR, Core-IT) devaient dans l'intervalle résoudre cette question de façon isolée, cela pourrait avoir des répercussions négatives sur les synergies à l'échelle fédérale. Dans le même temps, les efforts de numérisation seraient entravés.

L'impôt sur la bière perçu par l'Administration fédérale des douanes (AFD) est un bon exemple. À l'origine, il était prévu d'introduire un nouveau numéro d'identification fiscale pour les personnes assujetties à cet impôt qui n'était pas harmonisé avec l'AFC. Cela aurait eu pour conséquence que ces personnes auraient eu deux comptes d'utilisateur différents pour les affaires fiscales au niveau fédéral. Ce risque de redondance dans les données de base de l'AFC et de l'AFD a été identifié, et le problème a été remédié. À l'avenir, le Secrétariat général du Département fédéral des finances devra garantir la réutilisation des données de base existantes au moins dans les projets en cours au sein du DFF.

#### **Le développement agile et les équipes communes de l'OFIT et de l'AFC ont fait leurs preuves**

Le développement continu de l'environnement système Core-IT et la collaboration entre l'AFC et l'OFIT sont organisés de manière efficace dans des équipes agiles selon la méthode SAFe<sup>1</sup>. Les domaines spécialisés de l'AFC sont particulièrement bien intégrés. Les équipes travaillent selon les principes de DevOps<sup>2</sup> et assument ainsi le développement et

---

<sup>1</sup> Cadre pour la mise en œuvre de grands projets agiles (détails dans le glossaire).

<sup>2</sup> DevOps sert au regroupement des domaines du développement informatique et de l'exploitation informatique (détails dans le glossaire).

l'exploitation. Pour continuer d'optimiser la collaboration, l'OFIT entend orienter davantage ses activités sur DevOps dans le cadre de la prochaine réorganisation.

Avec DevOps, les frontières classiques entre développement et exploitation s'effacent. Les prescriptions en matière d'imputation des prestations dans l'administration fédérale soutiennent mal cette approche. L'OFIT planifiant une approche plus marquée de ses activités sur DevOps, les modèles doivent être fondamentalement remis en question. Pour ce faire, cet office devrait procéder à un remaniement général de ses modèles de financement et de facturation de concert avec l'Administration fédérale des finances. Des travaux dans le domaine de la facturation des prestations TIC ont déjà été lancés par le Conseil fédéral en 2019.

### **Les directives classiques en termes de planification et de projets ne soutiennent pas suffisamment les méthodes agiles**

Avec DevOps et les méthodes de développement agiles, l'AFC et l'OFIT doivent associer plus étroitement différents thèmes et rôles transversaux. Dans le cadre de FISCAL-IT, ces offices l'ont déjà fait pour le domaine de l'architecture. Dans la même veine, il faut intégrer les domaines de la sécurité des TIC et du système de contrôle interne. Les rôles et les processus doivent être coordonnés entre l'AFC (bénéficiaire des prestations) et l'OFIT (fournisseur des prestations). Étant donné qu'un pilotage global des environnements SAP (par exemple architecture) fait défaut à l'échelle de la Confédération, les processus d'exploitation, notamment, ne sont pas harmonisés de façon optimale.

Avec un développement agile, l'AFC veut éviter à l'avenir le remplacement intégral de ses systèmes. Les technologies et applications spécialisées utilisées sont constamment perfectionnées à l'aide de méthodes agiles, ce qui permet d'écarter dans une large mesure les risques inhérents aux grands projets. L'UPIC doit cependant adapter ses directives informatiques (par exemple HERMES, contrôle de gestion et sécurité des TIC) afin de mieux soutenir cette procédure.

Au sein de l'AFC, les instruments de pilotage supérieurs doivent être entièrement conçus en adéquation avec les méthodes agiles. L'AFC a déjà lancé ces activités pour obtenir ainsi une planification à moyen et long terme. Dans ce contexte, il est aussi important de compléter la planification avec des projets au niveau supérieur tels que la migration vers SAP S/4HANA ou la gestion des données de base. En ce qui concerne le contenu et les délais, au moment de l'audit les systèmes Core-IT ne sont harmonisés ni avec les projets de centralisation des données de base communes ni avec SUPERB.

**Texte original en allemand**