

Transformation numérique: Audit de l'efficacité des processus du traitement des personnes astreintes au service

Groupement Défense – État-major de l'armée

L'essentiel en bref

Le projet e-pers-milice remonte à 2007 et vise à numériser le livret de service. En 2020, soit treize ans plus tard, l'État-major de l'armée a approuvé le budget du projet de 12,6 millions de francs. D'ici l'adoption de la motion « Numérisation du livret de service » en mars 2018, l'État-major de l'armée avait estimé qu'il n'existait aucun besoin concret. Fin 2021, le Groupement Défense (Groupement D) a abandonné le projet au cours de la phase de concept pour l'intégrer dans le programme global de numérisation de la milice. Les charges financières s'élevaient alors à 1,3 million de francs.

Selon sa vision de l'armée 2030, le Groupement D aspire à mettre en œuvre ce programme de façon agile afin de coordonner ses divers projets et éliminer les redondances existantes. Les objectifs détaillés, le budget et le calendrier ne sont pas connus au moment de l'audit.

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a examiné le projet et le programme. Les travaux ne sont pas encore très avancés. Par conséquent, toutes les principales compétences numériques ne sont pas encore en place et les risques ne sont pas suffisamment atténués pour garantir une réussite. En ce qui concerne les risques les plus importants, le CDF formule cinq recommandations dans le présent rapport.

Exploiter le potentiel d'efficacité est un défi et devrait être mesurable

L'organisation actuelle des structures et processus est complexe. L'introduction d'un processus numérique de bout en bout susceptible de réduire les coûts et de satisfaire de manière mesurable les besoins de la clientèle ne dépend pas uniquement du Groupement D. Elle dépend notamment des bases légales et des cantons. Faute de cadre approprié, le projet risque de ne pas optimiser suffisamment les processus existants.

Pour gérer l'avancement du projet et utiliser les ressources de manière économique, il est indispensable de définir au préalable des objectifs et des valeurs de mesure concrets, même dans le cas de programmes et de projets agiles. Le Groupement D devrait les établir en temps utile.

L'équipe de projet e-pers-milice a déjà créé des bases importantes. Dans la mesure où cela s'avère judicieux, le Groupement D devrait veiller à tirer parti de cette expertise lors de la préparation et de la mise en œuvre du programme.

Recherche de solutions orientée vers les clients

Le projet e-pers-milice a défini les parties prenantes et intégré les représentants importants dans l'organisation du projet. Le Groupement D souhaite désormais poursuivre le programme de numérisation de la milice en utilisant des méthodes agiles centrées sur le client (*human-centered design, design thinking workshops* et prototypes).

Pour l'heure, le Groupement D n'a pas encore suffisamment identifié les besoins des clients pour pouvoir les segmenter et les prioriser clairement. Le CDF estime que cette démarche est importante pour que les ressources financières et en personnel soient affectées de la manière la plus ciblée possible à l'avenir.

Une équipe interdisciplinaire délibère sur l'architecture globale

Puisque les centres de calcul du Département de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) ne devraient entrer en service qu'à partir de 2024/25, les spécialistes de la Confédération cherchent une solution transitoire pour l'architecture, le développement, le déploiement et l'exploitation. L'architecture doit être flexible, évolutive, robuste et sûre et permettre des résultats et des succès rapides.

Il n'existe pas non plus de feuille de route technologique avec les étapes nécessaires pour atteindre les objectifs et permettant au DDPS de contrôler ensuite la mise en œuvre.

Les ressources et les connaissances devraient être développées

La capacité du Groupement D à réaliser un vaste projet de numérisation dépend avant tout des finances. Des informations fiables et compréhensibles – y compris des estimations aussi précises que possible – constituent la base de l'attribution de crédits supplémentaires par le Parlement.

Les compétences des membres du projet et des cadres, ainsi que des ressources suffisantes, sont essentielles. C'est pourquoi ils devraient au moins être formés et entraînés rapidement à la conduite et à la pensée agiles. Il faut par ailleurs s'assurer que la Base d'aide au commandement de l'armée dispose de ressources en personnel adéquates en temps utile.

Les conditions-cadres pourraient empêcher une numérisation complète

Le Groupement D a identifié les obstacles juridiques et pris de premières mesures. Il devrait retravailler l'analyse des bases légales du projet e-pers-milice dans le cadre du programme et conformément aux directives HERMES.

Texte original en allemand