



Rapport

Date de la séance du CE : 16.11.2022
Direction : Direction des finances
N° d'affaire : 2019.FIN.FV.254
Classification : -

Projet ERP (progiciel de gestion intégré), 2^e étape – Autorisation de dépenses pour les phases « Conception », « Réalisation » et « Déploiement ». Crédit-cadre

Table des matières

1.	Synthèse	2
2.	Bases légales	2
3.	Description de la phase d'initialisation	2
3.1	Contexte	3
3.2	Objectifs de la 2 ^e étape	3
3.3	Démarche et résultats de la phase d'initialisation	3
3.3.1	Critères de définition du contenu de la 2 ^e étape conformément au mandat d'initialisation du projet	4
3.3.2	Méthode pour la définition du contenu de la 2 ^e étape	4
3.3.3	Résultats de la phase d'initialisation	6
3.3.3.6	Extension complète de la 2 ^e étape : coûts d'investissement	10
3.4	Appréciation des résultats de la phase d'initialisation	11
4.	Volume de la 2 ^e étape en termes de contenu et de coûts	12
5.	Efficiences potentielles / rentabilité et besoin en postes supplémentaires	14
5.1	Efficiences potentielles / rentabilité	14
5.2	Besoin en postes supplémentaires CCoE SAP CTBE	14
6.	Organisation de projet, calendrier, processus d'achat et risques en lien avec la 2 ^e étape	15
6.1	Organisation du projet	15
6.2	Calendrier	17
6.3	Processus d'achat	17
6.4	Risques	18
7.	Place du projet dans le programme gouvernemental de législation et dans d'autres planifications importantes	18
8.	Répercussions financières	19
8.1	Coûts de projet uniques	19
8.2	Coûts induits annuels à partir de 2025	20
9.	Répercussions sur l'organisation, le personnel, l'informatique et les locaux	20
10.	Répercussions sur les communes, l'économie, l'environnement et la société	21
11.	Proposition	21

1. Synthèse

En 2016, dans sa décision de principe relative à la mise en place d'une plateforme ERP à l'échelle cantonale (ACE 805/2016), le Conseil-exécutif a également décidé que le projet d'envergure planifié serait mis en œuvre de manière échelonnée, en trois étapes :

- La **première étape** inclut essentiellement le remplacement des systèmes « FIS » et « PERSISKA » par le système ERP de SAP au 1^{er} janvier 2023.
- La **deuxième étape** (période de 2021 à 2025) consiste à examiner les possibilités d'optimisation de l'efficacité dans les processus de l'administration cantonale.
- Enfin, la **troisième étape** (période de 2024 à 2027) sera consacrée au développement, avec la réalisation d'optimisations organisationnelles telles que la mise en place de centres de services partagés (Shared Service Center, SSC).

Parallèlement à la 1^{re} étape, qui a déjà démarré et doit se poursuivre jusqu'en 2023, la phase d'initialisation de la 2^e étape a été lancée à l'automne 2021. Le Conseil-exécutif a approuvé pour cela un crédit de 747 000 francs (ACE 1114/2021). Dans le cadre de la phase d'initialisation de la 2^e étape, il était prévu notamment d'analyser la situation actuelle sur la base des résultats et des enseignements tirés de la 1^{re} étape, mais aussi de fixer les objectifs et exigences de la 2^e étape et d'en définir le contenu.

Le Conseil-exécutif a examiné les résultats de la phase d'initialisation de la **2^e étape**. Il demande, par le présent ACE, un **crédit-cadre** afin de poursuivre les travaux de la 2^e étape du projet ERP au cours des années 2023 à 2025.

La poursuite du projet de mise en place du système ERP conformément à la demande du Conseil-exécutif entraîne des coûts totaux uniques d'un montant de 26,747 millions de francs. Un montant total de 747 000 francs a déjà été approuvé pour la phase d'initialisation. Par conséquent, une autorisation de dépenses à hauteur de **26 millions de francs** est demandée dans le cadre du présent crédit-cadre.

2. Bases légales

- Loi du 26 mars 2002 sur le pilotage des finances et des prestations (LFP ; RSB 620.0), articles 46, 48, alinéa 1, lettre a et 53
- Ordonnance du 3 décembre 2003 sur le pilotage des finances et des prestations (OFP ; RSB 621.1), articles 139 et 149
- Ordonnance du 18 octobre 1995 sur l'organisation et les tâches de la Direction des finances (Ordonnance d'organisation FIN, OO FIN ; RSB 152 221 171), articles 1, 8, 10 et 11

3. Description de la phase d'initialisation

Les chapitres suivants décrivent les consignes du Conseil-exécutif à l'intention de la direction du projet pour la phase d'initialisation de la 2^e étape, les résultats de cette phase ainsi que les propositions du Conseil-exécutif au Grand Conseil qui en découlent en vue de l'extension du système ERP durant la 2^e étape.

3.1 Contexte

En 2016, en rendant une décision de principe sur la mise en place d'une plateforme ERP à l'échelle cantonale, le Conseil-exécutif a décidé, par l'ACE 0805/2016, de mettre en œuvre le projet ERP de manière échelonnée, en trois étapes, en poursuivant les objectifs suivants.

- Étape 1 (jusqu'en 2023) :
Pour l'essentiel, remplacement des systèmes « FIS » et « PERSISKA » utilisés jusqu'alors en tant que systèmes centralisés pour les domaines des finances et du personnel et mise à disposition des fonctionnalités de base dans ces domaines au moyen du nouveau système ERP de SAP au 1^{er} janvier 2023. Parallèlement au remplacement de FIS et PERSISKA, de premières fonctions logistiques de SAP sont également implémentées au cours de la 1^{re} étape du projet ERP.
- Étape 2^e (jusqu'en 2025) :
Mise en œuvre d'optimisations de l'efficacité dans les processus de l'administration cantonale grâce à l'extension ciblée des fonctionnalités de base du système ERP.
- Étape 3 (de 2024 à 2027) :
Examen d'autres optimisations organisationnelles telles que la mise en place de centres de services partagés (Shared Service Center, SSC).

Alors que la 1^{re} étape se poursuivait, la phase d'initialisation de la **2^e étape** a été lancée à l'automne 2021. L'objectif de cette phase était d'identifier les besoins et les possibilités en matière d'**augmentation de l'efficacité** dans les processus de l'administration cantonale au moyen d'une extension ciblée du système ERP. Pour la phase d'initialisation de la 2^e étape, le Conseil-exécutif a approuvé un crédit de 747 000 francs (ACE 1114/2021).

3.2 Objectifs de la 2^e étape

La 2^e étape vise la mise en œuvre de processus de travail automatisés efficaces. Ainsi, le contenu de cette étape est axé sur les **optimisations ciblées des processus et de l'efficacité** sur la base du système ERP introduit durant la 1^{re} étape. Dans la 2^e étape, il s'agit d'optimiser l'utilisation des fonctionnalités du système ERP déjà déployées et de mettre à disposition des fonctions supplémentaires, par exemple le recours à la facture électronique ou l'inclusion des établissements de la scolarité obligatoire dans le système ERP. Il convient de veiller à ce que les investissements à réaliser dans le cadre de la 2^e étape soient les plus **rentables** possible.

Les besoins en matière d'extension ont été examinés lors de la phase d'initialisation en tenant compte de ces objectifs.

3.3 Démarche et résultats de la phase d'initialisation

Les chapitres suivants informent au sujet du déroulement du projet et des résultats de la phase d'initialisation du projet.

3.3.1 Critères de définition du contenu de la 2^e étape conformément au mandat d'initialisation du projet

Le contenu de la 2^e étape a été fixé sur la base des critères définis dans le mandat d'initialisation du projet relatif à la 2^e étape, approuvé par le Conseil-exécutif à l'automne 2021 par l'ACE 1114/2021. Les critères suivants ont été retenus pour les travaux du projet.

- **Viabilité du point de vue des finances et du personnel**
Le contenu des travaux doit être viable pour l'organisation, c'est-à-dire pour les offices mais aussi pour le centre responsable de l'exploitation, à savoir le Customer Center of Expertise (CCoE), et pour les autres personnes et équipes impliquées dans le projet, par exemple les différents organes et l'équipe de projet. Cette viabilité est particulièrement importante pour la 1^{re} étape, qui se prolonge encore jusqu'à 2023. Pour de nombreux agents et agentes de l'administration bernoise, les travaux en lien avec les étapes 1 et 2 du projet ERP représentent une charge importante, qui vient s'ajouter aux tâches quotidiennes. Par conséquent, l'extension doit se limiter aux domaines les plus urgents.
- **Rentabilité/efficience**
Des calculs de rentabilité (Business Cases) doivent être réalisés pour chaque option d'extension. L'extension du projet ERP doit viser un avantage économique le plus élevé possible, en particulier au moyen d'améliorations de l'efficience. Les calculs de rentabilité doivent prendre en compte les éventuelles ressources en personnel supplémentaires qui seront nécessaires au fonctionnement de l'exploitation et les compenser au moyen des économies potentielles dans les Directions, la Chancellerie d'État et la Justice.
- **Principes stratégiques**
Les principes stratégiques définis par le Conseil-exécutif (ACE 1012/2017), selon lesquels les processus et les fonctionnalités doivent s'appuyer sur des processus standard et des bonnes pratiques, s'appliquent également à l'extension du système prévue au cours de la 2^e étape.
- **Respect des délais**
Le délai fixé pour le lancement, à savoir début 2025, doit pouvoir être respecté. Le contenu défini est, le cas échéant, adapté en vue du respect de ce délai (primauté du délai sur le contenu).
- **Autres critères**
Les autres critères à prendre en compte sont les dispositions légales, les orientations politiques, les caractéristiques techniques (p. ex. changement de version), le cercle des personnes concernées et utilisatrices, la conformité à l'image cible du système SAP cantonal, la préparation à la 3^e étape ainsi que les coûts totaux générés.

3.3.2 Méthode pour la définition du contenu de la 2^e étape

Au cours de la phase d'initialisation, différentes options d'extension dans le cadre de la 2^e étape ont été examinées. Pour cela, la direction du projet s'est appuyée sur les résultats et enseignements de la 1^{re} étape, mais aussi sur la planification globale du contenu établie initialement pour les étapes 1 à 3 du projet ERP. L'introduction de fondements pour les fonctions logistiques et la mise en place du workflow dédié à la comptabilité des créanciers, qui étaient prévus pour la 2^e étape, ont été avancés à la 1^{re} étape. Ils n'ont donc pas été examinés dans le cadre de la

phase d'initialisation de la 2^e étape. L'illustration 1 présente les contenus ainsi que les options d'extension prévus avant le lancement de la phase d'initialisation de la 2^e étape en septembre 2021 (en particulier les étapes 2 et 3) pour les trois étapes de projet planifiées.

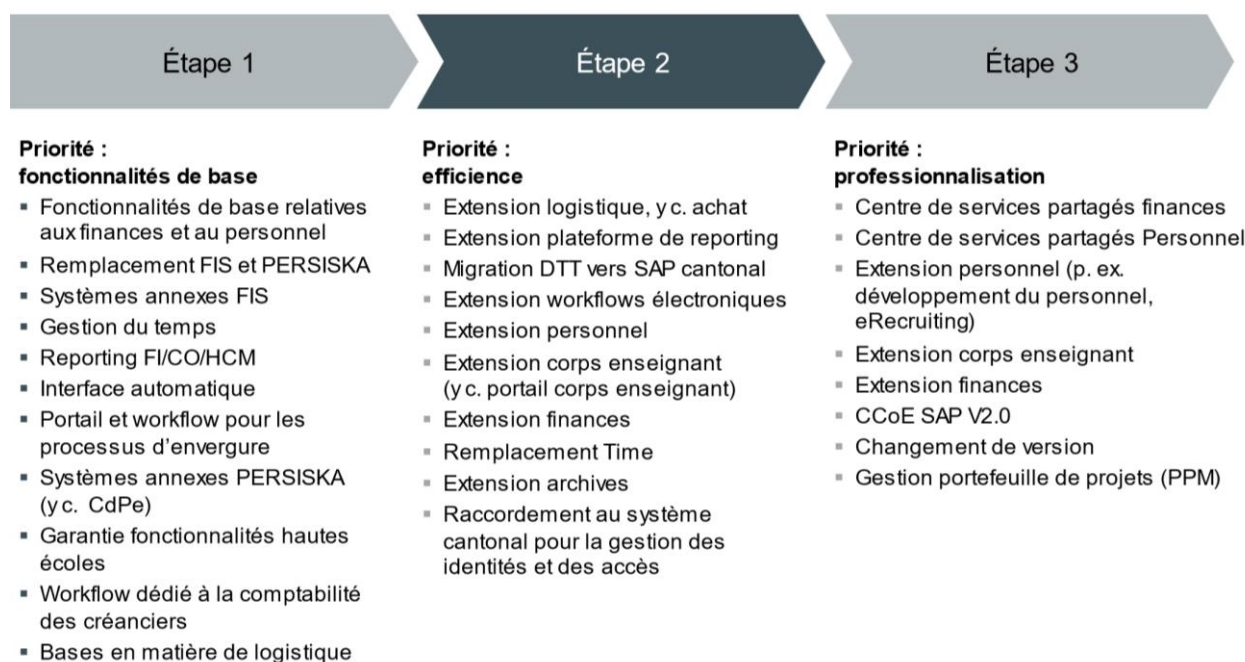


Illustration 1: planification des étapes du projet

Dans le cadre de la phase d'initialisation, les options d'extension ont été examinées de manière critique et analysées en détail selon les critères définis par le Conseil-exécutif conformément au mandat d'initialisation du projet (cf. chap. 3.3.1). En conséquence, les options d'extension pour la 2^e étape présentées dans l'illustration 1 ont été complétées sur la base des enseignements tirés de la 1^{re} étape du projet ERP et réparties en cinq sous-projets :

- **Sous-projet 1 : extension dans le domaine du CCoE SAP CTBE**
Thèmes techniques et organisationnels, extension fonctionnelle de la plateforme, notamment extension des archives
- **Sous-projet 2 : extension dans le domaine du personnel, du corps enseignant et des hautes écoles**
Extension des fonctionnalités pour le personnel et le corps enseignant, y compris l'extension d'un portail ainsi que le remplacement de l'application TIME utilisée actuellement pour la gestion du temps et des frais
- **Sous-projet 3 : extension dans le domaine des finances et du controlling**
Extension des fonctionnalités de base pour les finances, extension des workflows électroniques, extension de la plateforme de reporting
- **Sous-projet 4 : extension dans le domaine de la logistique**
extension des fonctions de logistique, y.c. des processus d'achat opérationnel et stratégique
- **Sous-projet 5 : intégration DTT**
examen de la migration/intégration ou raccordement du système ERP de la Direction des travaux publics et des transports (DTT) vers/à la plateforme cantonale

Au cours d'une **première partie**, les exigences techniques ont été identifiées et concrétisées pour ces cinq sous-projets en fonction des options d'extension.

Dans la **deuxième partie**, les coûts estimés ont ensuite été calculés par option d'extension. Les gains d'efficience potentiels ont été analysés de la manière la plus approfondie possible.

Lors de la **troisième partie**, la viabilité des ressources cantonales en personnel a été estimée et évaluée en cas de mise en œuvre des options d'extension dans le cadre de la 2^e étape.

La **quatrième partie** a permis de consolider et de hiérarchiser les options d'extension des cinq sous-projets (P1-P3¹).

Au cours de la **cinquième et dernière partie**, le contenu de l'extension de la 2^e étape a été défini en tenant compte de la viabilité (au regard des ressources en termes de personnel et de finances) et des priorités établies.

3.3.3 Résultats de la phase d'initialisation

La phase d'initialisation a donné lieu à un grand nombre de recommandations en matière d'optimisation et d'extension pour la 2^e étape ; un ordre de priorités a notamment été proposé. Ces recommandations peuvent être résumées comme suit pour chaque sous-projet.

3.3.3.1 Sous-projet 1 : extension dans le domaine du CCoE SAP CTBE

Extension des outils nécessaires à l'exploitation dans le CCoE SAP CTBE et optimisations des processus. Dans ce contexte, les thématiques suivantes ont été identifiées :

- **Archivage structuré (P1) :**
Il existe, dans l'administration cantonale, un besoin important de classer les données de SAP de manière structurée dans un système d'archivage. Pour cela, diverses possibilités techniques existent dans SAP. Ainsi, il convient d'examiner au cours de la phase de conception de la 2^e étape si les systèmes d'archivage du canton de Berne, qu'ils soient en place ou déjà programmés, se prêteraient à un raccordement à SAP. Si ce n'est pas le cas, la mise en place et l'exploitation d'une solution d'archivage adaptée doivent être examinées et appliquées.
- **Extension de SAP Solution Manager (P1) :**
L'utilisation de SAP Solution Manager est étendue dans la 2^e étape de façon à ajouter les outils nécessaires à l'exploitation. Pour cela, la priorité est donnée avant tout à une exploitation stable et sûre des applications par le CCoE SAP CTBE. Cela inclut la mise en place de SAP Change Control Management (y c. gestion du changement et des mises à jour), l'automatisation des tests ainsi que le monitoring des processus.
- **Développement et extension du CCoE SAP CTBE (P1) :**
Outre le développement et la professionnalisation du CCoE SAP CTBE, l'extension fonctionnelle de la 2^e étape requiert d'autres ressources pour l'organisation de l'exploitation. Il convient d'identifier le plus tôt possible les lacunes de savoir-faire et de les combler soit en proposant des formations et perfectionnements en interne, soit en achetant

¹ P1: optimisation obligatoire / P2 : développement requis du système ERP en vue d'une amélioration globale de la qualité (State of the Art) et d'une numérisation des processus / P3 : compléments souhaitables à la 1^{re} étape.

des prestations externes. Par ailleurs, l'organisation des processus et des structures du CCoE SAP CTBE doit être consolidée.

- **Intégration du système SAP de la DTT (P1) :**

Indépendamment des scénarios d'intégration techniques des systèmes ERP de la DTT (cf. chap. 3.3.3.5), l'intégration organisationnelle du CC SAP DTT dans le CCoE SAP CTBE est examinée et, le cas échéant, mise en œuvre. Pour cela, différents scénarios d'intégration et variantes de l'organisation des processus et des structures, en particulier, sont examinés et les avantages et inconvénients pour le canton sont établis pour chaque variante.

- **Solution basée sur le cloud (P3) :**

Le portefeuille de produits SAP inclut de plus en plus de solutions ou services basés sur le cloud. À l'échelle de l'administration cantonale, les fondements qui permettraient d'utiliser des solutions basées sur le cloud font pour l'instant défaut. Par conséquent, des spécialistes en la matière devront être sollicités afin d'examiner et, le cas échéant, d'étendre les fondements actuels des produits basés sur le cloud. Il faudra éventuellement s'appuyer sur des clauses dérogatoires et les ancrer pour pouvoir utiliser des produits basés sur le cloud dans l'environnement SAP. L'étendue de l'utilisation des produits basés sur le cloud découlera des résultats des sous-projets de la 2^e étape ainsi que des exigences posées par le CCoE SAP CTBE vis-à-vis de l'exploitation du système.

3.3.3.2 Sous-projet 2 : extension dans le domaine du personnel, du corps enseignant et des hautes écoles

Au cours de la 2^e étape, les fonctionnalités déjà mises à disposition à l'occasion de la 1^{re} étape dans le domaine du personnel et du corps enseignant doivent être rendues accessibles à un plus grand nombre d'utilisatrices et d'utilisateurs. De plus, d'autres processus relatifs à la gestion du personnel seront numérisés et simplifiés. Dans la 2^e étape, l'application TIME (saisie du temps de travail) ne sera pas remplacée pour des raisons de viabilité en matière de personnel et de rentabilité limitée. L'extension planifiée englobe ce qui suit :

- **Optimisations de la 1^{re} étape (P2) :**

Au cours de la 1^{re} étape, les fonctionnalités de base de PERSISKA ont été remplacées en priorité. La 2^e étape donnera lieu à d'autres adaptations, mais aussi à des optimisations, qui ne seront possibles qu'après le déploiement en janvier 2023. Ainsi, le raccordement de SAP à Service Now devra par exemple permettre de réduire progressivement les doublons dans le processus d'accueil des nouvelles collaboratrices et collaborateurs.

- **Fonctionnalités de self-service pour employés et cadres ESS/MSS (P2) :**

Au cours de la 1^{re} étape, les fonctionnalités SAP de « self-service » pour collaboratrices et collaborateurs (ESS) et pour cadres (MSS) sont mises à la disposition du personnel cantonal (hors corps enseignant et hautes écoles). Cela permet d'utiliser les fonctions courantes sans devoir impliquer les services du personnel (p. ex. changement d'adresse, téléchargement du décompte de traitement). Il est prévu, au cours de la 2^e étape, d'étendre ces fonctionnalités ESS/MSS ainsi que les processus entre les services du personnel et l'Office du personnel. Les workflows permettent de numériser davantage de processus basés sur des documents papier. En outre, la planification des postes et la gestion de l'organisation sont étendus de sorte que les scénarios de planification (p. ex. en vue de réorganisations) puissent également être saisis.

- **Portail externe corps enseignant (P2) :**

Le portail réalisé dès la 1^{re} étape pour le personnel cantonal sera également rendu accessible aux enseignantes et enseignants. Ce portail sert de base à d'autres processus numériques (p. ex. traitement d'un grand nombre d'annonces de leçons ponctuelles) et de plateforme de communication entre le corps enseignant, les directions d'école et la Direction de l'instruction publique et de la culture (INC). De même, les fonctionnalités de self-service pour employés et cadres (ESS/MSS) proposées en interne seront mises à la disposition du corps enseignant et des directions d'école.

- **Relevé individuel des heures d'enseignement RIH (P2) :**

À l'heure actuelle, le relevé des heures d'enseignement des enseignantes et enseignants (correspond au solde horaire du personnel administratif) est principalement réalisé manuellement par les directions d'école sur la base de fichiers Excel isolés. Il est prévu d'uniformiser et de centraliser ce travail de comptabilité au moyen du portail susmentionné, ce qui permettra une augmentation de la qualité des données comptables et offrira la possibilité d'améliorer le controlling centralisé.

- **Learning Management Solution LMS (P2) :**

Le logiciel utilisé actuellement pour la gestion du programme de cours et les formations web (Web Based Trainings, WBT) a atteint la fin de son cycle de vie et doit être remplacé. SAP propose une solution adéquate de façon standard, qui doit être introduite durant la 2^e étape en remplacement du logiciel actuel. L'intégration dans le projet ERP permet d'éviter un projet d'achat séparé coûteux.

- **Université et Haute école pédagogique germanophone de Berne (P2) :**

Pour l'Université et la Haute école pédagogique, d'autres fonctionnalités peuvent également être mises à disposition, par exemple la rémunération du personnel et la gestion des primes de performance, à la condition qu'un financement de ces extensions soit possible par les hautes écoles via la contribution cantonale qu'elles perçoivent et les éventuelles ressources acquises par leurs propres moyens.

3.3.3.3 Sous-projet 3 : extension dans le domaine des finances et du controlling

L'extension du système ERP dans le domaine des finances et du controlling inclut les adaptations absolument nécessaires à une transformation numérique efficace et continue dans le processus de planification comme de comptabilité. Ces adaptations permettent le respect des prescriptions légales (p. ex. garantie de la protection des données personnelles telles que les adresses). Ce n'est qu'ainsi que les processus de travail pourront être coordonnés de manière optimale et efficiente sur la base des dispositions légales et qu'ils pourront être traités, documentés et archivés sans faille dans le système ERP. L'extension planifiée englobe ce qui suit :

- **Optimisations du processus de planification et de comptabilité en cours d'exploitation (P2) :**

Durant la 1^{re} étape, le processus de planification et de comptabilité est déployé. Dans le cadre du lancement du processus de planification et au travers des tests réalisés, des potentiels d'optimisation ont été identifiés qui devront être mis en œuvre durant la 2^e étape. Il s'agira entre autres d'apporter des améliorations en matière de saisie des données afin que les utilisatrices et utilisateurs puissent entrer et évaluer les données de manière encore plus efficiente et en vue de garantir un confort d'utilisation plus

élevé. De plus, des optimisations fonctionnelles, comme l'autorisation des écritures multiples par différents utilisateurs et utilisatrices au sein de l'unité comptable, devront être introduites pour pouvoir travailler le plus efficacement possible.

- **Intégration de la logistique pour les processus d'achat (P2) :**

Lors de la mise en place des processus d'achats définis dans le cadre du sous-projet Logistique (cf. chap. 3.3.3.4), des processus pertinents tels que la détermination des comptes ou les « engagements » doivent être intégrés pour les finances et le controlling. Dans le cadre de cette intégration, l'autorisation de dépenses pour les éléments d'OTP sera en outre remplacée par le processus d'engagement lors des commandes.

- **Numérisation des autorisations de dépenses physiques, y c. décompte (P2) :**

L'autorisation de dépenses physique sera remplacée par des documents numériques. Dans le cadre de cette numérisation, un workflow d'autorisation électronique est prévu pour les autorisations de dépenses numériques. Les autorisations de dépenses numériques seront archivées et reliées à des objets d'imputation. De plus, le décompte de crédit sera renforcé afin de pouvoir être créé et évalué de façon numérique. Ce renforcement permettra de limiter la discontinuité entre les supports et de réduire la charge du personnel dans le processus d'autorisation de dépenses.

- **Paiement sans numéraire (P2) :**

Cela inclut le raccordement à SAP des systèmes de caisse, dont la plupart sont encore manuels (vente au comptant) ou des paiements sans numéraire (p. ex. paiement en guichet avec carte de crédit ou facturation via eBill), y compris le traitement électronique des justificatifs et des paiements.

- **Gestion de la trésorerie et de la communication bancaire SAP (P2) :**

À des fins d'optimisation et pour garantir un système d'information financière intégré, transparent, actuel et complet à l'échelle de l'entreprise, il est prévu d'introduire les modules SAP de gestion de la trésorerie et de gestion de la communication bancaire pour la communication électronique avec les banques. La possibilité sera alors donnée de contacter une banque de manière numérique et de suivre en continu l'ensemble du cycle de vie d'une transaction (Straight-Through-Processing), mais aussi d'améliorer constamment le respect des directives internes. De plus, le module de gestion de la communication bancaire permet de créer et d'autoriser des lots et il inclut la gestion des statuts de paiement et des relevés bancaires pour le pilotage des paiements numériques. Les flux de paiement peuvent ainsi être évalués en continu, les mouvements de liquidités futurs ou les positions financières à risque peuvent être reconnues plus efficacement, ce qui permet de prendre immédiatement les mesures nécessaires.

3.3.3.4 Sous-projet 4 : extension dans le domaine de la logistique

- **Achat opérationnel (P2) :**

Au cours de la 1^{re} étape, les fonctionnalités de base dans le domaine de la logistique sont introduites à titre d'essai pilote à l'Office cantonal d'informatique et d'organisation (OIO) et à la Police cantonale bernoise (POCA). Cela inclut la numérisation de l'ensemble du processus de commande, de la passation de commande au paiement des fournisseurs. Durant la 2^e étape, ces fonctions seront mises en œuvre dans tous les offices cantonaux qui réalisent des processus d'achat. Le processus de commande représente la transaction la plus courante au sein du canton, avec les volumes les plus importants et le potentiel d'économie le plus élevé (p. ex. en ce qui concerne la numérisation

des autorisations de dépenses). Par conséquent, le déploiement à l'échelle de l'administration cantonale, durant la 2^e étape du projet ERP, constitue une avancée importante en vue de relier l'achat opérationnel avec la gestion financière et le controlling. Cette avancée apporte à toutes les parties prenantes la transparence dans le flux de documents, de la commande au paiement.

- **Achat stratégique (P3) :**

Création des fondements nécessaires aux fonctions d'achat stratégique avec la gestion des contrats, des fournisseurs et des groupes de marchandises, e-procurement et déploiement dans toute l'administration.

3.3.3.5 Sous-projet 5 : intégration DTT

Durant la phase d'initialisation, il a été examiné si et à quelles conditions une intégration complète de l'ERP de la DTT dans l'ERP cantonal était possible et si d'éventuelles solutions de remplacement permettraient de mieux satisfaire aux conditions générales relatives au contenu posées dans le mandat de projet. Outre l'intégration complète, le raccordement de l'ERP de la DTT à l'ERP cantonal via des interfaces de base a été étudié, mais aussi discuté et évalué avec des spécialistes du partenaire d'implémentation.

Les travaux de projet ont montré qu'une intégration complète dans le cadre de la 2^e étape ne serait ni pertinente, ni viable. Cette conclusion découle principalement du fait que les ressources techniques font défaut ou sont déjà fortement sollicitées (affaires opérationnelles quotidiennes, étapes 1 et 2 du projet ERP), ce qui menace fortement la mise en œuvre dans les délais prescrits pour la 2^e étape.

Pour garantir l'accomplissement des tâches de la DTT, une intégration complète supposerait que certains éléments des systèmes et processus ERP déjà utilisés et requis par la DTT (p. ex. Business Warehouse ou Analytics Cloud, gestion des contrats, saisie du temps de travail et des prestations, gestion des projets de construction, RE-FX, etc.) soient disponibles dans l'ERP cantonal, ce qui n'est pas le cas actuellement.

C'est la raison pour laquelle la **mise en œuvre de la variante « interfaces de base »** sera poursuivie une fois que les clarifications complètes seront disponibles. Néanmoins, un rapprochement des deux systèmes restera nécessaire de manière générale afin de pouvoir créer des synergies.

3.3.3.6 Extension complète de la 2^e étape : coûts d'investissement

La **mise en œuvre complète** de tous les projets d'extension identifiés au cours de la phase d'initialisation conformément aux chiffres 3.3.3.1 à 3.3.3.5 aurait entraîné un volume d'investissement de **37 millions de francs** (licences supplémentaires pour l'achat stratégique et spécialistes pour les services basés sur le cloud, etc.).

De plus, une extension complète aurait requis une augmentation des effectifs à hauteur de 11 EPT au sein du CCoE SAP CTBE de la Direction des finances (FIN).

Le Tableau 1 présente pour chaque sous-projet les investissements qu'une extension complète aurait engendrés d'après les résultats de la phase d'initialisation :

Sous-projet	Investissements ¹ en millions de CHF
Sous-projet 1 : Extension CCoE SAP CTBE	5,0
Sous-projet 2 : Extension personnel, corps enseignant, hautes écoles	7,9 ²
Sous-projet 3 : Extension finances et controlling	6,1
Sous-projet 4 : Extension logistique	10,8
Sous-projet 5 : Intégration DTT (raccordement via interface)	0,2
Direction de projet, AQ, mesures de décharge	7,0
Total extension complète	37,0

Tableau 1 : investissements en cas d'extension complète

1 : Y c. réserves

2 : Hors hautes écoles CHF 250 000

3.4 Appréciation des résultats de la phase d'initialisation

La 1^{re} étape a permis de poser les bases d'une plateforme SAP cantonale pour les domaines des finances et du controlling, du personnel, corps enseignant et hautes écoles et de la logistique. Il s'agit désormais de poursuivre ce travail au cours de la 2^e étape et d'ancrer ces bases au sein de l'administration cantonale. De cette manière, le canton de Berne pourra profiter de bonnes pratiques appliquées aux processus et d'un système ERP moderne.

L'extension de la plateforme SAP cantonale telle que proposée dans le cadre de la phase d'initialisation permettrait de satisfaire aux principes stratégiques du Conseil-exécutif en se conformant à l'image stratégique du système SAP. La 2^e étape consiste en priorité à optimiser les processus, augmenter la qualité, développer la professionnalisation, mais aussi adapter l'environnement du système aux exigences d'un monde du travail numérisé. Les **objectifs** suivants doivent être atteints lors de la poursuite du projet :

- extension des workflows électroniques au moyen d'une numérisation constante des processus manuels entre les services du personnel décentralisés et l'Office du personnel ;
- mise en œuvre des adaptations du système rendues nécessaires par la révision de la loi sur les finances ;
- numérisation des processus manuels dans le domaine de la gestion des liquidités et des participations ;
- suppression des doublons dans les processus d'accueil des nouveaux collaborateurs et collaboratrices ;
- raccordement numérique des membres du corps enseignant du canton de Berne à la solution ERP en vue de la numérisation des processus entre le corps enseignant, les directions d'école, les inspections scolaires et les services responsables de la gestion des traitements ;
- uniformisation des systèmes et des processus dans le domaine de l'achat stratégique.

L'extension du système vise en particulier à décharger les agentes et agents de l'administration cantonale dans les processus de travail en lien avec les finances et le controlling, le personnel/corps enseignant et la logistique et à simplifier les processus. Ce développement doit s'accompagner d'une professionnalisation grâce à des processus uniformisés et standardisés. Il s'agit de garantir que l'administration cantonale parviendra à répondre au besoin d'information, en constante augmentation, en lien avec la numérisation.

L'extension de système prévue permet d'optimiser non seulement les processus opérationnels, mais aussi les processus politiques. Par exemple, outre la simplification des processus logistiques opérationnels et stratégiques, un contrôle des crédits d'engagement numérisé et relié de façon systématique, comme exigé par le Contrôle des finances et par la Commission des finances, sera mis en place et les possibilités en matière de controlling seront étendues. De manière générale, l'extension du système prévue dans la 2^e étape permet d'accomplir les tâches de manière plus professionnelle, harmonisée et efficiente, selon des normes de qualité plus exigeantes.

Concernant la définition du contenu du projet, il s'agit par ailleurs, au vu notamment des expériences faites durant la 1^{re} étape, de tenir suffisamment compte des deux aspects suivants :

- **Viabilité financière**

En lançant la 1^{re} étape, le canton a mis en route un projet de grande envergure. Pour la 2^e étape, des coûts de l'ordre de 15 à 25 millions de francs ont été annoncés aux organes politiques. En prévision du besoin en investissements, qui va fortement augmenter ces prochaines années dans les domaines du bâtiment et du génie civil, le Conseil-exécutif a défini des priorités. Compte tenu de cette situation, le besoin financier pour la 2^e étape doit être axé sur les moyens financiers demandés jusqu'à présent et pris en compte dans la planification des investissements à l'échelle cantonale.

- **Viabilité en matière de personnel**

La mise en œuvre de la 1^{re} étape a constitué un tour de force pour l'administration cantonale, qui a mobilisé de nombreuses ressources. Le volume d'extension identifié durant la phase d'initialisation est certes largement inférieur à celui de la 1^{re} étape, mais le temps imparti est aussi considérablement moindre. Globalement, une extension complète durant la 2^e étape représenterait une charge comparable à celle induite par la 1^{re} étape, ce qui pèserait fortement sur les ressources en personnel et risquerait de menacer la réussite du projet.

De fait, la planification de la 2^e étape établie sur la base de la phase d'initialisation a été considérée comme trop ambitieuse, tant sur le plan des coûts que du contenu. C'est pourquoi le projet a été allégé pour cette étape, du point de vue du contenu comme des coûts, afin de correspondre à une charge raisonnable qui tient compte des exigences en termes de viabilité.

4. Volume de la 2^e étape en termes de contenu et de coûts

Au vu des considérations exposées au chiffre 3.4, le volume d'extension défini dans le cadre de la phase d'initialisation du projet a été **réduit**. Il a essentiellement été décidé de renoncer à l'extension des domaines suivants (priorités 3), présentés au chiffre 3.3.33 :

- **Achat stratégique (domaine de la logistique) :**
Au cours de la 2^e étape, les bases organisationnelles seront créées et les premières expériences seront faites avec des fonctions prioritaires (en particulier l'eShop) des exploitations pilotes, en particulier avec certaines centrales d'achat cantonales (CAC) ou avec l'ensemble d'entre elles. Le déploiement des fonctions d'achat stratégique définies dans la 2^e étape n'aura lieu qu'à partir de 2025, dans le cadre de la 3^e étape, de manière échelonnée pour toute l'administration. Cette façon de procéder permet de satisfaire au moins partiellement aux recommandations du Contrôle des finances tirées de l'audit transversal réalisé en mai 2022 sur le thème de l'achat centralisé dans le canton de Berne (« Querschnittsprüfung zentrale Beschaffung Kanton Bern »).
- **Cloud (domaine CCoE SAP CTBE) et SAP Analytics Cloud (SAC) :**
Il est renoncé à mettre en place durant la 2^e étape les bases nécessaires à l'utilisation des solutions basées sur le cloud dans le canton de Berne. De même, la mise en place de SAP Analytics Cloud (SAC) en tant que solution pour des fonctions d'analyse du cloud est exclue pour le moment. Cette recommandation se base d'une part sur l'objectif de garantie de la viabilité en matière de finances et de personnel. D'autre part, il s'agit d'une thématique pour laquelle aucun lien direct ne peut être établi avec l'utilisation des bases posées durant la 1^{re} étape.

Il est prévu en revanche de mettre en œuvre dans le cadre de la 2^e étape toutes les autres options d'extension conformément aux chiffres 3.3.3.1 à 3.3.3.5. L'extension planifiée génère des **coûts d'investissement** à hauteur de 26 millions de francs environ. Le Tableau 2 présente les investissements requis pour chaque sous-projet en vue de l'extension planifiée.

Sous-projets	Investissements ¹ en millions de CHF
Sous-projet 1 : CCoE SAP CTBE	3,4
Sous-projet 2 : Extension personnel, corps enseignant, hautes écoles	7,4 ²
Sous-projet 3 : Extension finances et controlling	4,2
Sous-projet 4 : Extension logistique, y c. création des bases pour le déploiement de l'achat stratégique au cours de la 3 ^e étape ³	5,1
Sous-projet 5 : Intégration DTT (raccordement via interface)	0,2
Direction de projet, AQ, mesures de décharge	5,7
Total	26,0

Tableau 2 : Investissements par groupe thématique pour l'extension recommandée par la FIN

1 : Y c. réserves

2 : Hors hautes écoles CHF 250 000

3 : Le calcul n'inclut pas les licences pour l'achat stratégique. Si des licences supplémentaires s'avèrent nécessaires, celles-ci seront financées au moyen des réserves de projet ou, le cas échéant, d'un crédit supplémentaire.

5. Efficience potentielle / rentabilité et besoin en postes supplémentaires

5.1 Efficience potentielle / rentabilité

En comparaison à la 1^{re} étape, qui permet la réalisation d'économies déterminantes dans les coûts d'exploitation annuels à hauteur de 10 à 15 millions de francs à compter de 2024 grâce au remplacement de FIS et de PERSISKA, l'extension du système dans la 2^e étape ne s'appuie sur aucune économie évidente de nature comparable qui pourrait être précisément chiffrée dans l'état actuel du projet. Contrairement à la 1^{re} étape, la 2^e étape met l'accent sur les aspects de la **professionnalisation** et de l'**augmentation de la qualité** dans les processus de travail.

La direction du projet ERP a essayé lors de la phase d'initialisation de la 2^e étape de définir aussi précisément que possible l'efficience potentielle concrète au moyen de calculs de rentabilité. Les optimisations planifiées génèrent de nombreux gains de temps mineurs, de l'ordre de la minute, dans les différentes étapes de travail. Cependant, l'expérience a montré que ces gains de temps se répartissent sur un grand nombre de collaboratrices et collaborateurs dans les diverses unités comptables. La plupart des gains d'efficience de l'ordre de la minute ne peuvent guère être regroupés de manière judicieuse et attribués à des unités comptables en particulier. De plus, l'extension prévue dans la 2^e étape comprend l'introduction de processus dans SAP qui ne pouvaient pas être réalisés jusqu'à présent avec FIS et PERSISKA. Il n'est pas encore possible à l'heure actuelle d'estimer le besoin en ressources pour la saisie des données supplémentaires et pour la gestion des données qui en résultera.

Au cours d'entretiens bilatéraux menés entre avril et mai 2022, l'ensemble des Directions, la Chancellerie d'État et la Justice se sont penchées sur les résultats fondamentaux de la phase d'initialisation et des calculs de rentabilité. Il est ressorti de ces entretiens que les Directions, la Chancellerie d'État et la Justice **ne pouvaient pas encore évaluer**, dans l'état actuel du projet, **l'efficience potentielle** de la 2^e étape dans leur organisation, en raison notamment du fait que les valeurs empiriques relatives à la mise en place de SAP (1^{re} étape), prévue pour début 2023, ne sont pas encore disponibles. Cela étant, les valeurs empiriques enregistrées par d'autres organisations et par le partenaire d'implémentation à la suite de projets similaires font ressortir que l'extension du système va globalement permettre d'augmenter l'efficience des processus. Il faudra attendre le déploiement de la 3^e étape, lorsque des valeurs empiriques concrètes relatives à l'utilisation des nouveaux instruments et processus seront disponibles, pour savoir comment les gains d'efficience générés vont finalement pouvoir être mis à profit (mise en place d'autres travaux, fourniture de prestations supplémentaires requises, suppression de postes).

Dans ce contexte, le Conseil-exécutif prévoit d'**examiner à l'échelle cantonale l'efficience potentielle** résultant de la mise en place du projet ERP et de prendre une décision définitive au sujet de l'utilisation de celui-ci un an après la fin de la 3^e étape. Il décidera à partir des résultats de cet examen s'il faut procéder à des compensations, des transferts et/ou des réductions de postes.

5.2 Besoin en postes supplémentaires CCoE SAP CTBE

L'extension de système prévue (cf. ch. 4) entraîne une charge d'exploitation supplémentaire dans le CCoE SAP CTBE. Les éléments du système qui doivent être mis en œuvre avec la 2^e étape doivent faire l'objet d'un entretien et d'une maintenance, en plus des éléments issus de la 1^{re} étape. D'après les valeurs empiriques du partenaire d'implémentation et de la direction du projet, l'extension planifiée entraîne un besoin en postes supplémentaires correspondant à

cinq EPT dans le CCoE SAP CTBE. Cela entraînera des coûts d'exploitation supplémentaires de l'ordre de **0,8 millions de francs** par an. Il y a lieu de considérer, sur la base des valeurs empiriques d'autres projets ERP, que deux postes à durée déterminée devront encore être créés pendant la phase de déploiement de la 2^e étape afin de mener à bien les travaux qui seront à réaliser dans ce cadre.

6. Organisation de projet, calendrier, processus d'achat et risques en lien avec la 2^e étape

6.1 Organisation du projet

L'organisation du projet ERP a fait ses preuves durant la **1^{re} étape** et les parties prenantes de la 2^e étape sont, pour la plupart, les mêmes que pour la 1^{re} étape.

Dans un souci de continuité, la composition des organes et postes de projet au niveau du pilotage et de la conduite du projet restera par conséquent inchangée par rapport à la 1^{re} étape. L'équipe du projet compte des spécialistes internes et externes. L'organisation détaillée en lien avec la mise en œuvre (sous-projets) doit être définie avant le début de la phase de conception en fonction du contenu validé.

L'Illustration 2 présente l'organigramme du projet pour la 2^e étape. Les rôles suivants ont été définis :

- Mandant : conseiller d'État, représenté par la directrice des finances en tant que cheffe de la Direction compétente pour les domaines des ressources
- Conférence de l'administration numérique et des TIC (KDI) : organe de suivi stratégique
- Assurance qualité stratégique : partenaire externe indépendant (Rexult AG)
- Représentant du mandant : chef de l'Administration des finances / représentant : chef de l'Office du personnel
- Assurance qualité opérationnelle : partenaire externe indépendant (Innflow AG)
- Comité de projet : présidence par un représentant du mandant, représentantes/représentants des Directions, de la Chancellerie d'État et de la Justice
- Direction de projet canton (DP-BE) : partenaire externe (AWK Group SA)
- Direction de projet partenaire d'implantation (DP-PI) : partenaire externe (Q_PERIOR AG)
- Project Office : occupation interne avec soutien externe par la DP-BE
- Équipe gestion du changement et communication : occupation interne
- Équipe de projet : spécialistes internes et externes issus de différents domaines

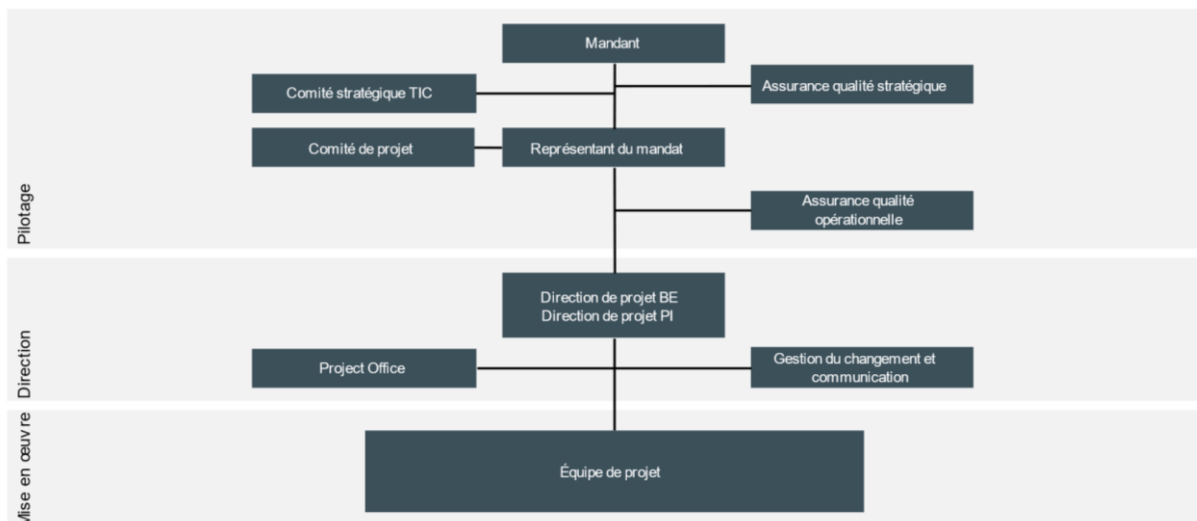


Illustration 2 : organisation du projet pour la 2^e étape

Les principaux partenaires externes sont AWK Group SA, Q_PERIOR AG, Rexult AG et Inn-flow AG, qui fournissent déjà des prestations pour la 1^{re} étape du projet dans leur domaine de compétence respectif (direction de projet, assurance qualité stratégique, assurance qualité opérationnelle). Cette collaboration a fait ses preuves et les tâches déjà accomplies ont permis aux partenaires d'acquérir de vastes connaissances sur l'administration cantonale et sur les différents aspects du projet. Pour certains thèmes spécifiques, d'autres partenaires externes ont par ailleurs été impliqués.

Les Directions, la Chancellerie d'État et la Justice, qui ont toutes des besoins propres à leur domaine de compétence, ont un intérêt légitime à communiquer leurs exigences vis-à-vis du futur système SAP du canton de Berne et à participer à la conception du système. Dans le même temps, conformément aux principes stratégiques du Conseil-exécutif, il est nécessaire de prévoir d'adapter les processus de travail à une solution standard SAP. Parmi toutes ces contraintes, l'un des défis consiste à gagner en permanence l'acceptation des parties prenantes vis-à-vis d'une uniformisation, tout en identifiant les écarts absolument nécessaires par rapport à cette uniformisation. Ce processus de changement est nécessaire au respect des principes définis et bénéficiera d'un suivi actif dans le cadre du projet.

Les Directions, la Chancellerie d'État et la Justice doivent être impliquées le plus possible dans le cadre de ces conditions générales sans que cela ne pèse sur l'efficacité des processus du projet. Une implication plus poussée entraînerait des répercussions sur les coûts et la durée du projet. Les Directions, la Chancellerie d'État et la Justice peuvent faire participer leurs propres spécialistes aux sous-projets (p. ex. implication des responsables de processus des Directions, de la Chancellerie d'État et de la Justice), ce qui garantit la transparence et permet aux Directions, à la Chancellerie d'État et à la Justice d'être tenues informées des priorités des travaux de projet en cours. Elles ont également accès aux résultats des travaux en cours afin de pouvoir les confronter aux exigences techniques de leur organisation. De plus, les organes spécialisés PEKO (Conférence des responsables du personnel des Directions, de la Chancellerie d'État, de la Justice et des hautes écoles) et FICON (Conférence des finances et du controlling) seront inclus dans les discussions techniques et participeront à la conception du projet.

6.2 Calendrier

Au vu du contenu planifié conformément au chiffre 4, on peut considérer à ce jour que le calendrier global pourra être tenu jusqu'à la mise en service début 2025. À l'issue de la phase de conception, qui s'étendra d'avril à décembre 2023, il est prévu de lancer la phase de réalisation en janvier 2024. La phase de déploiement, y compris la phase d'« hypercare » (phase de transition une fois le déploiement effectif, durant laquelle une maintenance supplémentaire est proposée), est prévue à partir d'octobre 2024 et doit s'étendre jusqu'à l'été 2025.

Deux conditions sont à remplir pour pouvoir respecter le calendrier actuel serré :

- Lancement de la phase de conception : la phase de conception doit démarrer immédiatement après la validation de la présente affaire et donc de l'autorisation de dépenses par le Grand Conseil, c'est-à-dire en avril 2023. Cette organisation ne permet pas de tenir le délai prévu pour le référendum financier. Le Contrôle des finances et la Commission des finances du Grand Conseil ont déjà été informés à ce sujet.
- Décisions relatives à la validation des phases : la validation des phases de réalisation et de déploiement sont soumises à décision du comité de projet. Le Conseil-exécutif délivrera des informations sur l'avancement du projet à l'occasion des journées de réflexion qui se tiennent périodiquement.

L'Illustration 3 présente la planification de la deuxième étape :

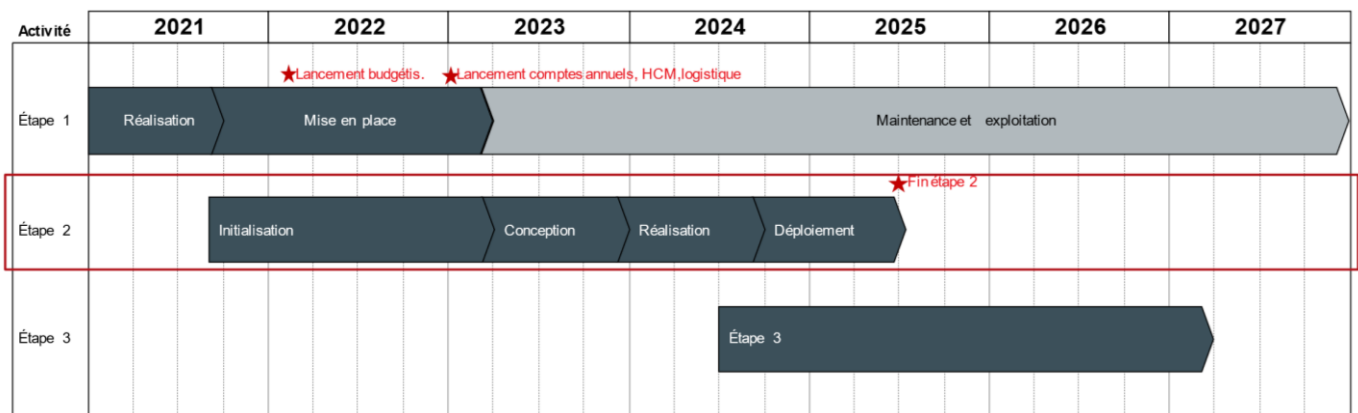


Illustration 3: Aperçu de la planification du projet ERP

6.3 Processus d'achat

Pendant la phase d'initialisation de la 2^e étape, les domaines suivants ont été passés en revue dans l'optique d'un éventuel processus d'achat :

- **Direction de projet**
La direction de projet reste composée d'une personne représentant le canton (DP-BE) ainsi que d'une personne représentant le partenaire d'implémentation (DP-PI). Étant donné que la composition des équipes au cours de la 1^{re} étape et la collaboration avec les partenaires AWK Group SA et Q_PERIOR AG a fait ses preuves, il est prévu de maintenir en l'état l'occupation des rôles. En vertu de la décision de la FIN, prise sur la base de la votation organisée avec le Bureau central de coordination des achats (BCCA) de la FIN, le mandat relatif aux prestations de la société AWK Group SA va être

adjudgé de gré à gré. Les prestations de la société Q_PERIOR AG ont déjà été adjudgées en tant qu'option durant la 1^{re} étape dans le cadre du processus d'achat du partenaire d'implémentation, au cours d'une procédure publique conforme aux exigences du GATT/OMC. Cette option contractuelle sera honorée en conséquence.

- **Assurance qualité stratégique et opérationnelle**

Dans le domaine de l'assurance qualité, sur les plans stratégique comme opérationnel, la collaboration avec les sociétés partenaires Rexult AG et Innflow AG a également fait ses preuves et sera donc poursuivie. Les deux contrats seront également adjudgés de gré à gré conformément à la décision de la FIN sur la base de la votation organisée avec la CAC TIC.

- **Partenaire d'exploitation**

Le partenaire d'exploitation reste la société Bedag Informatique SA. Aucun processus d'achat n'est nécessaire.

- **Licences**

Pour la 2^e étape, des licences d'un montant de 4 millions de francs environ doivent être achetées.

6.4 Risques

La 2^e étape a lieu parallèlement à la première année d'exploitation de la 1^{re} étape. Ce chevauchement comporte le risque que les travaux de la 2^e étape ne puissent pas être poursuivis si l'exploitation de la 1^{re} étape est instable.

Par ailleurs, un autre risque réside dans le fait que la charge de travail pourrait s'avérer excessive étant donné que les offices se consacrent déjà aux travaux liés à la 1^{re} étape. Cette forte charge de travail pourrait avoir un impact négatif sur le calendrier et sur la qualité.

Il existe également le risque que des spécifications de détail soient définies dans la phase de conception alors que leurs coûts n'avaient pas été pris en compte pour la 2^e étape. Durant la phase d'initialisation, les contenus ont été identifiés et documentés dans les grandes lignes. Cependant, l'analyse approfondie des contenus dans la phase de conception peut entraîner des coûts supplémentaires imprévus.

Il se peut en outre que des exigences supplémentaires qui n'avaient pas été identifiées pour l'exploitation de la 1^{re} étape doivent être traitées durant la 2^e étape, ce qui pourrait là aussi générer des coûts supplémentaires et se traduire par une mauvaise viabilité en raison d'un surcoût.

La 1^{re} étape inclut une gestion des risques active par la direction du projet. Si nécessaire, des mesures correctives seront engagées.

7. Place du projet dans le programme gouvernemental de législature et dans d'autres planifications importantes

Cinq objectifs stratégiques 2022 sont formulés dans le programme gouvernemental de législature « Engagement 2030 » 2019 à 2022 du canton de Berne. L'objectif 2 en lien avec les « services efficaces » en fait partie :

Le canton de Berne en tant que centre politique national exploite les opportunités de la transition numérique et fournit à la population et à l'économie des services efficaces, de haute qualité et efficaces.

La mesure concrète définie pour atteindre cet objectif est le projet n° 2.6 :

La mise en place d'un progiciel de gestion intégré (PGI, ou ERP) permettra au canton de bénéficier des avantages d'une plateforme standardisée. D'ici 2023, les processus d'assistance technique seront simplifiés et les tâches, les compétences et les responsabilités seront clairement définies.

Ainsi, la présente affaire fait expressément partie du programme gouvernemental de législature 2019-2022. L'extension du système ERP sert directement à la mise en œuvre des objectifs stratégiques du gouvernement.

8. Répercussions financières

8.1 Coûts de projet uniques

La mise en œuvre de la 2^e étape du projet ERP conformément au contenu défini entraîne des coûts uniques de 26 747 000 francs en tout. Un montant total de 747 000 francs a déjà été approuvé par le Conseil-exécutif pour la phase d'initialisation (ACE 1114/2021).

Par conséquent, pour les phases « Conception », « Réalisation » et « Déploiement » de la 2^e étape du projet, la somme demandée s'élève à 26 millions de francs. Les moyens nécessaires sont inscrits au budget 2023 et au plan intégré mission-financement 2024-2026. Le tableau ci-après présente la répartition des coûts par sous-projet et pour les dépenses liées à la direction du projet, à l'assurance qualité et aux mesures de décharge. Une réserve correspondant à 15 % des coûts totaux pour les sous-projets a été calculée conformément à la pratique usuelle.

Investissement par sous-projet	[en milliers CHF]
Sous-projet 1 : Extension CCoE SAP CTBE	2 987
Sous-projet 2 : Extension Personnel, corps enseignant, hautes écoles	6 466
Sous-projet 3 : Extension Finances et controlling	3 658
Sous-projet 4 : Extension Logistique, y c. bases de l'achat stratégique	4 473
Sous-projet 5 : Intégration DTT (raccordement via interface)	178
Réserve	2 664
Direction du projet	2 612
Assurance qualité	697
Mesures de décharge	2 265
Total investissements	26 000¹

Tableau 3 : répartition des coûts

¹ Hors financement par les hautes écoles d'un montant de 250 000 francs (y c. réserve).

L'estimation des coûts sur laquelle se fonde le présent crédit-cadre a été établie sur la base des informations tirées du projet jusqu'à présent. Le montant du présent crédit correspond ainsi à une planification des coûts réaliste. Les coûts liés aux phases « Conception », « Réalisation » et « Déploiement » de 2^e étape seront vraisemblablement répartis comme suit au cours de la période considérée :

Exercice 2023	10 863
Exercice 2024	11 847
Exercice 2025	3 290
Somme (en milliers CHF)	26 000

Tableau 4 : répartition des coûts par exercice

8.2 Coûts induits annuels à partir de 2025

L'exploitation de SAP conformément à l'extension recommandée durant la 2^e étape englobe, à partir de 2025, les frais de personnel et les frais matériels induits annuels présentés dans le tableau ci-après en lien avec la maintenance des logiciels et avec l'exploitation de l'infrastructure informatique. Ces coûts d'exploitation doivent être approuvés de manière séparée en tant que frais supplémentaires (cf. art. 145, al. 3 OFP).

	[en milliers CHF]
5 postes à plein temps au CCoE SAP CTBE pour l'exploitation	786
Frais matériels (maintenance des logiciels, exploitation de l'infrastr. informatique)	1300
Réserve de 10 %	209
Coûts induits annuels	2295

Tableau 5 : coûts induits périodiques annuels

La 2^e étape entraîne, à partir de 2025, des coûts d'exploitation d'un montant de 2,3 millions de francs par an¹.

9. Répercussions sur l'organisation, le personnel, l'informatique et les locaux

L'extension du système ERP demandée entraîne, selon le contenu défini, la création de 5 EPT au CCoE SAP CTBE². Au vu du contenu prévu pour la 2^e étape, une extension de l'infrastructure informatique n'est pas nécessaire. Les locaux disponibles actuellement permettent la mise en œuvre de l'extension prévue. Des adaptations organisationnelles d'envergure ne sont prévues qu'à partir de la mise en place des centres de services partagés (SSC), planifiée pour la 3^e étape du projet ERP.

¹ Hors création éventuelle de deux postes à plein temps à durée déterminée (cf. ch. 5.2)

² Plus la création éventuelle de deux postes à plein temps à durée déterminée (cf. ch. 5.2)

10. Répercussions sur les communes, l'économie, l'environnement et la société

Le projet n'entraîne aucune répercussion directe sur les communes, l'économie, l'environnement et la société. Néanmoins, une administration cantonale moderne et efficiente sert indirectement aux communes, à l'économie et à la société.

Le Conseil-exécutif demande que les affaires stratégiques qui revêtent une importance à l'échelle cantonale soient soumises à une évaluation de la durabilité avant toute prise de décision (ACE 1539/2007). La réalisation d'une évaluation de la durabilité est pertinente lorsqu'un projet joue un rôle dans le développement durable. Cette clarification a été menée sur la base de la liste de contrôle correspondante de la Direction de l'économie, de l'énergie et de l'environnement (DEEE). Il en est ressorti que la réalisation d'une évaluation de la durabilité n'était pas pertinente.

11. Proposition

La FIN propose au Conseil-exécutif d'accepter le présent projet d'arrêté et de soumettre l'affaire au Grand Conseil pour approbation.

Berne, le 10 novembre 2022

LA DIRECTRICE DES FINANCES

Astrid Bärtschi
Conseillère d'État

Annexe
– Projet d'arrêté