

Audit du projet Virtual Center

Skyguide

L'essentiel en bref

Elément central dans la stratégie de Skyguide, le programme Virtual Center s'inscrit dans le contexte de l'évolution de l'espace aérien européen. Il vise à réaliser un système suisse de gestion du trafic aérien harmonisé entre les deux principaux sites de Wangen et de Genève ainsi qu'une plateforme technique commune. Le programme, initialement devisé à 262 millions de francs, comporte trois tranches, échelonnées entre 2011 et 2024.

Dans son audit, le Contrôle des finances (CDF) se focalise sur la deuxième tranche du programme (VCT2). Ce paquet pose les fondations d'une gestion des secteurs aériens indépendante des sites et établit de nouvelles méthodes de travail. Devisée à 122,5 millions de francs, cette tranche a démarré en 2016. Le CDF en a examiné le pilotage et la conduite, de même que la pertinence de son reporting et la fiabilité de la planification financière à moyen terme. Enfin, il s'est assuré de la prise en compte des exigences de la sécurité de l'information.

Lors de la révision, de nombreux résultats ont déjà été mis en œuvre. Cependant, le programme subit des retards et des dépassements de coûts sont à prévoir. Raison pour laquelle la direction du programme VCT2 recommande, entre autres, une hausse du budget à 133 millions de francs (+ 8 %), une fin des travaux en 2020 et une réduction du périmètre du programme.

Le pilotage et la conduite du programme sont globalement adaptés à l'ampleur de la tâche...

Le démarrage de VCT2 a été correctement mené, la priorisation du programme dans le portefeuille d'activités de Skyguide a été validée par la direction. L'organisation du programme et l'implication des instances dirigeantes et des offices fédéraux concernés sont adéquates. Basé sur des tranches de travail annuelles, le pilotage offre une mise en service par étape des résultats.

Les bases de la conduite du programme sont complexes mais appropriées. Le CDF relève notamment une démarche de planification et de suivi à plusieurs niveaux et l'emploi de méthodes de travail agiles. Le CDF n'a pas trouvé d'élément mettant en doute la pertinence et la validité des états permettant le suivi de l'avancement des travaux. Il estime globalement adéquats l'organisation et le processus de gestion de la qualité au sein du programme.

... mais des aménagements sont à prévoir et des incertitudes pèsent sur le financement

Le CDF estime aussi le processus de gestion des risques de VCT2 approprié. Il relève toutefois que sa responsabilité est confiée au directeur du programme et que l'indépendance de la fonction n'est pas assurée. Il a fait une recommandation pour corriger cet état de fait.

Lors de la révision, les plus grands risques identifiés concernent la gestion du changement organisationnel. Malgré les efforts consentis en termes de communication, la résistance au changement est difficile à surmonter. Pour faciliter la gestion du changement, le CDF a recommandé d'appliquer des mesures pour renforcer l'efficacité de la communication.

Dans son analyse de la capacité de financement, le CDF relève que le 80% du montant des redevances encaissées par Skyguide est régulé par la Commission européenne. Il est basé sur un plan de performance quinquennal soumis à l'approbation de Bruxelles. Durant la révision, Skyguide élaborait son plan pour la période dès 2020. Selon la décision de la Commission, l'entreprise pourrait se trouver face à des difficultés de financement à moyen terme. Le CDF encourage Skyguide dans sa volonté de prévoir dès l'automne 2019 des stratégies de financement alternatives pour assurer la continuité de l'exploitation.

La transition vers les nouvelles démarches de développement est en cours

Le CDF constate que la transition vers les nouvelles méthodes de travail – comme l'agilité ou les cycles de livraison courts – est en cours. Les utilisatrices et les utilisateurs peuvent formuler leurs exigences, et des prototypes sont réalisés. Les outils et plateformes mis en œuvre sont bien établis. Néanmoins, plusieurs aspects délicats doivent continuer d'être affinés (par exemple, les modalités des approbations dans des cycles courts de livraison). Les bases de la démarche architecturale sont définies, notamment les architectures de départ, la cible et les transitions annuelles nécessaires. Néanmoins, l'évaluation de l'atteinte des étapes de transition annuelles et leur actualisation ne s'est pas faite systématiquement. Le CDF insiste pour que celles-ci aient lieu dès l'automne 2019 comme prévu.

Les tests sont menés de manière professionnelle avec l'implication active des utilisatrices et des utilisateurs. Le CDF attend toutefois que les exigences en matière de sécurité de l'information soient mieux intégrées dans les tests. Leurs résultats sont intégrés dans les processus de validation avant les mises en service. Pour le déploiement des paquets de fonctionnalité, des étapes claires sont définies et suivies. Le domaine métier est activement impliqué dans la préparation des mises en service (formation, support). Malgré cela, des problèmes peuvent survenir après un déploiement. Des moyens appropriés sont mis en œuvre pour les prendre en charge.

Les défis de la sécurité et de l'exploitation informatique

Pour le CDF, les exigences accrues en matière de sécurité de l'information ne sont pas suffisamment prises en compte au sein du programme. Les instruments utilisés actuellement ne permettent pas une définition concrète et un suivi rigoureux des objectifs à atteindre en la matière. La situation en termes de protection et les risques résiduels ne sont pas clairement représentés. Les instances de pilotage ne peuvent ainsi pas les traiter en conséquence. Le CDF a recommandé à Skyguide de remédier à la situation.

Avec l'évolution technique de VCT2 et la délocalisation d'une partie des activités en Bulgarie, le rôle de l'exploitation informatique change. Le CDF a relevé des frictions dans les flux de travail, comme dans les interfaces avec les prestataires externes. Il recommande d'analyser et d'optimiser ces processus, de même qu'une surveillance accrue et systématique des activités des utilisatrices et des utilisateurs privilégiés dans les systèmes productifs.