

Audit du projet informatique clé Fiscal-IT

L'essentiel en bref

Fin 2014, le Contrôle fédéral des finances (CDF) a effectué pour la deuxième fois un audit du projet informatique clé Fiscal-IT auprès de l'Administration fédérale des contributions (AFC). Ce programme prévoit de renouveler le système informatique de l'AFC.

Un haut degré d'attention de la direction et une évolution globale positive

L'audit s'est concentré sur la planification et le contrôle de gestion. Une analyse approfondie a également été effectuée, afin de s'assurer que l'AFC en tant qu'organisation se prépare de manière appropriée aux changements entraînés par Fiscal-IT.

Le paysage informatique de l'AFC, basé en grande partie sur une technologie obsolète, n'est plus en mesure de soutenir les processus d'affaires de manière satisfaisante. L'objectif principal de Fiscal-IT est donc de garantir le bon fonctionnement de l'AFC à long terme. Lancé au printemps 2013, le programme global, qui compte 29 projets, arrivera à son terme fin 2018. Son budget, qui s'élève à 85,2 millions de francs, a été approuvé le 10 avril 2013 par le Conseil fédéral.

Au moment de l'audit, 14 des 29 projets avaient démarré. Trois d'entre eux se trouvaient dans la phase d'initialisation, neuf dans la phase de conception et deux dans la phase de réalisation.

En résumé, le CDF peut confirmer que le programme a poursuivi une évolution positive. Ce dernier bénéficie d'un haut degré d'attention, tant de la part de la direction de l'AFC que de celle de l'Office fédéral de l'informatique et de la télécommunication, et se trouve entre les mains d'acteurs compétents. Sa gestion tient compte de façon systématique des directives concernant les projets de l'administration fédérale.

Fiscal-IT et le projet de réorganisation mené en parallèle modifient profondément les processus d'affaires de l'AFC. Le degré d'automatisation et l'efficacité seront nettement plus élevés, permettant à l'AFC de se positionner de manière optimale face aux exigences futures. Les deux projets touchent près d'un tiers des collaborateurs.

Des changements organisationnels d'une telle importance doivent être gérés de manière active sous la forme d'une «gestion du changement». Faute de quoi, ils risquent de déstabiliser les collaborateurs, voire de compromettre l'optimisation visée. Le CDF estime que la direction de l'AFC n'accorde pas encore suffisamment d'attention à ces aspects non quantifiables. Les changements à venir sont abordés et traités de manière trop rationnelle.

Une structure adéquate et une conduite rigoureuse, mais une rotation de personnel élevée et des faiblesses au niveau de la gestion des risques

Conçu sous forme modulaire, Fiscal-IT est divisé en unités fonctionnelles définies sur la base des processus d'affaires de l'AFC. La structure choisie permet d'exploiter au mieux les ressources disponibles, d'adapter la mise en service des modules aux besoins de l'AFC et de réduire les risques inhérents au programme en général et à son déploiement en particulier. Il sera aussi possible de tirer plus rapidement profit du programme, ce qui augmente sa rentabilité. La structure modulaire de Fiscal-IT exercera également un effet positif sur l'exploitation du programme et sur la gestion du cycle de vie.



Plusieurs problèmes soulignés dans le rapport de fin 2013 sont toujours d'actualité. La question du recrutement de personnel et les retards qui y sont liés n'est toujours pas réglée. Le concept en matière d'architecture, encore incomplet en 2013, est en revanche disponible depuis avril 2014 et présente une bonne qualité.

Le retard pris dans les projets «Datawarehouse» et «Outputmanagement» ne pourra plus être compensé. Ces projets seront introduits plus tard que prévu, mais ces contretemps ne devraient pas avoir d'influence sur la date d'échéance du programme.

Cette deuxième évaluation de Fiscal-IT est majoritairement positive. Le CDF estime néanmoins que des mesures sont nécessaires afin de maintenir le cap.

Le rôle de responsable spécialisé du programme est décisif pour la réussite du projet. Cette fonction est occupée par un collaborateur externe. S'il venait à manquer, il serait difficile de le remplacer dans un délai convenable.

L'assurance qualité et la gestion des risques présentent des lacunes au niveau formel. La gestion des risques doit être renforcée.

La planification du projet est réaliste. Des périodes parfois longues séparent les différents objets à livrer qui sont mesurables, compliquant la mise en place d'un contrôle de gestion rapproché et objectif.

La forme modulaire du programme soumet l'harmonisation entre les projets sur le plan spécialisé et technique à des exigences élevées. Le CDF estime qu'il s'agit là d'une tâche devant être planifiée et exécutée de manière globale pour l'ensemble du programme. Cette tâche est pour l'instant déléguée aux différents projets.

La planification des ressources, effectuée lors de la phase d'initialisation du programme, couvre toutes les phases et tous les projets. Des analyses montrent néanmoins que les ressources attribuées au programme ne sont pas toutes disponibles comme prévu. Des problèmes rencontrés dans le cadre de l'acquisition formelle de prestations (selon les règles de l'OMC) seraient notamment à l'origine de ce manque de ressources. On constate également une rotation élevée de personnel au sein des projets. Au niveau de la direction du projet seulement, 30 changements ont été effectués durant l'année 2014, ce qui équivaut à un taux de rotation de près de 50 %. De l'avis du CDF, la perte de savoir-faire qui en découle constitue un risque non négligeable pour le programme.

Durant la période examinée, des audits des achats ont été effectués à différents niveaux par des entreprises externes. L'un d'entre eux portait explicitement sur le programme Fiscal-IT. Le CDF a donc renoncé à effectuer une analyse approfondie des achats dans le cadre de ce suivi.

Les recommandations de l'audit 2013 ont été mises en œuvre. Le CDF estime que les mesures prises ont fait leurs preuves et qu'elles ont eu un effet positif sur le déroulement du programme.

Texte original en allemand