

Audit de la fourniture de prestations dans le domaine «Projets et services»

Office fédéral de l'informatique et de la télécommunication

L'essentiel en bref

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a évalué les prestations et l'organisation de l'Office fédéral de l'informatique et de la télécommunication (OFIT) dans le domaine des « Projets et services » après la réorganisation « on BIT ». L'accent a été mis sur la durée, la qualité et les coûts de l'exécution des projets, l'assurance qualité (processus Tollgate) et les interfaces. La communication et la gestion des ressources externes ont également constitué des points importants.

Dans le domaine « Projets et services », l'OFIT assiste les bénéficiaires de ses prestations en développant et en maintenant à jour des applications selon leurs mandats. En 2017, des charges et des revenus de 146 et 142 millions de francs respectivement ont été enregistrés pour, en moyenne, 312 équivalents plein temps.

L'analyse comparative des performances montre une hausse de l'efficacité du développement

Le CDF a commandé une analyse comparative des données relatives aux prestations (charges, durée, efficacité et qualité) dans onze projets de l'OFIT – pas de projets clés – réalisés entre 2015 et 2017. La comparaison sectorielle internationale montre une augmentation significative de l'efficacité du développement de logiciels depuis la réorganisation de l'OFIT.

Les charges relatives aux projets se situent dans la moyenne sectorielle internationale. La durée de réalisation des projets de l'OFIT se situe sensiblement au-dessus de la moyenne, pour des raisons qui n'ont pas pu être établies de manière générale. Les mandants ont des opinions divergentes quand ils évaluent les prestations de l'OFIT. De l'avis du CDF, il serait donc judicieux de surveiller l'évolution de l'efficacité à l'avenir au moyen d'analyses comparatives régulières.

Les directives d'exécution des projets sont efficaces, il est néanmoins nécessaire de les optimiser dans les phases initiales

L'OFIT n'a cessé de développer les outils d'aide et les directives concernant l'exécution des projets pour améliorer la planification, la mise en œuvre et l'assurance qualité d'un projet. Des améliorations restent cependant nécessaires, notamment dans les phases d'initialisation et de conception. Par exemple, des exigences et des objectifs d'un projet insuffisants et mal définis ont déjà entravé la phase d'offre. En outre, des ambiguïtés et des malentendus ont conduit à des discussions complexes, voire à l'abandon d'un projet.

Pour ce qui est de la phase d'initialisation des projets, il manque des contrôles explicites d'exhaustivité et de qualité concernant les objets à livrer. L'OFIT a déjà réagi à la situation en introduisant un « atelier de planification ».

Du point de vue du CDF, le processus Tollgate pour le traitement des projets traditionnels selon la méthode en cascade a atteint un degré de maturité adéquat. Cependant, le processus existant est trop lourd et inadapté aux projets agiles¹ et aux nouvelles versions (micro-releases) toujours plus fréquentes. Pour de telles méthodes et tâches, les objectifs du processus Tollgate doivent être envisagés différemment. L'efficacité et la rentabilité de ce dernier devraient en outre faire l'objet d'un examen.

Les bénéficiaires de prestations critiquent les changements fréquents de responsable de projet

Les responsables des projets étudiés ont souvent dû être remplacés, ce qui a aussi été perçu négativement par les bénéficiaires de prestations. Par ailleurs, ils ont désapprouvé à plusieurs reprises les connaissances techniques insuffisantes des responsables de projets mandatés.

Dans les cas complexes (projet et environnement), il est impératif de nommer des chefs de projet seniors, assistés si nécessaire par des spécialistes qualifiés. Bien que l'OFIT ait déjà commencé à préparer les chefs de projet aux activités des bénéficiaires de prestations concernés, les enquêtes montrent que le travail de préparation doit encore être intensifié.

La communication peut être améliorée, la gestion des ressources externes est efficace

La communication et le processus d'escalade dans les projets fonctionnent de manière constructive à tous les échelons hiérarchiques, aussi bien au sein de l'OFIT qu'avec les bénéficiaires de prestations. En ce qui concerne la communication interne de l'OFIT, les chefs de projet souhaitent une réaction plus rapide de la direction et un soutien accru de la part des interlocuteurs internes. Les mandants se sentent de manière générale bien associés aux projets. Toutefois, ils expriment le désir d'être soutenus par le fournisseur de prestations dès la détermination du champ d'application et la définition des exigences. Surtout dans le cas des projets agiles (SCRUM²), les bénéficiaires de prestations ne disposent pas des connaissances méthodologiques nécessaires.

La gestion et la surveillance des ressources externes par l'OFIT étaient adaptées dans les projets contrôlés.

Texte original en allemand

¹ Méthode de développement de logiciels dans laquelle les sous-processus sont maintenus aussi simples et mobiles (= agiles) que possible afin d'accélérer le développement et d'augmenter sa transparence et sa flexibilité.

² Modèle de processus pour la gestion de projets et de produits, en particulier pour le développement de logiciels agile