

AUDIT

Audit de la gestion de portefeuille du Groupement Défense

État-major de l'armée

L'ESSENTIEL EN BREF

Lors de son audit de la gestion des ressources de la Base d'aide au commandement (BAC), le Contrôle fédéral des finances (CDF) avait constaté l'existence de sérieux problèmes au sein du Groupement Défense (Groupement D)². Ceux-ci avaient notamment entraîné un déséquilibre criant entre le nombre de projets approuvés et les ressources tant financières qu'humaines mises à disposition. Les ressources promises n'étaient par exemple pas disponibles au moment de la réalisation des projets, ou, plus tard, au moment d'exploiter les systèmes. En effet, faute de toute gestion de portefeuille, les projets des unités du Groupement D ne faisaient l'objet d'aucune planification, d'aucune gestion ni d'aucun contrôle systématique et ciblé.

En réponse à cette situation, l'actuelle gestion de portefeuille du Groupement D a été mise en place en 2021 au sein de l'État-major de l'armée (EM A) afin d'assurer le contrôle des ressources existantes. Le nouveau domaine Portefeuille D comporte trois secteurs et compte 18 collaborateurs. Il établit la planification générale des ressources de la Défense et supervise la gestion du portefeuille de projets dans les domaines de l'armement, des biens immobiliers, de l'informatique et de l'organisation.

Des améliorations notables ont pu être constatées par rapport à 2022. Le domaine Portefeuille D fournit actuellement à la direction de l'armée les informations utiles à la gestion de l'ensemble du portefeuille du Groupement D. Globalement, la gestion de portefeuille n'a pas encore atteint un degré de maturité satisfaisant. Ainsi, il est encore trop tôt pour mesurer avec une précision suffisante l'efficacité du portefeuille. Le CDF a identifié différents domaines dans lesquels des mesures s'imposaient, la plupart ayant déjà été mises en place au sein du Groupement D.

Extension du portefeuille alignée sur le développement des capacités militaires

Les évaluations de la gestion du portefeuille du Groupement D qui ont été réalisées constituent une première étape vers un meilleur pilotage. Elles ne permettent toutefois pas encore d'assurer une gestion globale des projets à la fois nombreux et complexes.

Les mesures mises en place visent à garantir une uniformité technique dans tout le Groupement D et à rendre le développement des capacités dûment mesurable.

En réponse au nombre croissant de projets informatiques mis en œuvre selon la méthode agile, la nécessité d'utiliser des méthodes modernes, telle que la gestion de portefeuille allégée (*lean portfolio management*), s'accroît. L'utilisation de ces méthodes requiert toutefois des bases claires, qu'il faudra élaborer avec toutes les parties prenantes, en tenant compte des réglementations existantes.

Il faudra par ailleurs continuer à développer la gestion de portefeuille afin que les futures décisions puissent reposer sur des informations claires, que les compétences puissent être renforcées de façon ciblée et que l'affectation des ressources soit aussi judicieuse que possible. Les principales mesures utiles ont d'ores et déjà été prises et vont dans le bon sens.

Gouvernance des données du Groupement D à peaufiner

Un pilotage fiable du Groupement D suppose des données de bonne qualité et uniformes. Ce constat vaut tant pour les données administratives de l'armée que pour les informations ou métadonnées en rapport avec les

² PA 22125 Gestion des ressources de la BAC ; le rapport d'audit est disponible sur le site Internet du CDF (www.efk.admin.ch).

engagements. Il faudra par conséquent mieux harmoniser et développer au sein du Groupement D les bases applicables au traitement de ces données.

Il s'agira de déterminer encore le degré de précision et d'exhaustivité requis afin que les données livrent des informations pertinentes sur l'ensemble du portefeuille. Alors même que ce besoin a été reconnu, aucune mesure concrète n'a été prise à ce jour. Le CDF recommande donc à l'EM A d'aborder concrètement cette question et d'édicter une réglementation claire sur la gouvernance des données au sein du Groupement D.

Nécessité de développer encore la gestion de portefeuille du DDPS

Le Secrétariat général du Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (SG-DDPS) a bien franchi, avec son projet de développement de la gestion au DDPS et les premiers résultats obtenus, une étape vers une uniformisation de la gestion du portefeuille des projets. Un pilotage global stratégique n'est toutefois pas encore possible, au stade actuel des travaux et au vu de leur horizon de réalisation. Les unités administratives du DDPS n'ont pas suffisamment développé leurs portefeuilles respectifs, et il manque un lien clair entre ceux-ci et les stratégies du DDPS. Le pilotage à l'échelle du département est d'autant plus difficile que les informations ne sont pas encore disponibles sous une forme cohérente.

Au moment de l'audit, le SG-DDPS préparait des variantes visant à améliorer la gestion de projet et la surveillance en place au département. Les variantes préconisées auront d'importantes répercussions sur les rôles et tâches actuels en matière de gestion de projet et de surveillance. Il est par conséquent indispensable d'étudier les conséquences de ces variantes au niveau du Groupement D, d'armasuisse et du SG-DDPS.