

Audit du projet de construction Biosystems Science and Engineering

École polytechnique fédérale de Zurich

L'essentiel en bref

L'École polytechnique fédérale de Zurich (EPFZ) construit à Bâle un nouveau bâtiment de laboratoires et de bureaux pour son département des sciences et d'ingénierie des biosystèmes (« Biosystems Science and Engineering », BSS). Le bâtiment coûtera quelque 218 millions de francs. La Confédération participe à ce projet de construction avec un investissement d'environ 171 millions de francs. Ce crédit d'engagement est le poste le plus important du programme de construction du domaine de l'EPFZ. Le projet BSS est actuellement en phase de réalisation. Les travaux d'excavation sont terminés et le gros-œuvre du sous-sol est en construction.

Au cours de son audit, le Contrôle fédéral des finances (CDF) a constaté que l'état d'avancement général du projet est en bonne voie et que les participants y travaillent avec beaucoup d'engagement. En outre, les recommandations formulées en 2016 ont fait l'objet d'un suivi¹. Entre-temps, elles ont été partiellement mises en œuvre.

La gestion du projet peut être améliorée

La direction du projet BSS n'a pas mis en œuvre de processus valables, ni de procédures contraignantes pour la gestion du changement. L'aperçu financier global et consolidé des changements apportés au projet fait défaut. Il n'existe pas d'instruments continus pour le pilotage financier de l'ensemble du projet. À l'avenir, l'évolution des coûts et les prévisions doivent être présentées clairement, gérées activement et disponibles à tout moment. La gestion financière du projet n'est pas encore appropriée à ce projet d'envergure.

Le projet BSS présente une structure complexe et nécessite de nombreux spécialistes. Par conséquent, la direction du projet par la division des immeubles de l'EPFZ est exigeante. Les bases pertinentes en matière de gestion de projet n'en étaient qu'à la phase préparatoire au moment de l'audit.

La séparation des rôles entre la mandante et les mandataires doit être mieux structurée et définie plus clairement, de sorte à permettre au maître d'ouvrage par exemple de gérer le projet de façon plus cohérente en fonction du niveau hiérarchique.

L'organisation et la gestion ne sont pas toujours reconnaissables, cette dernière n'étant pas encore suffisamment développée pour un propriétaire immobilier professionnel. De nombreux processus sont en développement alors qu'ils auraient dû commencer plus tôt.

Une gestion des risques active et continue doit être pratiquée

Les parties impliquées ont évalué conjointement les risques liés au projet. Une vue d'ensemble est disponible selon des phases. Toutefois, la gestion des risques est seulement

¹ Cf. à ce sujet « Audit de la surveillance des prestations d'ouvrages dans le domaine de la construction » (PA 16264).

en train d'être définie. Dans certains cas, les responsabilités font défaut et les documents ne sont pas exhaustifs. La gestion des risques doit toujours être adaptée à l'état d'avancement du projet. Une gestion active et continue des risques est nécessaire à cette fin.

Texte original en allemand