

Audit de la gestion de projets ferroviaires

Audit chez Matterhorn Gotthard Infrastruktur, à la Südostbahn, au Chemin de fer rhétique et à l'Office fédéral des transports

L'essentiel en bref

La Confédération et les cantons financent le développement et l'entretien du réseau ferroviaire suisse au moyen de conventions de prestations (CP). Dans le cadre de l'actuelle CP 2013–2016, Matterhorn Gotthard Infrastruktur (MGI) dispose de 288 millions de francs, la Südostbahn (SOB) de 247 millions et les Chemins de fer rhétiques (RhB) de 554 millions.

Compte tenu des questions posées, le Contrôle fédéral des finances (CDF) a limité son examen aux projets en cours d'exécution, à savoir: pour MGI, la transformation totale de la gare de Stalden (15,5 millions de francs), pour la SOB, le remplacement des accotements et le drainage (1,1 million), et pour le RhB la construction du nouveau tunnel de l'Albula II (360 millions). Outre les projets et les rapports rédigés à leur sujet à l'intention de l'Office fédéral des transports (OFT), le CDF a examiné l'exécution des tâches de surveillance. Les projets examinés sont gérés correctement, mais, constate le CDF, des mesures s'imposent dans le domaine du controlling et de la surveillance.

L'OFT concentre sa surveillance sur l'évolution financière

Conformément à l'ordonnance sur les concessions et le financement de l'infrastructure ferroviaire¹, l'OFT dirige le processus de contrôle de gestion pour le financement de l'infrastructure. Celui-ci porte en particulier sur la vérification des prestations réalisées et sur l'atteinte des objectifs. Les chemins de fer privés doivent exposer dans des rapports semestriels l'état d'avancement des projets visés par la CP et rendre compte à l'OFT de l'origine et de l'utilisation des fonds.

Chaque contrôleur de l'OFT surveille plusieurs de ces chemins de fer privés et les projets qu'ils réalisent dans le cadre de la CP. Compte tenu de la périodicité des rapports et de l'ampleur des portefeuilles (de 1500 à 3000 projets par contrôleur), l'OFT n'est pas en mesure d'assurer l'analyse des rapports dans un délai raisonnable, donc une surveillance efficace des différents projets.

Selon le CDF, il manque un controlling des portefeuilles au sein de l'OFT. Un tel dispositif lui permettrait de porter un jugement global sur les projets et d'identifier ceux qui nécessitent une surveillance approfondie sur la base des risques encourus. De plus, des critères permettant de répartir en plusieurs classes de controlling les projets dépassant le plafond fixé devraient être définis. Ces mesures permettraient de concentrer le controlling sur l'essentiel et d'en réduire simultanément la charge pour tous les intéressés.

Le reporting des projets est complexe, mais en partie insuffisant

Les chemins de fer privés consacrent des ressources considérables aux rapports d'avancement selon le projet et les exigences en matière de controlling. Or, certains de ces rapports présentent des lacunes, ce qui nuit à leur pertinence. Vu l'abondance des rapports qui circulent à l'OFT, ces

¹ RS 742.120



rapports lacunaires ne sont jamais repérés ni corrigés, ou alors trop tard. Ils génèrent donc un travail important tant du côté de leur rédacteur que de celui de leur destinataire, sans apporter de réelle plus-value.

Un cumul des rôles inapproprié au sein des équipes de projet

Dans deux des trois groupes de projet examinés, plusieurs rôles ou fonctions sont concentrés sur une seule personne ou sur une communauté externe. Ce cumul des tâches et des responsabilités réduit la marge d'influence du maître d'ouvrage sur le projet. Ainsi, l'objectivité requise fait partiellement défaut pour certaines tâches ou la séparation nécessaire des tâches ne peut être assurée.

Potentiels d'amélioration dans la gestion des contrats et des avenants

La qualité de gestion des contrats est inégale. D'une part, un manque de transparence et des anomalies dans l'approbation de certains avenants sont à relever, de l'autre, certains contrats n'ont pas été adaptés aux situations de projet réelles. Certains des instruments employés pour la gestion des contrats mériteraient également d'être améliorés.

Texte original en allemand