

# Audit de la gestion des risques dans le projet de tunnel de base du Lötschberg

BLS Réseau SA

## L'essentiel en bref

---

Le tunnel de base du Lötschberg (TBL) atteint aujourd'hui la limite de ses capacités et doit être agrandi. Actuellement, seuls 40 % environ de la longueur totale du tunnel peuvent être empruntés sur deux voies. En 2019, le Parlement a approuvé l'aménagement partiel du TBL. Le BLS a été chargé par l'Office fédéral des transports (OFT) d'équiper le deuxième tube de 14 kilomètres déjà percé entre Ferden et Mitholz pour l'exploitation ferroviaire. Des investissements à hauteur de 1,05 milliard de francs sont prévus à cet effet. En automne 2023, le Parlement devrait décider s'il convient de poursuivre l'aménagement partiel du tunnel ou s'il faut passer à son aménagement complet. Sept kilomètres supplémentaires devraient alors être excavés pour que les trains puissent emprunter le tunnel en continu sur deux voies. Les investissements pour l'aménagement complet sont estimés à environ 1,55 milliard de francs.

Pour réaliser ce projet, le BLS a mis en place l'unité organisationnelle Alptransit. Le responsable général Alptransit est chargé de sa mise en œuvre.

Dans ce contexte et compte tenu de la longue durée du projet (mise en service prévue pour l'aménagement partiel TBL à fin 2033), le Contrôle fédéral des finances (CDF) a examiné la gestion des risques dans cette phase précoce du projet. En principe, la gestion des risques de projets vise à identifier et à évaluer les chances et les risques à un stade précoce, et à prendre des mesures pour maîtriser ces derniers afin de contribuer de manière déterminante à la réussite du projet.

Les résultats de l'audit dressent un tableau contrasté. Le projet TBL intègre les directives du BLS relatives à la gestion des risques. Les processus et instruments essentiels pour une gestion des risques réussie sont donc en place. Néanmoins, des améliorations sont possibles au niveau de la mise en œuvre.

### **Le projet TBL s'écarte du standard du BLS en matière de gestion des risques**

Les projets du BLS sont administrés de manière standard dans l'outil de gestion de projet. Le système assiste la gestion des risques et des mesures au moyen de flux de travail et les représente dans une matrice de risques 4x4. Contrairement à ce standard, le projet TBL utilise en raison de sa taille une matrice 6x6 sur Excel. Du côté du projet TBL, il n'est pas prévu de transférer la gestion des risques LBT dans l'outil de gestion de projet du BLS. En raison du risque d'erreurs constaté lors du travail avec Excel, le BLS devrait examiner l'opportunité d'un tel transfert. Le CDF a émis une recommandation à ce sujet.

### **Tous les risques pouvant avoir des répercussions financières ne sont pas monétisés**

Dans le projet TBL, seuls les risques au regard du facteur « total des coûts » sont monétisés. Par contre, les facteurs de risque essentiels tels que la « qualité » ou les « délais », ils ne sont pas monétisés et inclus dans la prévision des coûts finaux. Cette approche est trop

limitée et n'est pas entièrement conforme aux exigences de la directive « Mise en œuvre des aménagements de l'infrastructure ferroviaire », émise par le Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC). Il peut donc arriver que les coûts liés aux risques ne figurent pas tous dans la prévision des coûts finaux comme cela est exigé et qu'il manque ainsi des informations importantes pour le pilotage tant au sein du BLS qu'à l'OFT. Le CDF a formulé une recommandation à ce sujet.

### **Les stratégies de gestion des risques pour la définition de mesures doivent être clarifiées**

Lors de l'audit, différentes stratégies de gestion des risques sont définies dans différents documents du projet TBL. En outre, les avis divergent quant à la validité des directives qui découlent de ces stratégies. Il est nécessaire de clarifier rapidement la situation et de communiquer à ce sujet, d'autant plus que les deux instructions ne sont pas connues des utilisateurs. C'est pourquoi le CDF recommande de définir et de communiquer une seule stratégie de gestion des risques.

### **Un controlling systématique des mesures de gestion des risques n'est pas mis en place**

Les mesures définies pour la gestion des risques sont prévues dans différentes phases du projet ou indiquées comme « en cours ». Il n'existe pas de planification du contenu des mesures indiquant les éventuels coûts, délais et prestations. Les bases indispensables pour un controlling fonctionnel des mesures font donc défaut. Sans ce contrôle, il manque un instrument de pilotage essentiel dans la gestion des risques et des projets. Par conséquent, le CDF recommande de mettre en place un controlling systématique des mesures au niveau du projet.

**Texte original en allemand**