

SAMY JOST  
 GILLES MOINAT  
 GIOVANNI CAVALLERO

# PROJETS PUBLICS – QUELLE APPROCHE D'AUDIT?

## Ébauche de réponses et cas pratiques

**Au sein du secteur public, la démarche d'audit de projet est protéiforme quant aux différents aspects analysés dans le cadre de la démarche réalisée: de par sa nature unique et ponctuelle, le projet se distingue des opérations de routine, qui constituent le quotidien des missions d'assurance réalisées par l'audit interne.**

### 1. INTRODUCTION

Associé aux notions d'innovation, d'évolution ou encore de résultat, le projet peut également générer risques et incertitudes, éventuellement un sentiment de danger au travers du processus de changement qu'il accompagne.

À la différence de processus récurrents d'une organisation, le projet se démarque des tâches courantes de l'organisation par une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir.

Dans ce sens, un projet est défini et mis en œuvre afin de répondre aux attentes des parties prenantes (*stakeholder*): il implique un *objectif* et des *besoins* à entreprendre dans un *décalai*, en fonction de *ressources* données.

Les quatre éléments mentionnés précédemment sont fondamentaux, dans la mesure où ces conditions-cadres influent fortement sur la réalisation du projet.

Dès le départ, ces éléments doivent être correctement appréhendés, c'est-à-dire formalisés de manière structurée et détaillée: il s'agit du préalable indispensable afin de permettre une diminution des risques, de même qu'une perte de temps moindre en cas de modifications potentielles, pouvant survenir ultérieurement.

Quelle que puisse être la nature spécifique d'un projet, sa réalisation se matérialise au travers d'une articulation à trois dimensions, soit en termes de:

- «Produit» (quelle qualité produite?),
- «Délais» (combien de temps?),
- «Coût» (quel budget?) [1].

Ces trois éléments doivent trouver une combinaison optimale, de manière que le projet soit viable et fournisse les ré-

sultats attendus. Il va de soi qu'un équilibre est nécessaire entre ces différentes variables de façon que le projet puisse être mené convenablement à son terme.

Dans ce sens, la gestion de projet attendue de la part de la direction doit permettre l'assurance raisonnable que le projet produira le résultat attendu, dans les délais et coûts définis. Respectivement, la démarche d'audit pertinente afin d'effectuer une revue de la gestion de projet par les autorités publiques se doit d'intégrer plusieurs axes d'analyse:

- par sa dimension financière, l'audit doit se concentrer sur le coût du projet;
- par sa dimension de conformité, l'audit doit renseigner sur la qualité produite de la réalisation au regard des caractéristiques attendues;
- par sa dimension de performance, l'audit doit finalement permettre de fonder une opinion sur l'efficacité et l'efficience quant aux délais, qualité et coûts du projet réalisé.

### 2. AUDITS DE PROJETS DANS LE SECTEUR PUBLIC

**2.1 Définition du projet.** Avant de présenter deux exemples du canton du Tessin, il n'est pas inutile de rappeler ce qu'est un projet et d'en donner les principales caractéristiques. Le dictionnaire Larousse en donne plusieurs définitions avec des exemples [2]:

- But que l'on se propose d'atteindre: un projet chimérique.
- Idée de quelque chose à faire, que l'on présente dans ses grandes lignes: son projet a été accepté.
- Première ébauche, première rédaction destinée à être étudiée et corrigée: un projet de roman.
- Tracé définitif, en plans, coupes et élévations, d'une construction à réaliser (machine, équipement, bâtiment, amé-



SAMY JOST,  
 CERTIFIED GOVERNMENT  
 AUDITING PROFESSIONAL  
 (CGAP®),  
 VILLE DE GENÈVE,  
 GENÈVE



GILLES MOINAT,  
 EXPERT-COMPTABLE  
 DIPLÔMÉ, DIRECTEUR  
 D'AUDIT, COUR  
 DES COMPTES, CANTON  
 DE GENÈVE,  
 GENÈVE

nagement urbain, etc.). [Le tracé initial, à partir des études préliminaires, est l'avant-projet.]

→ Étude de conception de quelque chose, en vue de sa fabrication.

Sur la base de ces définitions, on comprend que le projet est complexe à cerner car il se situe entre une idée (concept, esquisse du projet) et un produit avec des éléments définis (plan d'une construction, étude de conception).

Dans notre cas, nous traiterons plutôt de cette deuxième catégorie, soit des projets dont l'état d'avancement permet d'être audité sur la base des éléments structurants que nous décrivons plus bas.

Un projet a un caractère unique, une date de début et de fin qui peuvent chevaucher deux ou plusieurs exercices et qui en définit la taille. Il passe par plusieurs étapes de sa conception jusqu'à sa réalisation.

C'est pour ces raisons qu'en matière de droit public, on parle de crédit d'investissement en opposition à un crédit de fonctionnement ou budgétaire qui, lui, ne couvre que des dépenses courantes (frais de personnel, achats de prestations de services de tiers, etc.) sur une période définie, le plus souvent sur une année.

Les caractéristiques d'un projet sont multiples: d'abord, un caractère souvent unique dans la mesure où il conduit à créer un produit (un bâtiment, une machine, un programme informatique, etc.) qui ne sera pas refait à l'identique ou qui ne sera pas refait dans les prochaines années (réfection d'une route p. ex.).

Ensuite, une durée qui peut aller de quelques mois (programmes informatiques, études et plans, réfection d'un équipement) à plusieurs années (construction d'une école ou d'un bâtiment administratif, réfection d'un groupe d'immeubles dans un périmètre, etc.), voire à plusieurs dizaines d'années (réhabilitation de zones telles que des friches industrielles ou des zones industrielles et commerciales à transformer en zone mixte de logement et d'activité).

En outre, chaque projet fait l'objet d'une estimation de son coût de réalisation ou de construction qui peut varier de quelques dizaines de milliers de francs (programme informatiques, développement d'une machine) à plus d'un milliard de francs (p. ex. le CEVA [3] ou le PAV [4]); il est à noter que non seulement le coût de réalisation est à prendre en compte, mais également les coûts de fonctionnement qui en résultent (frais de personnel, frais d'entretien, etc.). Par ailleurs, plus le projet est complexe, plus les étapes de réalisation de celui-ci sont nombreuses et de longue durée.



GIOVANNI CAVALLERO,  
DIRECTEUR DU  
CONTRÔLE CANTONAL DES  
FINANCES,  
CANTON DU TESSIN,  
BELLINZONE/TI

Enfin, il faut relever que plusieurs intervenants sont parties au projet, sachant que plus le projet est complexe et de longue durée, plus le nombre d'entre eux et leur provenance sont divers et variés, ce qui en accroît encore la durée.

Finalement, tout projet doit être approuvé par une ou plusieurs autorités selon la loi et les règlements en vigueur.

**2.2 Éléments structurants du projet.** Les éléments structurants d'un projet sont les suivants:

→ La définition des besoins: cette étape est cruciale car elle doit permettre aux personnes en charge de la réalisation de savoir exactement ce qu'elles ont à faire. Dans le cas contraire, le projet encourt le risque de ne pas être conforme aux attentes, de dépasser le budget prévu et la durée estimée de réalisation.

→ Le phasage du projet: cette étape est importante car elle doit permettre de savoir à quel moment les différents acteurs vont intervenir avec quelles tâches à accomplir, et également de s'assurer de l'avancement correct de la réalisation du projet. Si ce phasage n'est pas établi de manière adéquate ou s'il n'est pas respecté, il existe le risque que des acteurs ne soient plus disponibles au moment où on en a besoin.

→ La répartition des rôles: le plus souvent dans les projets, il y a plusieurs parties prenantes, tant dans la conception, la réalisation ou le suivi et qui interviennent à chacune de ces étapes.

Dès lors, il est nécessaire que la répartition des rôles de chacun soit claire de manière à éviter des conflits qui seront source de dépassements de temps et de budget, voire de remise en question du projet lui-même.

→ La gestion des risques: cette étape doit permettre aux personnes en charge de la préparation comme de la réalisation du projet d'anticiper les risques potentiels qui pourraient se présenter tout au long du projet et en cas de survenance, de les minimiser, voire de les annuler sans compromettre l'atteinte du but final. Il est nécessaire que tous les risques importants soient identifiés et évalués en termes d'impact et surtout qu'ils soient suivis tout au long de la durée du projet.

→ Des informations sur l'avancement: cette étape est importante car elle doit permettre aux parties prenantes de connaître l'avancement du projet en termes de planification (avance ou retard), de coûts (consommés et engagés par rapport au budget) et d'atteinte des objectifs intermédiaires s'ils ont été définis.

Sans information de suivi, le risque est important que les éventuels dérapages ne soient pas identifiés suffisamment tôt, voire pas du tout, et que cela puisse aller jusqu'à remettre en cause la réalisation du projet.

→ La gestion des écarts: le plus souvent, dans les projets d'une certaine importance (avec plusieurs intervenants, se déroulant sur plusieurs années), les besoins ne peuvent pas être suffisamment définis au départ et doivent être précisés ou faire l'objet d'adaptations au cours de la réalisation.

Dès lors, l'ajustement des besoins n'est pas problématique en soi pour autant que l'objectif final reste le même et ne soit pas changé. C'est donc la compétence à gérer les écarts et en tirer profit qui est importante et non pas le respect «*stricto sensu*» des exigences initiales.

**2.2.1 Pourquoi auditer un projet.** La surveillance est une composante importante de la réalisation des projets car elle s'attaque à des montants et des durées de réalisation qui peuvent être très importants et, surtout, des natures de projet qui sont très différentes les unes des autres (absence de récurrence).

À titre d'exemple, rappelons que cette composante a été négligée dans le cadre de l'administration fédérale des contributions qui a connu récemment un scandale en la matière avec le projet informatique INSIEME. Ce projet a coûté plus de CHF 100 millions mais a finalement été abandonné. Depuis lors, le Contrôle fédéral des finances a identifié d'autres projets informatiques qui ont fait l'objet également de dysfonctionnements.

Dans ce cadre, on peut distinguer un besoin d'audit à différents stades d'avancement du projet, soit au début, pendant sa réalisation et après. Il est également intéressant de le réaliser lorsque le projet n'a pas abouti.

Avant le démarrage du projet, c'est-à-dire au moment de la définition des besoins, mais avant toute demande de financement, un audit peut se justifier afin de rassurer le maître d'ouvrage sur la bonne compréhension des parties en charge de la réalisation sur les objectifs et les attentes et l'adéquation de la méthode choisie.

Il s'agit également de porter un regard critique sur la pertinence des données telles que le budget, la durée et le phasage du projet ainsi que les intervenants externes le cas échéant.

Pendant la réalisation du projet, un audit doit permettre de s'assurer que la réalisation des travaux est conforme au phasage, qu'elle respecte le budget et les délais. Il doit permettre également de valider le fait que la gestion des risques est un processus continu et efficace et qu'il permet de s'assurer de leur contrôle en tout temps.

En fait, il doit identifier d'éventuelles dérives du projet et permettre de prendre des mesures correctives afin qu'il puisse atteindre les objectifs du maître d'ouvrage sans trop d'écarts par rapport aux attentes initiales.

Après la réalisation du projet, l'audit ne peut plus permettre de corriger quoi que ce soit, mais il a plusieurs fonctions: d'une part, si le projet s'est bien déroulé, il peut contribuer à mettre en place des bonnes pratiques et les faire partager au plus grand nombre au sein de l'entité et notamment à celles et ceux qui sont en charge de la gestion de projets.

D'autre part, si le projet ne s'est pas déroulé conformément aux objectifs et attentes initiaux, il met en évidence les erreurs, ainsi que les procédures qui devraient être améliorées. Bien que ces situations soient relativement rares, lorsque le projet n'a pas été mené à bien, il est nécessaire de procéder à un audit afin de comprendre les raisons pour lesquelles il a échoué.

L'objectif principal étant d'apprendre des erreurs et surtout de s'assurer que si une situation semblable devait se produire à nouveau, elles ne seront pas reproduites.

**2.2.2 Comment auditer un projet.** Sans entrer dans le détail méthodologique, plusieurs questions vont se poser avant d'auditer un projet.

D'abord, il faut identifier à quel stade d'avancement le projet se trouve et déterminer si c'est le meilleur moment pour

l'auditer. Il faut également déterminer si d'autres entités de contrôles ou groupes d'experts ont procédé à des audits sur ce projet; si c'est le cas, il faut déterminer quels pourraient être les objectifs d'un audit supplémentaire et, surtout, sa valeur ajoutée pour le maître d'ouvrage.

Ensuite, l'audit de projet doit-il porter sur l'ensemble des éléments structurants ou seulement sur certains d'entre eux? Cette question est importante suivant le temps et les ressources à disposition pour réaliser l'audit ou l'urgence de l'audit à réaliser.

Faut-il faire appel à un expert externe par rapport au projet à auditer? Là encore, la question est importante car la sélection d'un expert nécessite du temps et son utilisation peut comporter des risques. Le cas échéant, cette procédure doit être prévue et préparée au début de l'audit de manière à disposer des informations de l'expert en temps voulu. Les risques encourus sont de plusieurs ordres, notamment dans la préparation du cahier des charges et dans le choix de l'expert.

En effet, la définition des objectifs du mandat doit être faite minutieusement, faute de quoi l'expert va tâtonner dans son travail avec le risque de rendre un rapport qui ne pourra pas être utilisé par l'auditeur ou que partiellement, parce qu'il ne couvre pas les objectifs voulus par le mandant.

En outre, la recherche et la sélection de plusieurs candidats pour les inviter à soumettre une offre requiert du temps, surtout si l'auditeur ne dispose pas d'une connaissance du domaine ce qui est le plus souvent le cas.

Enfin, le choix de l'expert qui répond aux exigences du cahier des charges est plus difficile qu'il n'y paraît; par exemple, les compétences et les références produites ne sont jamais pleinement concordantes avec la mission qui va être confiée et nécessitent donc une appréciation de la part de l'auditeur. S'il se trompe, l'avis de l'expert sera contreproductif pour l'auditeur et lui fera même courir un risque d'image important.

**2.2.3 Principaux constats ressortant de l'audit de projet.** Il ressort de l'audit des projets que le principal constat porte sur la définition des besoins parce qu'il conditionne toute la réalisation du projet. Si cette définition n'est pas faite correctement, il en résulte un enchaînement de conséquences qui vont impacter la planification, la gestion des risques, l'établissement du budget, la communication et la coordination.

À titre d'exemple pour les grands projets du canton de Genève (avec à la clé un projet de loi d'investissement), la définition des besoins est complexe parce qu'elle passe successivement auprès de plusieurs intervenants avec des degrés de précision très variables: d'abord, le politique (l'exécutif) qui donne une orientation de ce qu'il souhaite voir réaliser, ensuite une administration qui est chargée de rédiger une définition des besoins (que l'on va retrouver dans l'exposé des motifs du projet de loi) et, enfin, le retour au politique (le législatif) qui va discuter le projet de loi d'investissement et qui va demander, le plus souvent, des modifications du projet avant de le voter.

Ce processus prend du temps pendant lequel les conditions (légales, environnementales, normatives, sociétales, organi-

sationnelles, etc.) à partir desquelles le projet a été préparé peuvent tout à fait avoir évolué entretemps.

Dès lors, et pour autant que le projet de loi soit voté, la définition des besoins doit être revue (confirmée ou modifiée), ce qui n'est pas toujours le cas. À l'extrême limite, la question devrait se poser de la continuation du projet voté si les circonstances ont trop évolué.

Il est relevé également que la planification des travaux est souvent trop optimiste parce qu'elle prévoit une réalisation dans un délai trop court et aussi, parce que les parties pre-

«*La qualité de la communication entre les différents intervenants est également un élément relevé dans le cadre des projets.*»

nantes ne considèrent pas tous les risques qui peuvent retarder un projet: modification de celui-ci par le politique, changement de conditions, changement de porteur du projet.

Si tous les acteurs s'accordent sur l'importance de la gestion des risques, ils ne sont pas toujours d'accord sur ses modalités. En particulier, il a été relevé que, d'une part, la prise en compte de ceux-ci n'est pas toujours suffisamment élevée en termes de probabilité de survenance et, par conséquent, de son impact sur les coûts à prendre en compte; d'autre part, même lorsque les risques sont clairement identifiés et évalués, ils ne sont pas toujours accompagnés de mesures compensatoires et de modification sur des éléments du projet tels que la planification ou le budget.

La qualité de la communication entre les différents intervenants est également un élément relevé dans le cadre des projets. Il s'agit à la fois de la communication interne ou coordination, mais également de la communication externe.

Dans le premier cas, plus particulièrement pour les grands projets qui font appel à diverses entités ou services, il arrive assez souvent qu'il n'y ait pas un chef de projet désigné avec des pouvoirs de décision réels. Les conséquences sont que le projet peut être retardé par manque de prise de décisions ou qu'il peut être modifié parce qu'aucun responsable ne garantit le respect des objectifs du projet.

En termes de communication externe, il est également relevé qu'elle peut être mal effectuée parce qu'il y en a trop ou trop peu, ou qu'elle est faite aux mauvais moments, la conséquence en est qu'elle est contreproductive à l'effet recherché en ne permet pas au maître d'ouvrage d'emporter l'adhésion des parties prenantes parce que leurs attentes ne sont pas réalisées du tout, ou pas dans des délais raisonnables.

Le problème du budget est difficile à appréhender dans la mesure où les grands projets font pratiquement toujours l'objet de dépassements pour différentes raisons: d'abord, celui qui l'établit ne dispose pas de toutes les informations pour être suffisamment précis. Ensuite, les modifications du projet que nous avons vues plus haut impactent le budget. Il

convient également de mentionner le risque que les autorités politiques proposent un budget trop serré dans le but d'assurer l'adhésion de la population ou du législatif.

Enfin, les circonstances qui modifient des composantes du projet en le renchérissant. Dès lors, quand bien même il existe des rubriques qui permettent d'absorber des écarts de coûts, celles-ci ne sont pas suffisamment dotées (et ne doivent pas l'être au risque de rendre inutile l'exercice du budget) et débouchent sur des surcoûts.

### 3. INTERVENTION DU CONTRÔLE CANTONAL DES FINANCES: LE CAS DU TESSIN

Dans le cadre du programme annuel d'activité d'audit, que ce soit à la requête du *Conseil d'État (CdE)* ou de la part de la *Commission de la gestion et des finances du Grand Conseil (CGF)*, le *Contrôle cantonal des finances (CCF)* du Canton Tessin fonctionne en tant que service d'audit interne de l'Administration cantonale.

À ce titre, il mène régulièrement des audits de grands projets, soit dans le secteur des bâtiments, soit des routes ou soit des projets informatiques. Ce type d'audit est prévu par loi sur la gestion financière de l'État (*Legge sulla gestione e il controllo finanziario dello Stato – LgF, du 20 janvier 1986*).

Parmi les compétences octroyée au CCF, la LgF donne la possibilité de réaliser des audits à caractère technique, de même que de recourir à des mandats d'experts externes à l'administration cantonale.

À ce sujet, il n'est pas rare que des audits soient demandés par la CGF, notamment dans le cas de figure où le CCF agit en tant qu'expert au service de la Commission pour l'exercice de sa mission de haute surveillance.

Avant de présenter quelques cas pratiques, il est nécessaire de distinguer deux cadres d'audit différents, qui découlent de la structure et des compétences internes du CCF, soit:

1. «Projets dans les secteurs des bâtiments et des routes (ou autres secteurs techniques)»: il s'agit d'audits à caractère financier, portant sur le respect de règles, notamment la loi sur les marchés publics (*Legge sulle commesse pubbliche, du 20 février 2001*),

Il peut également s'agir d'audits de l'organisation de projet, selon les directives prévues par le manuel «*Handbuch Checkliste Baurevision*» [5]. En revanche, le CCF ne dispose pas de personnel avec des formations d'architecte ou ingénieur permettant de conduire des missions d'audit plus techniques.

2. «Projets informatiques»: dans ce cas de figure, le CCF dispose de personnel qualifié pour l'audit informatique, ce qui permettra d'adopter un angle d'analyse varié, soit:

→ *Audit de projet*: intervention classique réalisée en fin de projet, qui tient à la vérification des objectifs du projet, de même qu'au respect des coûts et de la planification;

→ *Activité de conseil*: appui au comité de pilotage, au chef de projet et aux membres du projet en matière de conduite selon la méthodologie Hermes [6], de système de contrôle interne (SCI) et sur différents aspects comptables;

→ *Activité de controlling*: suivi tout au long d'un projet avec points de situation trimestriels ou semestriels quant à l'atteinte des objectifs fixés, aux délais de réalisation ainsi qu'au respect du budget et à l'analyse des risques.

Dans les chapitres suivants, deux exemples d'audit de grands projets récents sont présentés de manière résumée (réalisation d'un bâtiment et projet informatique), sous l'angle des recommandations et conclusions qui ont été rédigées dans le rapport d'audit.

**3.1 Audit de la réalisation d'un nouveau bâtiment administratif à Bellinzone.** Ce premier exemple porte sur un audit commandé en 2012 par la Commission parlementaire d'enquête du service des bâtiments, pour laquelle le CCF a officié en tant qu'expert.

À noter que durant la période d'audit du CCF, les travaux de réalisation du bâtiment étaient presque achevés et les premiers services étaient en train d'y emménager.

Les consignes données par la Commission parlementaire d'enquête demandaient d'orienter l'audit sur:

→ la vérification de l'état des lieux du projet (état d'avancement des travaux et respect du budget); → l'examen des procédures de récolte, analyse et décision des besoins exprimés par les utilisateurs; → l'audit des procédures, notamment le respect de la loi sur les marchés publics; → l'audit des instruments de suivi du projet; → la vérification de certaines modifications techniques au projet initialement prévu survenues en cours de réalisation.

Ce projet prévoyait la réalisation d'un nouveau bâtiment administratif (SA3 [7]), afin d'accueillir la quasi-totalité des services du Département du territoire, soit un investissement initial de CHF 38,7 millions pour une durée des travaux estimée à 42 mois. À l'issue des travaux, le montant final s'est élevé à CHF 38,1 millions pour une durée des travaux de 54 mois.

D'un point de vue général, les objectifs ont été atteints: l'immeuble correspond aux exigences fixées par le département (même avec les modifications survenues en cours de réalisation), et le budget d'investissement a été respecté.

Les délais de réalisation ont dû être allongés du fait d'un recours survenu sur les travaux de réalisation des façades en bois et suite à la nécessité de publier à nouveau des mises au concours pour des œuvres mineures (afin de respecter les prescriptions de la loi sur les marchés publics).

Ainsi, le rapport final du CCF a abouti à des recommandations invitant à une optimisation de la gestion du projet, notamment:

→ améliorer le degré de détail et l'analyse des besoins exprimés par les utilisateurs au niveau de la planification, ainsi que la communication des solutions proposées, de manière à éviter des changements en cours de réalisation;  
→ améliorer la communication entre le service des bâtiments et les architectes responsables de projets.

- mieux formaliser les décisions de modifications survenant dans la planification des travaux, ainsi que prévoir un plan de contrôles réguliers à effectuer de manière à prévenir d'éventuelles divergences, contestations ou modifications pouvant survenir en cours de réalisation;
- mettre en œuvre systématiquement les directives internes de gestion de projet ainsi que les processus prévus par le référentiel de certification ISO 9001:2008.

**3.2 Audit de réalisation de la solution informatique CARI auprès du service de la circulation.** Le deuxième audit de projet présenté concerne l'introduction du logiciel CARI au

*«L'audit de projet traite tous les aspects dans une même démarche (performance, finances, conformité), ce qui contribue à créer de la valeur ajoutée.»*

sein du service de la circulation (*software* également implémenté dans plusieurs autres cantons).

En résumé: le projet prévoyait un investissement initial de CHF 3 millions pour une durée des travaux de 12 mois. À l'issue des travaux, le budget a été respecté (les dépenses ont même été inférieures avec un coût total de CHF 1,4 million), en revanche la durée de réalisation a été supérieure à ce qui avait initialement été prévu (durée totale de 20 mois).

L'audit de projet mené par le CCF était orienté sur l'accompagnement du projet (*activité de monitoring*), de manière à vérifier:

- la tenue des délais de réalisation,
- le respect du budget,
- l'analyse des risques ainsi que le système de SCI.

L'activité d'audit s'est déroulée en deux étapes: un premier rapport intermédiaire a été remis le 31 mars 2015, puis le 30 avril 2015 pour le rapport final.

L'évaluation intermédiaire s'est fondée sur les rapports de projet rédigés par le responsable du projet. Le CCF avait alors constaté:

- des objectifs clairs,
- une bonne implication de l'équipe de projet ainsi que du service de la circulation,
- un soutien adéquat du comité de pilotage.

Il a toutefois été relevé, qu'en raison d'une application partielle de la méthodologie *Hermès* (p. ex. planification de détail, instruments de *controlling*, formalisation de plan de sécurité), le projet aurait pu être exposé à des risques significatifs.

**Notes: 1** En résumé: un projet comprend un objectif défini, devant être livré dans un certain délai, ceci en fonction d'un coût convenu. **2** Source: <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/projet/64232?q=projet#63510>. **3** CEVA, acronyme de «Cornavin – Eaux-Vives – Annemasse», est un projet de liaison entre les réseaux ferroviaires du can-

ton de Genève et de la Haute-Savoie. La mise en fonction est prévue pour décembre 2019. **4** PAV, acronyme de «Prailles – Acacias – Vernets», est un projet visant à transformer la plus grande et ancienne zone industrielle et artisanale genevoise (environ 230 hectares), située au cœur de la ville, en un quartier urbain accueillant activités et loge-

Il a également été constaté une mise à disposition de ressources limitée par le service informatique de l'administration ainsi que par la société de conseil qui a suivi le projet, ce qui a rallongé les délais de mise en production de l'outil informatique.

En dépit du retard par rapport aux délais initialement prévus, l'évaluation finale a confirmé la réussite du projet. Il a également été recommandé de mettre en place au service de la circulation un SCI qui tienne compte:

- des différents processus de travail ainsi que des risques identifiés,
- de l'automatisation des contrôles (des contrôles comptables ainsi que des contrôles des différentes interfaces avec d'autres logiciels).

Finalement, il a été recommandé de porter une plus grande attention à la définition des droits d'accès ainsi qu'à la séparation des fonctions des différents utilisateurs afin de garantir une meilleure sécurité de la base de données ainsi que de l'accès aux données sensibles du système.

#### 4. CONCLUSION

Les exemples cités précédemment tendent à démontrer que l'activité d'audit de projet est réalisée régulièrement dans le cadre des activités du CCF du Tessin: elle est particulièrement appréciée par le CdE ainsi que par les services de l'administration cantonale (en particulier, informatique, service des routes et des bâtiments).

Cette activité permet de tester le respect des procédures et de prévoir des corrections en cas de manquements ou d'irrégularité constatées dans les procédures.

L'audit de projet est apprécié par la CGF qui voit dans ce type d'audit un instrument utile et nécessaire à l'exercice de la haute surveillance: ces audits contribuent à sauvegarder les intérêts de l'États (donc des citoyens) dans la situation de marchés difficiles et très concurrentiels, de même que garantir que les investissements ont été réalisés dans le respect du budget ainsi que des normes légales en vigueur.

Revenant sur la question posée en introduction (quelles dimensions d'audit?), l'audit de projet traite tous les aspects dans une même démarche (performance, finances, conformité), ce qui contribue à créer de la valeur ajoutée et contribue indéniablement à l'attrait de ce type d'audit pour les autorités mandantes.

De notre point de vue, le développement futur de ce type d'audit devrait être fait en collaboration avec des experts externes afin d'intégrer une dimension plus technique, ce en sus des considérations financières et de performance.

Si cette approche reste à finaliser dans les faits, les constats allant dans ce sens sont présents et la voie à suivre toute tracée. ■

ments. **5** Il s'agit d'un document réalisé par «ERFA Gruppe Verwaltung» et «Fachvereinigung der Finanzkontrolle». **6** Méthode décrite sous [www.hermes.admin.ch/](http://www.hermes.admin.ch/). **7** SA3 pour «Stabile amministrativo 3» (bâtiment administratif 3).