



N° 106 Audit de gestion relatif à la gouvernance des projets majeurs d'infrastructure de Genève

Aéroport

rapport publié le 28 juin 2016

La Cour a émis 18 recommandations, toutes acceptées par l'entité auditée. A fin juin 2018, l'ensemble de ses recommandations avait été mis en place.

Parmi les **18 recommandations mises en œuvre**, les mesures suivantes ont été prises :

En matière de gouvernance générale.

- Modification du règlement d'organisation et de gouvernance de GA afin d'inclure :
 - La prise en compte par la commission Stratégie des questions relatives à l'exploitation de l'aéroport et au développement aéronautique et commercial ;
 - La limitation de la présence des collaborateurs de GA au sein des commissions ;
 - La responsabilité hiérarchique de la fonction d'audit interne ;
- Établissement d'une note de service par le responsable de la gestion globale des risques de l'État afin d'établir des critères de dysfonctionnement grave pouvant concerner les entités faisant partie du périmètre de consolidation. Cette note de service a été approuvée par le Conseil d'État en date du 16.05.2018 ;
- Présentation et approbation par le conseil d'administration en date du 31.10.2017 de la planification directrice 2017-2020 puis 2017-2030 ;

En matière d'organisation.

- Mise en œuvre d'une nouvelle organisation en matière de planification et de gestion des projets majeurs :
 - Création d'un état-major composé notamment d'une structure de planification et de coordination des projets ;
 - Réorganisation de GA en Pôles d'activité et Unités de soutien ;

- Création d'un département dédié aux grands projets au sein de la Direction infrastructure ;
- Redéfinition de la fonction de « chef de projet » (cahier des charges, compétences, plan de formation) ;
- Plan de charge pour les collaborateurs intervenant sur les projets ;

En matière de processus et de méthodologie.

- Modification du guide de management par projet (MPP) :
 - Définir un cadre de gouvernance des projets majeurs, en précisant le rôle des commissions et du CA, ce dernier validant désormais les phases d'avant-projet et de projet ;
 - Définir les projets majeurs à partir de 20 millions F ;
 - Prévoir un plan de communication pour les projets majeurs ;
 - Revoir la présentation des éléments budgétaires et financier ;
 - Préciser le rôle de « client / utilisateur ou exploitant » .
- Développement et mise en œuvre d'une nouvelle méthodologie sur l'analyse des risques projets ;
- Développement d'un guide MPP spécifique pour la gestion financière des projets ;
- Mise en production d'un nouvel outil de gestion de projet (juin 2018), permettant de standardiser et d'uniformiser le suivi des projets.

Au vu de ce qui précède, la Cour note avec satisfaction l'important travail réalisé par le Conseil d'administration, la nouvelle direction de GA et ses équipes, en matière de gouvernance des projets majeurs. Les recommandations de la Cour ont pu être mises en œuvre à un rythme soutenu et les changements entrepris apportent satisfaction. Cela permet de garantir la cohérence des projets avec les objectifs stratégiques de l'aéroport.



No 106 Gouvernance des projets majeurs d'infrastructure de Genève Aéroport (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai	Fait	Commentaire
<p>Recommandation 1 : Adapter le nouveau règlement de gouvernance. Créer une commission ad hoc ou désigner une commission existante pour traiter de l'exploitation de l'aéroport et du développement aéronautique et commercial.</p>	2 = Modéré	CA	31.12.17 (délai initial Action concrète au 31.12.16 et modificatio n du règlement au 30.06.17)	05.12.17	<p>Réalisée. L'étude des questions relatives à l'exploitation de l'aéroport et au développement aéronautique et commercial est confiée à une commission existante, la Commission Stratégie. Cette attribution a été formalisée par une modification du Règlement d'organisation et de gouvernance de l'AIG (RGouv) adoptée par le CA le 05.12.2017.</p>
<p>Recommandation 2 : Adapter le nouveau règlement de gouvernance. Limiter la présence des collaborateurs de GA au sein des commissions à des invitations sur des sujets spécifiques ; les collaborateurs ne devant pas être en charge de la fixation des ordres du jour et de la rédaction des procès-verbaux, sauf situations particulières.</p>	1 = Mineur	CA	31.12.17 (délai initial Action concrète au 31.12.16 et modificatio n du règlement au 30.06.17)	05.12.17	<p>Réalisée. Cette recommandation a été mise en œuvre par l'adoption du RGouv modifié par le CA, le 05.12.2017, et par l'entrée en vigueur de la LOIDP, le 01.05.2018.</p> <p>L'article 5.1 précise que "Chaque commission se compose de quatre à six membres désignés par le Conseil d'administration et issus de ce dernier. La présidence est assurée par un membre du Conseil de direction".</p>
<p>Recommandation 3 : Adapter le nouveau règlement de gouvernance. Préciser la responsabilité hiérarchique quant à la fonction d'audit interne.</p>	1 = Mineur	CA	31.12.17 (délai initial Action concrète au 31.12.16 et modificatio n du règlement au 30.06.17)	05.12.17	<p>Réalisée. Cette recommandation a été mise en œuvre par l'adoption du RGouv modifié par le CA, le 05.12.2017, et par l'entrée en vigueur de la LOIDP, le 01.05.2018.</p> <p>L'article 9 précise que le responsable de la fonction d'audit interne "est directement subordonné au Président du Conseil d'administration".</p>



No 106 Gouvernance des projets majeurs d'infrastructure de Genève Aéroport (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai	Fait	Commentaire
<p>Recommandation 4 : Préciser les interventions du département dans la gestion de l'institution⁵.</p> <p>Tenant compte de cette possible avancée législative, la Cour recommande au responsable de la gestion globale des risques de l'État, une fois la loi votée et si elle l'est en ces termes, de proposer au Conseil d'État une précision des critères de dysfonctionnement grave prévus à l'article 8 LOIDP sur la base de la gestion des risques existante.</p>	3 ⁶ = Significatif	Responsa ble de la gestion globale des risques de l'État	Jour d'approba tion du PL 11391 + X mois (X à définir une fois le projet de loi approuvé)	16.05.18	Réalisée. Le responsable de la gestion globale des risques de l'État a adressé une note au Conseil d'État proposant des critères d'évaluation pour juger si une entité consolidée se trouve dans un état de "dysfonctionnement grave". Le règlement sur l'organisation des institutions de droit public (ROIDP) du 16 mai 2018, définit de manière plus succincte les types de dysfonctionnements graves dans son article 2.

⁵ NB. Les informations du tableau concernant cette recommandation sont celles émises par le département présidentiel dans le cadre du rapport no 79 de la Cour des comptes (Gouvernance du processus d'investissements des SIG, publié le 19 juin 2014), dès lors que la recommandation était similaire.

⁶ Commentaire du département présidentiel : « le risque, dans ce cas, est constitué par l'absence de "critères de dysfonctionnement grave", ce qui ne permettrait pas au Conseil d'État de prendre les bonnes décisions en cas de besoin. Ce risque pourrait se classer comme "significatif" ou dans le pire des cas "majeur" en fonction de sa fréquence d'apparition, car l'impact serait vraisemblablement très fort ».



No 106 Gouvernance des projets majeurs d'infrastructure de Genève Aéroport (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai	Fait	Commentaire
<p>Recommandation 5 : Définir et valider « un plan de développement ».</p> <p>Dans le cadre de la mise en œuvre du plan directeur 2016-2030, la Cour recommande au CA de faire établir par la direction générale et de valider un plan de développement des infrastructures.</p> <p>Pour ce faire, il conviendra de :</p> <ul style="list-style-type: none"> Reprendre la liste des projets majeurs et, hormis pour les projets en phase de réalisation, revalider pour chacun l'opportunité de le réaliser, les options architecturales/techniques possibles, les avantages/inconvénients en termes de maintenance et d'exploitation, les contraintes réglementaires éventuelles, les coûts et le calendrier. Cette analyse devra permettre de s'assurer également que la « définition de l'objet » des différents projets majeurs est clairement décrite. En effet, il est nécessaire de bien préciser ce qui est attendu d'une infrastructure pour en apprécier son intérêt et en valider son coût ; Étudier en parallèle les options financières possibles pour financer les différents projets et définir en fonction des options financières les projets retenus. Pour ce faire, il sera nécessaire d'établir au préalable la stratégie de l'aéroport en matière d'endettement, de capitalisation et de redistribution des bénéfices, en présentant également les marges de manœuvre possibles. <p>Le « plan de développement » devra être validé par le CA après s'être assuré de sa faisabilité et acceptation de tous afin que la direction générale puisse lancer la planification des projets à réaliser.</p>	2 = Modéré	CA / Direction générale	19.09.17 (délai initial 30.06.17)	31.10.17	<p>Réalisée.</p> <p>La planification directrice 2017-2020 a été approuvée par le CA le 09.05.2017. La planification directrice 2017-2030 a été présentée au CA, qui l'a approuvée le 31.10.2017.</p>
<p>Recommandation 6 : Définir une stratégie et un plan de communication sur la stratégie de développement et les projets majeurs associés.</p> <p>Une fois conçu le plan de développement, la Cour recommande au CA de faire établir une stratégie et de valider un plan de communication sur les développements futurs de l'aéroport et les projets majeurs associés.</p>	3 = Significatif	CA / Direction générale	30.03.17	06.12.16	<p>Réalisée.</p> <p>Dans le cadre du guide management par projet (MPP), approuvé par le CA le 06.12.16, un plan de communication est prévu pour les grands projets.</p>



No 106 Gouvernance des projets majeurs d'infrastructure de Genève Aéroport (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai	Fait	Commentaire
<p>Recommandation 7 : Définir et valider un cadre de gouvernance pour les projets majeurs.</p> <p>La Cour recommande au CA de faire établir par la direction générale et de valider les éléments clés des projets majeurs devant être soumis pour préavis ou décision au CA ou à ses différentes instances par la direction générale de l'aéroport ou les responsables projets.</p> <p>Pour ce faire, il s'agira de compléter le document intitulé « processus de validation des projets d'investissements » initié par la direction générale de l'aéroport. Il sera à minima nécessaire de définir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les critères d'identification des projets majeurs devant suivre ce processus : impact stratégique pour l'aéroport, montants financiers en jeu (ex : à partir de 10 millions), acteurs internes et externes concernés par le projet ; • Les différentes étapes de décision et de validation spécifiques pour les projets majeurs en fonction des parties prenantes et des différents niveaux d'intervention (Grand Conseil, Conseil d'État, OFAC, commissions du CA, CA in corpore, direction générale, autres directions et services de l'aéroport, COPIL, chef de projet) ; • Le type d'information à communiquer au CA : les orientations stratégiques, les options techniques, les aspects financiers, les aspects organisationnels et humains, la planification et l'interdépendance avec les autres projets majeurs, les contraintes particulières, les risques spécifiques et la communication à mettre en œuvre ; • Le niveau de détail des informations à présenter. Ces éléments devront être à la fois synthétiques et suffisamment précis pour permettre aux administrateurs de prendre une décision. Le niveau de détail pourra être différent entre une commission et le CA in corpore ; • La fréquence et les délais de communication des informations (communication détaillée aux étapes clés du projet, communication synthétique en continu) ; • Les délais pour les prises de décision. 	3 = Significatif	CA/ Direction générale	31.12.16	06.12.16	<p>Réalisée.</p> <p>La modification du guide MPP a introduit une définition des grands projets à partir de 20 millions de CHF HT. De manière générale, le document précise également le rôle du CA et de sa Commission Infrastructure:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantir la cohérence des projets avec les objectifs stratégiques de l'entreprise ; • Valider, après préavis de la commission infrastructure, les phases avant-projet et projet ; • Selon l'importance du projet, être informé de la validation des expressions des besoins et des critères d'appel d'offres ; • Être informé par la direction générale de l'état d'avancement des projets. <p>De plus, pour les projets majeurs, plusieurs étapes de validation par le CA ont été insérées dans le guide MPP.</p>



No 106 Gouvernance des projets majeurs d'infrastructure de Genève Aéroport (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai	Fait	Commentaire
<p>Recommandation 8 : Revoir la présentation des éléments budgétaires et le suivi financier des projets majeurs.</p> <p>Dans le cadre de gouvernance pour les projets majeurs, la Cour recommande au CA de définir conjointement avec la direction générale les éléments financiers qu'il souhaite obtenir sur les projets majeurs. À titre d'exemple, les points suivants devraient être inclus :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une vue budgétaire spécifique pour chacun des projets majeurs incluant l'impact annuel, mais également les incidences financières complètes du projet sur sa durée. Cette présentation budgétaire devra prendre en compte une estimation des coûts futurs d'exploitation et de maintenance, et la valeur économique de chaque investissement. • Un recensement et un suivi des marges de manœuvre budgétaires définies sur l'ensemble des projets majeurs. Des éventuels transferts de budget disponible d'un projet à l'autre devraient faire l'objet d'une validation ad hoc par une commission du CA. 	2 = Modéré	CA/ Direction générale	31.03.17	06.12.16	<p>Réalisée.</p> <p>Le guide MPP gestion de projets a été modifié afin d'inclure des éléments relatifs à la gestion financière de projets.</p> <p>En complément, un guide MPP spécifique sur la gestion financière des projets a été créé pour le suivi des éléments budgétaires et financiers.</p>
<p>Recommandation 9 : Revoir l'organisation générale en matière de planification et de coordination de projets majeurs.</p> <p>La Cour recommande à la direction générale de clarifier l'organisation en matière de planification et de coordination des projets majeurs. Il est en effet nécessaire de préciser les rôles et les responsabilités de chaque intervenant en matière de planification et de coordination des projets majeurs avec la stratégie et le développement de l'aéroport.</p> <p>Pour ce faire, il s'agira de définir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les rôles et responsabilités de planification (stratégique, opérationnelle, technique, projets majeurs) au sein des différentes directions de GA ; • Les rôles et responsabilités en matière de coordination des projets, au niveau des chefs de projets, des différents services de coordination, des différents services de planification, du PMO et de la direction générale. 	2 = Modéré	Direction générale	31.03.17	06.12.16	<p>Réalisée.</p> <p>Une nouvelle organisation a été mise en place avec l'arrivée du nouveau directeur général, avec deux pôles d'activités, Opérations et Commercial & Développement, ainsi que 6 unités de soutien (Ressources Humaines, Finances, Technologies, Infrastructures, Communication institutionnelle, Environnement et développement durable).</p> <p>Le directeur général s'est aussi doté d'un état-major, composé notamment d'une unité chargée de la planification stratégique et d'une coordination projets et achats.</p>



No 106 Gouvernance des projets majeurs d'infrastructure de Genève Aéroport (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai	Fait	Commentaire
<p>Recommandation 10 : Définir la structure à mettre en œuvre pour la gestion des projets majeurs.</p> <p>La Cour recommande à la direction générale d'établir et de déployer une ou plusieurs organisations de gestion de projet en fonction de la nature du projet (impactant un ou plusieurs services, impactant une ou plusieurs directions ou qualifié de projets majeurs) et de la taille du projet (en termes d'emprise au sol, d'impact sur l'exploitation et financière).</p> <p>Au sein de cette organisation de projets majeurs, il s'agira de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir le profil et le rattachement des chefs de projets (projets majeurs ou autres projets) ; • Définir le type de structure d'équipe à mettre en œuvre ; • Préciser les rôles, les responsabilités et les activités sur les projets majeurs pour l'ensemble des acteurs : CA, commissions, COPIL, COTECH, groupe ETO, « project management office », client/utilisateur, chef de projet, direction générale, division juridique, division financière, mandataires et prestataires ; • Revoir le rôle du COTECH et du groupe ETO afin de s'assurer que le niveau de contrôle et de validation est satisfaisant ; • S'assurer de la présence d'expertises financières et juridiques pour les projets majeurs lorsque cela est nécessaire. <p>Une fois définis, ces éléments devront être décrits dans la méthodologie de gestion de projets.</p>	2 = Modéré	Direction générale	31.10.17 (délai initial 31.12.16)	01.09.17	<p>Réalisée.</p> <p>La transformation générale de l'organisation en pôles d'activités et unités de soutien a conduit la réorganisation de la direction infrastructure en deux départements, dont un dédié aux grands projets.</p> <p>Par ailleurs, la direction générale s'est dotée d'un état-major composé notamment d'une structure de planification et de coordination des projets.</p> <p>Cette réorganisation s'est finalisée par l'entrée en fonction du directeur des infrastructures au mois de septembre 2017.</p>



No 106 Gouvernance des projets majeurs d'infrastructure de Genève Aéroport (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai	Fait	Commentaire
<p>Recommandation 11 : Définir une approche spécifique de gestion RH des chefs de projets.</p> <p>La Cour recommande à la direction générale, en collaboration avec la division des ressources humaines, de définir une stratégie en matière de gestion RH pour les chefs de projets. Pour ce faire, il s'agit de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser un recensement des compétences internes existantes en matière de chef de projets, ainsi que des besoins des différents services ; • Définir un plan de formation et de recrutement en conséquence permettant de décrire les types de profils nécessaires, les compétences souhaitées, l'expérience exigée (directeur de projet, chef de projet ou ingénieur avec des compétences spécifiques) ; • Définir le rattachement hiérarchique et la rémunération en fonction du type de chef de projet ; • Élaborer un plan de carrière pour les chefs de projet et les collaborateurs dédiés aux projets. 	2 = Modéré	Direction générale	31.12.17	30.06.18	<p>Réalisée.</p> <p>La stratégie en matière de gestion RH pour les chefs de projets a été définie sur base d'une grille d'analyse des compétences, et reprenant également les formations ou certifications requises ou à passer.</p> <p>Le rattachement hiérarchique des chefs de projets a été défini dans l'organisation en pôles d'activités et unités de soutien de GA.</p>
<p>Recommandation 12 : Établir un plan de charge de travail pour les collaborateurs impliqués dans les projets majeurs.</p> <p>La Cour recommande à la direction générale, en collaboration avec le PMO et les chefs de projet, d'établir le plan de charge des collaborateurs internes impliqués sur les projets majeurs (services techniques, exploitation, support). Pour cela, il s'agira de définir, avec les chefs de projets et les différents services de GA impliqués sur les projets majeurs, les compétences nécessaires et la sollicitation des collaborateurs des services. Cela permettra de planifier au sein des services concernés les interventions et d'identifier l'impact sur leurs activités quotidiennes.</p> <p>Ces éléments devront être consolidés au niveau de la division RH afin de s'assurer de l'adéquation des demandes en collaborateurs vis-à-vis des compétences et des besoins réels.</p>	2 = Modéré	Direction générale	31.12.17	30.06.18	<p>Réalisée.</p> <p>Les projets majeurs bénéficient d'un plan de charge des collaborateurs impliqués dans les projets majeurs de l'aéroport. De plus, ce plan de charge est désormais intégré dans le nouvel outil de suivi des projets.</p>



No 106 Gouvernance des projets majeurs d'infrastructure de Genève Aéroport (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai	Fait	Commentaire
<p>Recommandation 13 : Préciser le rôle et la participation du « client/utilisateur » sur les projets majeurs et formaliser les validations.</p> <p>La Cour recommande à la direction générale, en collaboration avec le PMO, de préciser dans la méthodologie de gestion de projet le rôle, les responsabilités et les activités du ou des « clients/utilisateurs » sur les projets majeurs. Pour ce faire, il s'agit d'identifier, pour chaque projet, le ou les « clients/utilisateurs » et de préciser leurs rôles à chaque étape importante du projet, ainsi que les éléments à valider (expressions des besoins, étude d'opportunité, étude détaillée, envoi des plans, etc.).</p> <p>Par ailleurs, la méthodologie pourrait être adaptée afin de différer, pour certains projets complexes, la validation de l'expression des besoins après une première phase d'étude préalable.</p>	2 = Modéré	Direction générale	30.09.16	06.12.16	<p>Réalisée.</p> <p>Le rôle du Service « client » / utilisateur ou exploitant a été précisé dans le guide MPP.</p> <p>Il est aussi précisé dans le guide que l'engagement et l'implication du client sont nécessaires aux 4 étapes clés suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expression du besoin ; • Validation de l'avant- projet ; • Validation des études ; • Réception.
<p>Recommandation 14 : Systématiser l'utilisation des outils de gestion de projet.</p> <p>La Cour recommande à la direction générale, en collaboration avec le PMO, de s'assurer de l'utilisation systématique par les chefs de projet des méthodologies et outils à disposition. Pour ce faire, il sera nécessaire de définir dans la méthodologie les éléments devant être formalisés et documentés dans chaque outil (GENIUS et SHAREPOINT). Cette utilisation devrait être obligatoire pour les projets majeurs.</p>	2 = Modéré	Direction générale	31.12.17 Est lié au remplacement de l'outil de gestion de projets	30.06.18	<p>Réalisée.</p> <p>Les projets majeurs de l'aéroport sont désormais suivis dans l'outil de gestion de projet. De plus, un nouvel outil de suivi de gestion de projet a été mis en production en juin 2018.</p>



No 106 Gouvernance des projets majeurs d'infrastructure de Genève Aéroport (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai	Fait	Commentaire
<p>Recommandation 15 : Déployer sur l'ensemble des projets majeurs la démarche de gestion des risques.</p> <p>La Cour recommande à la direction générale, en collaboration avec le PMO et la responsable des risques, de déployer sur l'ensemble des projets majeurs la démarche de gestion des risques.</p> <p>Une fois finalisée, il s'agira de faire valider cette démarche et les critères retenus par le CA. Cette démarche devra être mise en œuvre sur l'ensemble des projets majeurs et intégrée dans le suivi régulier des projets au travers d'un reporting spécifique. Cette étape devra être précisée dans la méthodologie de gestion de projets.</p>	2 = Modéré	Direction générale	31.12.16	06.12.16	<p>Réalisée.</p> <p>Une méthodologie sur l'analyse des risques projets a été développée. Cette méthodologie a permis d'encadrer l'analyse des risques sur les projets majeurs et de diffuser la documentation utilisée dans le cadre de l'analyse des risques institutionnelle, comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le registre des risques ; • La matrice des risques ; • La cartographie des risques. <p>Cette analyse s'inscrit dans le guide MPP dès l'avant-projet, avec une première analyse des risques et une vérification lors de la phase d'étude.</p>
<p>Recommandation 16 : Définir et instaurer un suivi financier par projets majeurs.</p> <p>La Cour recommande à la direction générale, en collaboration avec la division finance, le contrôle de gestion et le PMO, d'établir un modèle de suivi financier reprenant les budgets, le réalisé et les évolutions significatives. Dans le cadre de ce suivi financier, il serait nécessaire de prendre en compte le coût de cycle de vie pour chaque projet, ses impacts sur les coûts d'exploitation (en lien avec la démarche ISO 55'001) et de définir la valeur économique du futur actif immobilisé. Ce modèle sera à intégrer dans la méthodologie de projets comme livrable.</p>	2 = Modéré	Direction générale	30.06.17	06.12.16	<p>Réalisée.</p> <p>Un guide MPP spécifique sur la gestion financière des projets a été développé et approuvé par le CA le 06.12.16.</p> <p>Ce guide définit les modalités du suivi financier.</p>



No 106 Gouvernance des projets majeurs d'infrastructure de Genève Aéroport (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
	Risque	Resp.	Délai	Fait	Commentaire
<p>Recommandation 17 : Compléter les règles en matière de comptabilisation des frais d'études des projets en construction.</p> <p>La Cour recommande à la direction générale, en collaboration avec la division finance, d'établir des règles de comptabilisation des frais d'études préliminaires et des frais d'études de projets basées sur les normes SIA. Une fois établies, ces règles devront être validées par le CA considérant leurs impacts potentiels sur le bénéfice de l'aéroport, les fonds propres, les revenus aéroportuaires et les rétrocessions à l'État.</p>	3 = Significatif	Direction générale	31.12.16	06.12.16	<p>Réalisée.</p> <p>Dans le cadre du guide MPP sur la gestion financière, une étape Variantes/Options non réalisée a été définie.</p> <p>Pour les comptes 2016, cela a notamment permis un reclassement en charge d'une partie des coûts préalablement initiés sur le projet THB, suite à la décision de stopper ce projet dans sa mouture actuelle.</p>
<p>Recommandation 18 : Renforcer les contrôles en matière de gestion des appels d'offres.</p> <p>La Cour recommande à la direction générale, en collaboration avec la division juridique, de renforcer les contrôles en matière de marchés publics pour les projets majeurs, notamment pour les contrats importants avec les mandataires et les entreprises de construction (type de procédure à suivre, processus de validation des critères, indépendance pour les notations des offres, etc.).</p>	2 = Modéré	Direction générale	31.12.17	31.10.17	<p>Réalisée.</p> <p>Une fonction achats a été mise en place en octobre 2017 et est impliquée sur la totalité des appels d'offres ouverts ou sélectifs des projets de construction. Le processus d'élaboration des appels d'offres a été précisé et intègre notamment la validation de tous les appels d'offres ouverts et sélectifs par un Comité d'Analyse et de Conseil des Appels d'Offres.</p>