

N° 66 État de Genève : audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA) rapport publié le 9 juillet 2013

La Cour a émis 18 recommandations, toutes acceptées par l'audité, le département des finances (DF) et le Conseil d'État (CE). Au 30.06.2015, 6 recommandations ont été mises en œuvre et les 12 recommandations restantes sont en cours de réalisation.

Relativement aux **6 recommandations mises en place**, il est notamment relevé :

- Une automatisation du traitement des demandes d'achat afin, d'une part, de raccourcir les délais et, d'autre part, de permettre aux acheteurs de passer plus de temps sur des activités à plus forte valeur ajoutée comme l'analyse des marchés et la recherche des offres ;
- Des améliorations de l'outil unique d'achat ont été apportées afin de limiter les traitements manuels des écarts. Ceux-ci ont diminué de 25% et ont permis la fusion des deux secteurs factures et commandes et la réduction d'un ETP ;
- Une analyse des parties prenantes de la CCA, y compris ses clients, qui a permis de déterminer quels étaient les canaux de communication les plus adéquats ;
- Une analyse détaillée des achats des plus gros clients et la préparation de guides d'entretien annuels. La systématisation des entretiens est prévue pour 2016 ;
- Enfin, la CCA a mis en place un processus d'évaluation de la performance de ses fournisseurs.

Parmi **les recommandations en cours**, il est à noter que la CCA est en attente de la finalisation du nouveau règlement des achats et de son adoption par le Conseil d'État. Ce document va structurer la stratégie et l'organisation de l'État en lien avec les achats. La finalisation de ce règlement conditionne la mise en œuvre des autres recommandations. Le règlement des achats ne fait pas partie des dossiers prioritaires du DF, ce que regrette la Cour.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>cf. constat 1</p> <p>Le Conseil d'État est invité à formaliser une politique d'achat au niveau de l'État de Genève en précisant notamment les principes généraux devant être appliqués à l'ensemble des achats. La politique d'achat de la CCA ainsi que les directives transversales associées existantes devraient alors être modifiées dans la mesure nécessaire.</p>	3	Conseil d'État (cf 4.1.5 politique d'achats)	31.12.2015 (initial 31.12.13)		En cours.
		1	CCA (directives transversales)	6 mois plus tard		<p>Un nouveau règlement relatif aux achats qui intègre l'organisation de l'État, la politique d'achat et la stratégie d'achat a été rédigé par la DGFE.</p> <p>Le règlement est depuis juin 2014 en cours de validation au sein du secrétariat général du DF avant présentation au Conseil d'État. Le report de délai est lié à la gestion des priorités du secrétariat général.</p>

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>cf. constats 2 à 4</p> <p>La Cour des comptes invite le Conseil d'État à clarifier la stratégie d'achat de l'État en lien notamment avec la mesure P1 29, le règlement et les objectifs de la CCA. En fonction de la stratégie retenue, le Conseil d'État devra apporter les corrections nécessaires au cadre légal et réglementaire.</p> <p>Par ailleurs, le Conseil d'État devrait mettre à jour le règlement de la CCA et apporter les corrections nécessaires afin de préciser sans équivoque :</p> <ul style="list-style-type: none"> le rôle de la CCA et des différents acteurs intervenant dans le processus d'achat, le périmètre d'intervention de la CCA en termes de clients et d'achat de produits et de services. <p>Une attention particulière devrait être portée à la hiérarchisation des informations afin de déterminer ce qui doit figurer dans le règlement de la CCA. Il convient en effet de distinguer les principes généraux, peu sujets à modifications, d'autres informations plus temporaires (comme le périmètre de chaque secteur d'achat), lesquelles devraient figurer dans des documents modifiables plus facilement et rapidement.</p>	2	Conseil d'État (cf 4.1.5 mesure P1-29)		26.06.13	En cours Cf. observations du CE au chapitre 4.1.4 du rapport. La stratégie d'achat sera clarifiée dans le nouveau règlement des achats.
		3	Conseil d'État (cf 4.1.5 règlement des achats, objectifs de la CCA)	31.12.2015 (initial 31.12.13)		En cours. Cf. recommandation 1.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p>[cf. constats 1 à 4]</p> <p>Afin de diminuer le nombre de traitements manuels effectués par les collaborateurs, la CCA doit rationaliser au maximum le processus d'achat en précisant ses règles de gestion et en l'automatisant.</p> <p>Les règles de gestion doivent être établies compte tenu des montants engagés et des risques encourus. Elles doivent prescrire les contrôles que la CCA doit exécuter en fonction de la matérialité.</p> <p>Elles doivent également indiquer qui doit saisir les dates de livraison, le délai maximum dans lequel la DA doit être validée par le département.</p> <p>L'automatisation du processus doit passer par une utilisation plus importante de l'outil et notamment des contrôles automatiques que l'outil pourrait faire en lieu et place des Acheteurs. Il s'agit notamment de vérifier si la date de livraison proposée par le client correspond avec le délai négocié avec le fournisseur, ou de vérifier si les articles sont toujours disponibles lors de la validation de la DA. L'automatisation complète de l'envoi des commandes aux fournisseurs permettrait de simplifier d'autant plus ce processus.</p> <p>L'automatisation demande notamment que la charge de travail de la CCA soit répartie différemment et notamment que le travail en amont</p>	<p>2</p> <p>1</p>	<p>CCA (cf 4.2.5 automatisation des processus)</p> <p>CCA (règles de gestion)</p>	<p>31.12.13</p> <p>31.12.14 sous réserve des priorités de l'USI-DF</p>		<p>En cours.</p> <p>La CCA a mis en place de nombreuses améliorations opérationnelles permettant de répondre à la recommandation.</p> <p>Ainsi toutes les commandes qui pouvaient être automatisées l'ont été. Seules les commandes sur stock et certaines commandes spécifiques nécessitent encore un contrôle manuel de l'acheteur, car la faible récurrence de ces commandes ne permettrait pas d'amortir le coût de développement informatique. Ce point sera réévalué ultérieurement si le volume de ce type de commandes augmente.</p> <p>Par ailleurs, la CCA a procédé à une simplification de la gestion des factures photocopieurs. Une facture globale est envoyée par</p>

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p>de la commande soit effectué avec rapidité et minutie. Il s'agira principalement de travailler sur la base articles pour que cette dernière soit la plus complète et à jour possible. Sans ce travail en amont, le gain lors du traitement de la DA sera perdu par des corrections ultérieures.</p> <p>En fonction des choix opérés, l'organisation pourra être revue en fonction de la répartition des tâches. Il est à noter par ailleurs que la CCA a déjà sollicité l'USI et la DGSJ pour des demandes de modifications allant dans ce sens.</p>					<p>trimestre au lieu d'une facture par photocopieur (ce qui représentait environ 1'400 factures).</p> <p>D'autres mesures relatives à l'envoi automatique des commandes aux fournisseurs sont en cours d'implémentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'envoi automatique par courriel des commandes sera mis en œuvre en septembre 2015 ; • Une expérience pilote avec un fournisseur a été menée en janvier 2015 pour la mise en place d'un punch-out, c'est-à-dire la possibilité pour les services de commander directement sur le site internet du fournisseur. L'expérience étant positive, un déploiement est prévu en décembre 2015.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						L'alimentation de la base articles se fait désormais grâce à une gestion de catalogues importés directement dans l'OUA.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p>cf. constat 4</p> <p>La Cour recommande à la CCA de mener une analyse du rapport coût-bénéfice des principes d'achat retenus aujourd'hui. Cette analyse devra notamment inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une identification des attentes des clients notamment en lien avec le besoin de commander tout type de produit à tout moment, • La possibilité de regrouper les DA, les commandes en fonction des délais de livraison souhaités, • La possibilité d'obtenir des factures groupées de la part de certains fournisseurs si cela ne pénalise pas le contrôle a posteriori des factures, • La révision de la chaîne d'opérations et de contrôles réalisés pour un achat afin d'automatiser au maximum ce qui peut l'être, notamment la partie traitement et envoi des commandes aux fournisseurs. <p>Cette analyse devra permettre à la CCA de confirmer ou d'adapter ses méthodes de travail et les principes d'achat proposés à ses clients et ses fournisseurs.</p>	2	CCA (cf 4.2.5)	30.06.14	30.06.2014	<p>Fait.</p> <p>La CCA, à travers les différentes actions mises en œuvre dans la recommandation précédente, a automatisé le flux d'achat afin de diminuer les coûts administratifs des achats</p> <p>Après analyse du DF, la facturation groupée n'a pas été retenue car cela ne serait pas efficient pour l'État en termes de rapprochement commandes/factures, de paiement et de gestion de la TVA.</p>

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p>cf. constat 5</p> <p>La Cour recommande à la CCA d'analyser les raisons des écarts actuels générés lors de la comparaison entre les factures et les commandes et de prendre les mesures correctrices pour en limiter leur nombre. Il sera certainement nécessaire de revoir le paramétrage du système sur le traitement des arrondis et le calcul des taxes et de discuter avec les fournisseurs des règles de facturation.</p> <p>En matière de contrôle des écarts, un seuil de matérialité devrait être fixé pour les contrôles journaliers afin d'en limiter le nombre. Les contrôles journaliers pourraient être complétés de contrôles mensuels sur échantillonnage.</p>	1	CCA (cf 4.2.5)	31.12.2014 (initial 30.09.13)	Septembre 2014	<p>Fait.</p> <p>Des améliorations ont été apportées au système afin de limiter les traitements manuels des écarts.</p> <p>Des seuils de tolérance ont été configurés dans la CFI par fournisseur (généralement 0.5% ou 1%) afin d'éviter de traiter les écarts d'arrondis.</p> <p>Également, les blocages ont été supprimés pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les écarts avec prix inférieur ; - Les écarts avec prix supérieur dépassant 20 CHF sur le total de la facture ; - Les écarts avec quantité réceptionnée supérieure à celle facturée. <p>Par ailleurs, pour les consommables de bureau, la CCA n'effectue plus de relance auprès des départements</p>

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						<p>lorsque la réception informatique n'a pas été réalisée dans l'OUA. La réception se fait automatiquement dès réception de la facture et aucun écart n'est ainsi généré.</p> <p>Ces modifications du système ont permis de diminuer les notifications d'écart de 25%.</p> <p>Les secteurs factures et commandes ont été fusionnés, ce qui a résulté en un gain d'1 ETP.</p>

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p>cf. constat 1 et 4</p> <p>Au préalable, il est nécessaire d'identifier qui sont les clients de la CCA. Le terme de client englobe à la fois les responsables du département (Conseiller d'État et Secrétaire général), les responsables de services pouvant engager un achat, les responsables financiers et logistiques des départements, les demandeurs et les utilisateurs de l'OUA.</p> <p>L'approche client doit être revue en termes d'organisation et de communication :</p> <ul style="list-style-type: none"> Sur le plan de l'organisation, il s'agit d'intégrer des espaces d'échange plus directs avec les départements afin d'anticiper les besoins et les actions qui en découlent (appels d'offres, création de catalogues...). Pour cela, il sera nécessaire d'identifier qui sont les personnes de contact privilégié dans les départements et de définir les sujets à traiter, par exemple les délais de livraison, la composition du budget et les besoins spécifiques pour l'année à venir. En complément, il faudra définir la fréquence et la structure dans laquelle les échanges pourraient avoir lieu (commission ad hoc ou utilisation des collèges spécialisés existants). Sur le plan de la communication, le rapport annuel devrait mettre en avant les apports de la CCA en termes de qualité de service aux 	1	CCA (cf 4.3.5 organisation)	31.12.14	Avril 2015	Fait.
		1	CCA (cf 4.3.5 communication et rapport annuel 2012)	31.07.13	31.07.2013	<p>La CCA a analysé l'ensemble de ses parties prenantes, y compris les clients et a déterminé quels étaient les canaux de communication les plus adéquats pour la communication commerciale, institutionnelle et interne.</p> <p>En parallèle, elle a effectué une analyse détaillée des achats de ses plus gros clients et a préparé des guides d'entretiens annuels. La systématisation des entretiens avec les clients interviendra en 2016 en fonction des ressources allouées à la CCA.</p> <p>La CCA a désormais intégré dans son rapport annuel d'activité deux pages concernant les avantages d'une centrale d'achat au sein de l'État de Genève.</p>

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p>clients (garant du respect des procédures d'appel d'offres, création de catalogues, garantie de contrôle) et non seulement en termes d'économie.</p> <p>De même, les prestations de la CCA, notamment le rôle gradué qu'elle peut jouer selon les secteurs d'achat ou les services, doivent être mieux communiqués aux utilisateurs. Le mode de communication pourrait notamment être le site intranet de la CCA.</p>					Le rapport d'activité comporte également des informations par secteur d'achat sur la valeur ajoutée apportée par les acheteurs de la CCA.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	cf. constat 2 La définition du besoin doit être faite en fonction des objectifs, de l'historique, mais également sur la base des budgets des départements. Après la validation du budget, il est nécessaire de revoir les départements pour identifier si des besoins exprimés dans les budgets ne doivent pas faire l'objet d'appels d'offres.	1	CCA (cf 4.3.5)	31.12.2016 (initial 31.12.14)		En cours. La systématisation des entretiens avec les clients interviendra en 2016 en fonction des ressources allouées à la CCA. Elle a effectué une analyse détaillée des achats de ses plus gros clients et a préparé des guides d'entretiens annuels (<i>cf recommandation précédente</i>).
4.3.4	cf. constat 3 Le document « Règle de fonctionnement en matière d'achats » doit définir la qualité de service requise entre un prestataire et un client. Il décrit les attentes des parties, le contenu des prestations, les modalités d'exécution, les responsabilités des parties et les garanties, à savoir le niveau de service pouvant intégrer les notions de disponibilités, de délais, de performance, de mode de facturation et de pénalités.	1	CCA (cf 4.3.5)	31.12.2015 (initial 31.12.13) (suppression des règles de fonctionnement) 31.12.2015 (perception du niveau d'exigence).		En cours. Le document « Règle de fonctionnement en matière d'achats » sera supprimé dès l'adoption du nouveau règlement des achats.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p>cf. constat 4</p> <p>La présentation du rapport annuel devra être revue pour le rendre plus lisible. La CCA est invitée à mettre en avant et à expliquer ses indicateurs opérationnels les plus importants (notamment le calcul des économies).</p> <p>Elle peut discuter avec les départements pour comprendre quelles sont les informations qui les intéressent vraiment (par exemple, les économies par département, le nombre de catalogues créés sur l'année, la durée du processus achat répartie par acteur...) et quels sont les modes de communication privilégiés (newsletter ? intranet ?).</p> <p>La CCA peut fournir dans son rapport annuel des statistiques en matière de consommation afin de sensibiliser chaque département sur ses achats et consommations. Par exemple, la consommation de papier et de consommables informatiques par département pourrait être mentionnée.</p>	1	CCA (cf 4.3.5)	31.07.2013 (rapport annuel 2012)	31.07.2013	<p>Fait.</p> <p>Le calcul des économies est désormais expliqué dans le rapport d'activité de la CCA.</p> <p>La CCA a rencontré les responsables logistiques des départements qui n'ont pas formulé de demandes particulières sur le contenu du rapport d'activité.</p> <p>Elle a également identifié ses parties prenantes et les canaux de communication.</p> <p>La CCA a également prévu des entretiens réguliers avec ses clients les plus importants. La systématisation des entretiens interviendra en 2016 en fonction des ressources allouées à la CCA.</p>

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p>cf. constat 1</p> <p>Bien que vertueuse, la démarche d'agrément telle que mise en œuvre à la CCA est discutable. Aussi, la Cour invite-t-elle la CCA à revoir sa procédure d'agrément fournisseur. La CCA doit s'interroger sur le rapport coût/bénéfice d'une telle démarche. Pour cela, la CCA devra considérer les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • charge de travail propre à la mise en œuvre d'une telle procédure (délivrance de l'agrément et renouvellement), • Intérêt de la démarche notamment si : • une grande partie des achats découle d'appels d'offres pour lesquels les mêmes documents sont également demandés, • seule la CCA applique cette démarche alors que d'importants fournisseurs de l'État ne sont pas concernés, • le statut de fournisseur agréé ne conditionne pas sa sélection lors d'un appel d'offres, • la qualité des prestations rendues par les fournisseurs existants n'est pas prise en compte dans cette démarche. 	1	CCA (cf 4.4.6 agrément des fournisseurs)	31.12.2015 (initial 31.12.13)		En cours. Ce point sera traité dans le nouveau règlement des achats. En attendant, la CCA continue à suivre la procédure d'agrément conformément à son règlement.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p>cf. constat 2</p> <p>Au-delà de la mise à jour du référentiel fournisseur de façon centralisée par la DGFE, des règles communes de gestion des fournisseurs doivent être définies globalement au niveau de l'État afin que les départements, la CCA et l'OCIRT puissent travailler sur les mêmes bases.</p> <p>La Cour invite ainsi le Conseil d'État à définir des règles générales communes de gestion des fournisseurs et prescrire qu'elles devront notamment intégrer les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critères de sélection d'un fournisseur, • Critères d'évaluation des prestations rendues par un fournisseur, • Conditions de désactivation d'un fournisseur, • Règles de communication et de coordination des modifications apportées au référentiel « fournisseurs », <p>et cas échéant, modifier le règlement en conséquence.</p>	2	Conseil d'État (cf 4.4.5 règles de gestion des fournisseurs /règlement des achats)	31.12.2014 (initial 31.12.2013)		En cours. Ce point sera traité avec le nouveau règlement des achats et avec l'émission d'une directive transversale.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p>cf. constat 3</p> <p>La CCA est invitée à définir et appliquer un processus d'évaluation de ses fournisseurs (qualifications professionnelles, commerciales et financières). Le résultat de cette évaluation devrait être pris en compte lors de la sélection des fournisseurs dans les appels d'offres (hors procédure ouverte). Cette évaluation régulière et systématique permettra par ailleurs à la CCA de respecter son règlement sur ce point.</p> <p>Une telle évaluation peut être fastidieuse si elle est menée de façon globale sur tous les fournisseurs, aussi, la CCA devrait-elle définir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les fournisseurs nécessitant une évaluation, • la fréquence des évaluations, • les critères d'évaluation (qualité des prestations, du conditionnement et de la livraison, respect des délais de livraison, réactivité face aux problèmes rencontrés, attitude du fournisseur...), • les personnes participant à l'évaluation (les acheteurs, les services financiers, les utilisateurs...), • les outils à disposition (enquête de satisfaction, analyse de la base des tickets, table ronde...), • le résultat de l'évaluation et ses conséquences, • la communication des résultats de l'évaluation et des actions correctives à mettre en place (dans les cas extrêmes pouvant aller jusqu'à la radiation du répertoire). 	1	CCA (cf 4.4.6 procédure d'évaluation de la qualité de la prestation des fournisseurs et sollicitation des départements)	31.12.2013	30.11.2013	Fait. La CCA a défini une procédure d'évaluation de la performance de ses fournisseurs. Elle a été mise en œuvre en 2014.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p>cf. constats 4 et 5</p> <p>La CCA est invitée à identifier les coûts internes que génèrent les actes d'achats (notamment le temps consacré à l'élaboration et à la formalisation des appels d'offres) afin d'adapter sa politique d'achat et de mise en concurrence. La CCA devra également s'assurer de l'homogénéité de la formalisation des dossiers d'appels d'offres.</p>	2	CCA (cf 4.4.6)	30.06.2014	31.12.2013	<p>Fait.</p> <p>La directive d'approvisionnement par familles de produits et services a été adaptée.</p> <p>Un contrôle, réalisé par le responsable des achats, a été ajouté afin de vérifier la conformité et la complétude des dossiers d'achats. 5 dossiers d'achat sont contrôlés par jour ainsi que toutes les commandes manuelles supérieures à 5'000 CHF par le biais d'un workflow d'approbation.</p> <p>Le responsable des achats vérifie notamment l'adéquation entre le besoin et l'offre du fournisseur, le choix du fournisseur, le respect des dispositions légales et des procédures, la qualité administrative du dossier, etc.</p>

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	cf. constat 6 La CCA est invitée à mettre en place un outil permettant une gestion efficace de ses contrats. L'opportunité d'utiliser l'application utilisée actuellement par la DGSJ devra de nouveau être étudiée.	1	CCA (cf 4.4.6 selon évolution du périmètre de la CCA prévu par le futur règlement des achats)	31.12.2014		En cours. La CCA a déposé au 1 ^{er} trimestre 2014 une demande de mise en place d'un outil de gestion des appels d'offres et contrats auprès de la direction générale des systèmes d'informations. La commission a cependant jugé ce projet comme non prioritaire.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<p>cf. constat 1</p> <p>La CCA est invitée à repenser la chaîne de contrôles à mettre en place afin de couvrir les risques propres au processus d'achat. Ce travail ne pourra se faire qu'avec la collaboration des autres intervenants du processus, notamment les départements et la comptabilité.</p> <p>Il est en effet primordial d'avoir une approche transversale et complète de la gestion des risques pour l'ensemble du processus d'achat indépendamment des intervenants.</p> <p>Dans un deuxième temps, le dispositif de contrôle de chaque entité devra être adapté si nécessaire en fonction des activités de chacun.</p> <p>En complément, la CCA devra compléter sa matrice de contrôle interne par les contrôles clés automatiques et manuels en place à ce jour au sein de la CCA et qui contribuent à la couverture des risques du processus achat et à l'actualiser compte tenu des adaptations effectuées.</p>	2	CCA et direction finance comptabilité (cf 4.5.7 processus transversal achats-fournisseurs, processus internes à la CCA)	31.12.2016 (initial 31.12.2015)		<p>En cours.</p> <p>La CCA a remis à jour ses matrices de contrôle en septembre 2014.</p> <p>En revanche, le macro-processus transversal "Achats" ne sera revu et remis à jour qu'à l'adoption du nouveau règlement des achats.</p>

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<p>cf. constat 2</p> <p>La Cour des comptes invite le Conseil d'État et le DF à clarifier les objectifs de la CCA notamment par rapport aux motivations initiales mentionnées dans la mesure P1 29 et les contraintes et exigences actuelles fixées par le DF.</p> <p>Par ailleurs, la CCA et la DGFE sont invitées à tenir compte des attentes des départements en matière de prestations d'achat lors de la définition des objectifs annuels de la centrale.</p>	2	Conseil d'État (cf 4.5.5 mesure P1-29)		26.06.13	En cours. Cf observations du CE au chapitre 4.1.4 du rapport. La stratégie d'achat sera clarifiée dans le nouveau règlement des achats.
		1	DGFE (cf 4.5.6 participation aux séances annuelles prévues avec les principaux "clients")	31.12.2016 (initial 31.12.2014)		En cours. Des entretiens sont prévus pour 2016 avec les départements et les objectifs seront discutés à cette occasion.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<p>cf. constat 3</p> <p>La CCA est invitée à formaliser une méthode de calcul uniforme des économies et à s'assurer de la complétude, de la pertinence et de l'exactitude des informations contenues dans la base de données (prix publics à jour et comparables).</p> <p>En complément, la CCA devrait étoffer son approche d'évaluation de sa performance économique par, à titre d'exemple,</p> <ul style="list-style-type: none"> • une comparaison des prix d'une année sur l'autre, • la prise en compte d'autres facteurs que le prix ayant un impact sur le coût total, comme la durée de vie des produits, la fiabilité des fournisseurs, les coûts de maintenance, consommables et d'entretien, etc. 	1	CCA (cf 4.5.7 formalisation du mode de calcul des économies)	31.12.2015 (initial 31.12.13)		<p>En cours.</p> <p>La méthode de calcul des économies est désormais expliquée dans le rapport annuel d'activité de la CCA. Le rapport annuel d'activité inclut également des informations sur l'évolution des prix par secteur d'achat.</p> <p>La notion de TCO (coût complet) a été introduite dans la proposition de règlement relatif aux achats. Cf recommandation 1.</p> <p>Une analyse sur comment intégrer la notion de TCO dans les procédures d'achat actuelles a été lancée par la CCA sur trois secteurs d'achats. Les conclusions sont attendues pour la fin de l'année.</p>

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<p>Au-delà des éléments déjà cités dans les chapitres précédents de ce rapport, et pour toutes les raisons présentées ci-dessus, la Cour des comptes considère que le rôle et le positionnement de la CCA comme élément d'une stratégie d'achat cantonale méritent d'être analysés.</p> <p>La Cour des comptes recommande ainsi au Conseil d'État de clarifier sa vision, sa stratégie et sa politique en matière d'achat au sein de l'État de Genève et ainsi de préciser le rôle et les missions attendues de la CCA.</p> <p>Pour cela, la Cour invite le Conseil d'État à :</p> <ul style="list-style-type: none"> demander à chaque département la réalisation d'un inventaire des achats réalisés hors CCA et des ressources et compétences existantes au sein du département en matière d'achat (acheteurs, juristes), déterminer les économies potentielles d'un élargissement du périmètre de la CCA (produits, services ou entités). <p>En fonction du résultat de ces travaux, il conviendra alors de :</p> <ul style="list-style-type: none"> confirmer ou infirmer le périmètre de la CCA notamment pour le Petit État en termes de produits et services, 	3	Conseil d'État (5.1 inventaire des achats réalisés hors CCA, des ressources et compétences existantes en matière d'achat)	31.12.2015 (initial 31.12.13)		En cours.
		3	Conseil d'État (cf 5.1 refonte du règlement des achats, formalisation d'une politique d'achats, clarification du rôle et des missions attendues de la CCA, ainsi que de son périmètre d'intervention)	31.12.2015 (initial 31.12.13)		Le CE, le 18 août 2013, a demandé aux départements de recenser les achats réalisés hors CCA et le temps consacré aux fonctions achats. Il n'y a pas eu pour le moment d'utilisation de cet inventaire.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<ul style="list-style-type: none"> revoir l'organisation et les moyens mis en œuvre afin d'adapter le processus d'achat dans son ensemble en fonction des rôles et responsabilités de chacun, adapter le cadre légal et réglementaire en conséquence, s'interroger sur l'opportunité d'étendre les prestations de la CCA à d'autres entités du Grand État et les modalités de mise en œuvre. Cela devra être fait en coordination avec les autres acteurs cantonaux en matière d'achat. <p>Enfin, la Cour encourage fortement la CCA à poursuivre les échanges avec d'autres centrales et entités publiques pour partager des informations et étudier les éventuelles synergies possibles. La Cour relève en effet que la comparaison avec d'autres établissements permet de partager les pratiques et éventuellement de mutualiser les efforts (appel d'offres commun, partage d'informations sur les prix et les marges des fournisseurs...).</p>					