

VILLE DE  
GENÈVE

SERVICE DES ACHATS

# Restructuration du Service des achats

Rapport du 27 novembre 2007

# Table des matières

---

- I. DESCRIPTION DU MANDAT
- II. PERIMETRE ET ORGANISATION DU PROJET
- III. INTRODUCTION
  - ... Qu'est-ce qu'un acheteur ?
  - ... Acheter, c'est quoi ?
    - \* Etape 1. Passivité, Pas de stratégie
    - \* Etape 2. Autonomie
    - \* Etape 3. Partenaire privilégié
  - ... Comment acheter ?
    - \* Qu'est-ce que le E-Procurement ?
    - \* Qu'est-ce que le E-Commerce ?
  - ... Quels sont les métiers d'impressions ?
    - \* Qu'est-ce que le prépresse?
    - \* Quels sont les procédés d'impression ?
    - \* Qu'entend-on par finition ?
    - \* Qu'est-ce que la mise sous pli ?
- IV. SITUATION A CE JOUR DU SERVICE DES ACHATS
  - ... Problème 1 : Marchés publics
    - \* 1.1 Respect des normes AIMP
    - \* 1.2 Centralisation des attestations AIMP
  - ... Problème 2 : Processus achat
    - \* 2.1 Pertinence de l'acte d'achat
  - ... Problème 3 : Processus impression
    - \* 3.1 Pertinence de l'acte d'impression

# Table des matières (suite)

---

## V. CONSTATS SUITE AU RECENSEMENT DES ACHATS ET IMPRESSIONS EN VILLE DE GENEVE

## VI. SCENARII ENVISAGES

## VII. CONSEQUENCES DE LA MISE EN APPLICATION DE LA CENTRALE D'ACHAT ET D'IMPRESSION

- La procédure budgétaire
- Les processus achats et impressions
  - \* L'acte d'achat
  - \* Gestion des demandes d'acquisition et d'impression
  - \* Gestion des fournisseurs
  - \* Support aux services demandeurs
  - \* Conclusion
- Le budget de fonctionnement pour l'acquisition de mobilier
- La gestion du mobilier d'occasion
- L'organisation et les ressources humaines
  - \* Unité Impression
  - \* Unité achat et logistique
  - \* Unité administration
- Suppression d'activités actuelles

## VIII. NOUVELLES REGLES DE GESTION EN VILLE DE GENEVE

Conclusion

Annexes

## **I. DESCRIPTION DU MANDAT**

Madame Sandrine Salerno, Conseillère administrative en charge du Département des finances et du logement a proposé au Conseil administratif in corpore, de mener une réflexion de fond sur le rôle, la mission et les prestations du Service des achats. Cette réflexion doit aboutir à une proposition de restructuration du Service des achats avec une orientation claire sur ses missions et compétences futures.

## **II. PERIMETRE ET ORGANISATION DU PROJET**

Ce projet, placé sous la supervision de la direction du Département des finances et du logement, a été mené grâce à la collaboration étroite entre le Service des achats et le Contrôle de gestion. Il consiste en deux études, l'une portant sur le secteur Impression (activité de prépresse et d'impression), et l'autre sur le secteur Achats.

Afin de disposer d'une vision d'ensemble des achats de biens, services et prestations, ainsi que de l'activité d'impression au niveau de la Ville de Genève, tous les services municipaux ont été sollicités pour recenser tant leur consommation auprès des services compétents, que celle réalisée directement auprès de fournisseurs externes.

Une analyse des possibilités d'externalisation des impressions a été entreprise auprès de fournisseurs reconnus sur le marché. De surcroît, afin d'évaluer notre propre fonctionnement, des visites ont été initiées auprès d'autres collectivités publiques telles que la Centrale commune d'achat de l'Etat de Genève, les Services industriels de Genève (SIG), l'Etat et la Ville de Fribourg et l'Etat de Vaud.

## **III. INTRODUCTION**

Le processus achat est composé de nombreuses phases. Cela va de la recherche de fournisseurs à la commande et au contrôle, en passant par la prise de contact téléphonique (prospection). Autant de procédures qui se répètent et qui sont consommatrices de temps. Vous trouverez ci-après quelques définitions utiles.

### **○ Qu'est ce qu'un acheteur ?**

Le métier d'acheteur est devenu stratégique et intervient à tous les niveaux. L'acheteur doit connaître les caractéristiques des fournisseurs, les produits et les services demandés. Pour être le plus efficace possible, il doit surtout opérer une veille de marché pour connaître les tendances des différents fournisseurs présents sur la place, mettre en place un partenariat (contrats cadre) à long terme avec ses fournisseurs stratégiques.

L'acheteur et ses fournisseurs mènent une action commune visant à optimiser leurs coûts respectifs, ce qui permet un résultat supérieur à celui obtenu si chacun travaillait de son côté. Il doit aussi faire preuve de déontologie et aboutir à une solution « gagnant-gagnant » : lors de la négociation d'un contrat, tout le monde doit y trouver ses avantages. L'acheteur doit réduire ses coûts et mettre en place une procédure pour faciliter la passation de commandes et leur suivi. Le fournisseur doit conserver malgré tout une marge bénéficiaire suffisante et accepter une valeur de marché qui ne mette pas en danger son entreprise au moment où le contrat cesse entre les deux parties.

### ○ Acheter, c'est quoi ?

C'est l'acquisition de biens et de services nécessaires au parfait fonctionnement de l'administration dans les quantités requises, les délais impartis, qui respecte la qualité, la sécurité, le développement durable, au moindre coût.

Le poids financier des achats, la réflexion le plus en amont possible, la volonté d'acquiescer moins cher et de répondre au mieux aux exigences des utilisateurs, poussent à l'émergence d'une **fonction achat forte** à travers la définition d'une stratégie de performance.

La fonction achat représente un enjeu important dans l'organisation de notre administration dans la mesure où les achats représentent une grande partie des budgets de la Ville de Genève.

La fonction achat est actuellement cantonnée à du simple approvisionnement et elle doit avoir aujourd'hui les moyens d'agir pour être en mesure de devenir une fonction opérationnelle essentielle dans le rouage de notre administration.

Les trois étapes ci-après résument bien les différents stades de développement de la fonction achat.

#### • **Etape 1. Passivité, pas de stratégie**

L'acte d'achat est initié par les demandes ponctuelles des services (petits montants) qui en réalisent directement une bonne partie. La sélection des fournisseurs est opérée uniquement en fonction du prix, sans considérer la vision globale à moyen et long terme, la politique d'achat, la qualité et la disponibilité des biens et services ou encore l'optimisation des procédures internes.

- **Etape 2. Autonomie**

L'introduction de l'informatisation des achats (E-Procurement) et le concept du stock zéro (théorie du flux tendu) permettent l'optimisation des techniques et des pratiques d'achat (professionnalisation de la fonction).

- **Etape 3. Partenaire privilégié**

La fonction achat est reconnue comme étant essentielle et indispensable pour un fonctionnement optimal et efficient d'une administration.

- **Comment acheter ?**

- **Qu'est-ce que le E-Procurement ?**

Ce terme générique qualifie plusieurs aspects de la gestion administrative des achats de l'entreprise, lorsqu'elle recourt de diverses façons au commerce électronique sur Internet, aux services d'appels d'offres en ligne, aux places de marché virtuelles, etc.

Le E-Procurement désigne l'utilisation de nouvelles technologies pour automatiser et optimiser la fonction achat de notre administration. Bien mené, un projet de E-Procurement est une source importante de bénéfices et de réductions des coûts. Grâce à cette nouvelle technologie, cette manière de procéder permet de raccourcir les délais de la commande à la livraison tout en simplifiant le processus achat (cf. Processus du Service des achats annexé, pages 9 à 11, descriptif du processus d'achat de consommables informatiques n°3, avant, actuel et idéal). Globalement, il offre à notre administration l'opportunité de simplifier les démarches et d'optimiser l'enchaînement des tâches.

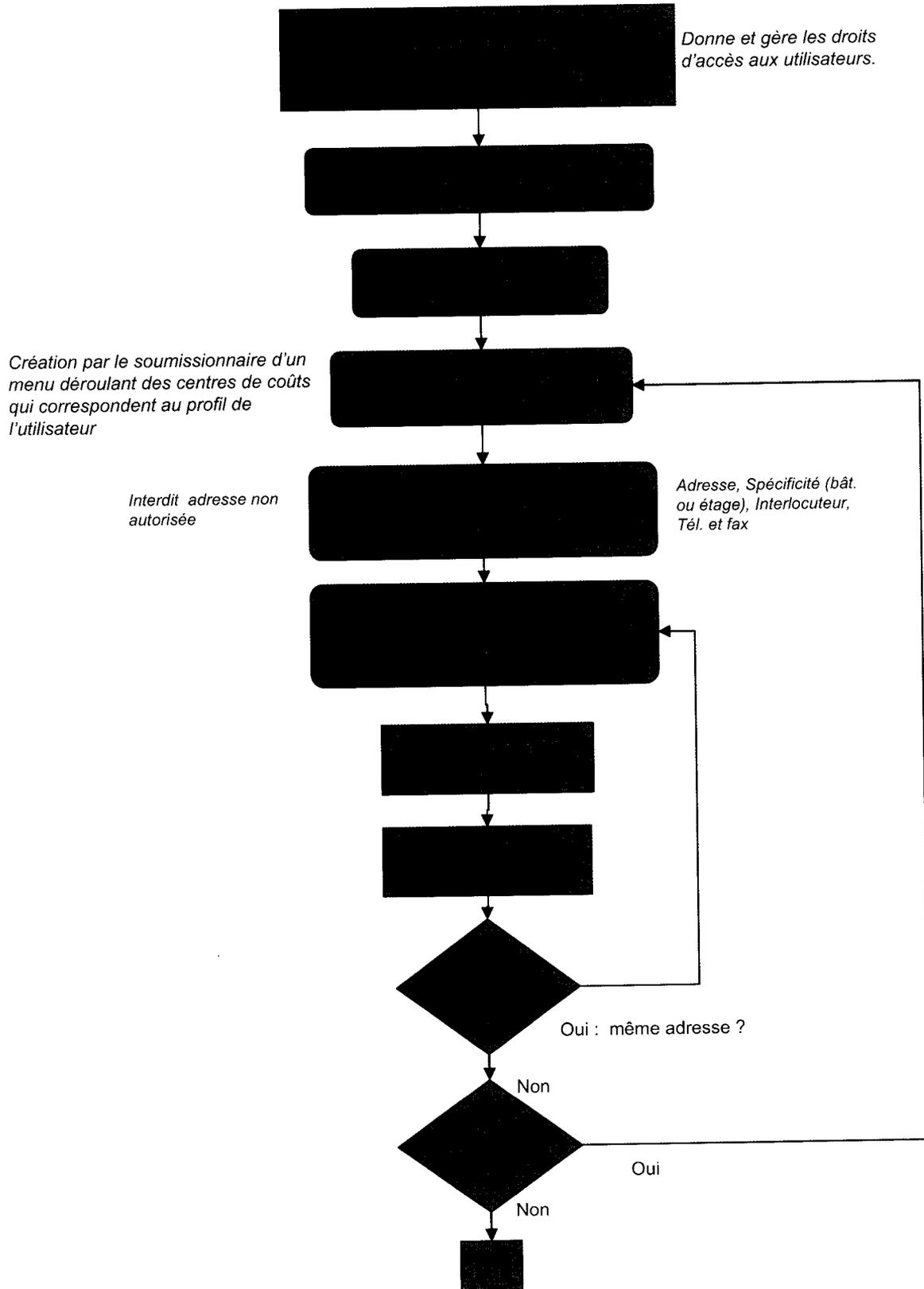
- **Qu'est-ce que le E-Commerce**

Le commerce électronique (E-Commerce, en anglais) désigne l'échange de biens et de services entre deux entités sur les réseaux informatiques, notamment Internet.

Les services de l'Administration municipale seront amenés à commander directement sur le site Internet du fournisseur, tous les articles courants préalablement négociés par le Service des achats.

Vous trouverez ci-après, à titre d'exemple, la procédure décrivant les exigences vis-à-vis de l'adjudicataire pour l'acquisition de consommables informatiques et de fournitures de bureau par les services de notre administration :

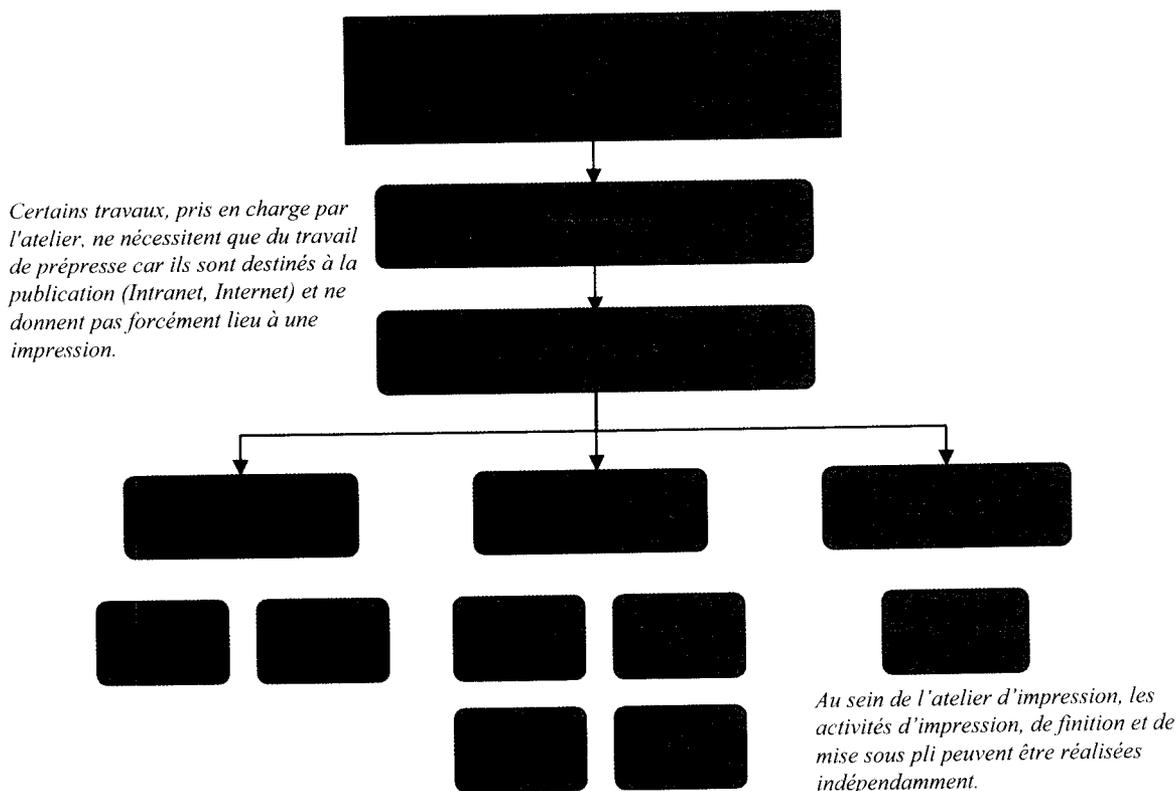
# Exigences du Service des achats vis-à-vis des fournisseurs pour l'acquisition de consommables informatiques et de fournitures de bureau



## ○ Quels sont les métiers d'impressions ?

Les métiers d'impressions consistent en différentes phases, qui peuvent débiter par l'activité de prépresse, passer par l'impression, la finition et éventuellement la mise sous pli.

### **Schéma « Prise en charge d'un travail d'impression »**



## • Qu'est-ce que le prépresse ?

Le prépresse ou pré-impression désigne tout ce qui se passe en amont de la presse. Le préparateur évalue le mode de fabrication d'un document (type de papier et de reliure, procédé d'impression) et le polygraphe se charge de la saisie, du traitement de textes et de la mise en page (la publication assistée par ordinateur ou PAO) en passant par la photogravure, la numérisation des photographies, l'imposition des pages et la sortie de films ou de plaques.

## \* **Quels sont les procédés d'impression ?**

Le procédé offset est un mode d'impression dans lequel l'image est transférée d'une plaque d'impression à un blanchet (cylindre enrobé de caoutchouc), puis décalquée sur le papier. Le cylindre de caoutchouc donne la souplesse nécessaire à l'impression sur des supports tels que le papier grossier ou le carton.

Le procédé numérique est, quant à lui, un mode d'impression fondé sur la restitution de données informatiques, piloté par ordinateur.

	<b>Particularités</b>
<b>Offset</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Netteté et précision des détails, fidélité des couleurs</li><li>• Archivage à long terme (~500 ans)</li><li>• Supports multiples (bois, tissu, cuir, papier)</li><li>• Processus long avec intervention humaine importante</li><li>• Impression jusqu'à quelques centaines de milliers d'exemplaires</li><li>• Rentabilité assurée à partir de gros volumes d'impression</li></ul>
<b>Numérique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualité adaptée aux demandes courantes (rapides)</li><li>• Archivage à moyen terme (~10 ans)</li><li>• Support limité (principalement papier)</li><li>• Processus très court avec peu d'intervention humaine</li><li>• Impression de quantités moyennes</li><li>• Non rentabilité lors de gros volumes d'impression</li></ul>

## \* **Qu'entend-on par finition ?**

C'est une étape post-impression qui consiste :

- \* au coupage (en fonction du format final),
- \* à l'assemblage des feuilles,
- \* au pliage,
- \* à la reliure (travaux agrafés, collés ou assemblés avec une reliure boudinée. Parfois, des couvertures plastiques ou des cartons rigides sont ajoutés).

## \* **Qu'est-ce que la mise sous pli ?**

Cette étape consiste à regrouper des feuilles, éventuellement de différents formats, dans la même enveloppe.

## IV. SITUATION A CE JOUR DU SERVICE DES ACHATS

### *Etat des lieux*

Actuellement, le Service des achats est compétent en matière :

- \* d'achats relatifs au mobilier administratif, aux machines de bureau et aux équipements de nettoyage,
- \* de renouvellement ou d'acquisition d'objets dont la valeur est supérieure ou égale à Fr. 10'000.-, via le Plan d'achat mobilier (PAM),
- \* d'acquisition d'une partie des fournitures de bureau (blocs notes, papier pour imprimantes, classeurs, etc.),
- \* d'acquisition d'une partie des articles de nettoyage (essuie-mains, savon, rouleaux de papier hygiénique, etc.),
- \* d'acquisition d'une partie des consommables informatiques (cartouches d'encre, tambours, etc.),
- \* de travaux de prépresse (préparation des documents pour impression ou diffusion),
- \* de travaux d'impression (offset noir-blanc et numérique noir-blanc/couleur),
- \* de travaux de finition et de mise sous pli.

Aujourd'hui, le Service des achats n'est pas reconnu au sein de l'Administration municipale pour toutes ses compétences en matière d'acquisition de biens, de services et de prestations, y compris les activités d'impression. Il n'est sollicité qu'au bon vouloir des services municipaux.

Ces services peuvent en effet acquérir — par le biais de leurs propres budgets — tous les types de biens, services et prestations souhaités et ce, auprès des fournisseurs de leurs choix (cf. page 5, étape 1).

Une analyse doit être menée spécifiquement dans le cadre des crédits d'investissement. En effet, suite à la collecte d'informations réalisée auprès de tous les services municipaux, il s'est avéré qu'un montant non négligeable de dépenses était consacré à des prestations externes de graphisme, d'héliographie et d'impressions diverses (par exemple, PR-174A - Etude des quais marchands, de la rade et des édicules, Crédit voté de Fr. 1'444'400.-, dont le montant dédié aux impressions est de Fr. 18'678.60).

De la même façon, des achats de biens et équipements figurent sur des crédits d'investissement gérés par d'autres services municipaux et ne sont pas connus par le Service des achats, pourtant compétent en la matière (par exemple, PR-330A - Divers aménagements et équipements rue de Lyon 99, Crédit voté de Fr. 7'573'900.-, dont le montant dédié aux achats est de Fr. 161'012.97).

Il ressort dès lors que l'Administration municipale ne fonctionne pas comme une entité unique, mais plutôt comme plusieurs PME, où chaque service acquiert, par ses propres moyens, ses biens, services et prestations pour son fonctionnement, sans en référer au Service des achats.

### ***Eclairage sur l'unité Impression***

A des fins d'analyse comparative, les travaux courants de l'atelier d'impression ont été regroupés par familles de produits. Ce rapprochement s'est basé sur les spécificités techniques des impressions et a permis d'obtenir des devis auprès de plusieurs fournisseurs, afin d'évaluer la possibilité d'externalisation complète ou partielle de ces activités. Les familles de travaux réalisés sont résumées dans l'annexe I, qui ne montre qu'une évaluation partielle des coûts internes.

En ce qui concerne les travaux liés à l'édition du Mémorial, il faut faire la distinction entre le compte-rendu des séances du Conseil Municipal (CM) et les « tirés à part ». Pour les premiers, l'archivage est primordial et les exigences de qualité du papier, d'encre et d'impression sont élevées. Les « tirés à part » quant à eux représentent des documents de travail non destinés à l'archivage, qui doivent être envoyés 15 jours avant chaque séance du CM. Ce délai est incompressible, aucun retard n'est accepté.

Ce type de travail, qui était auparavant entièrement externalisé par l'Administration centrale (coûts pour la Ville de Genève : Fr. 400'000.- en 2005, incluant prépresse et impression), est pris en charge en automne 2006 par le Service des achats (coûts externalisés : Fr. 210'000.- en 2006 et Fr. 130'000.- en 2007).

N'ayant pas de budget pour un engagement d'un poste à 100%, le départ à la retraite d'un « conducteur offset » (dédié à l'atelier d'impression) a permis le transfert de ce poste vers l'unité prépresse (polygraphe) afin d'assumer cette nouvelle charge. De surcroît, l'évolution de ce document depuis 15 ans liée à l'augmentation du nombre de séances (de 19 à 49) et, par conséquent, du nombre de pages à éditer (de 4'500 à 7'700) implique à ce jour d'assurer une suppléance.

Dans le cadre de cette analyse, nous nous sommes intéressés de près aux travaux dits « confidentiels ». Il faut entendre toutes les impressions de masse contenant soit un nom d'employé, soit des informations sensibles (telles que les fiches de salaires) ou encore un nom d'utilisateur (par exemple, les factures de la Gérance immobilière municipale et de la Taxe professionnelle communale). L'analyse des avantages et inconvénients d'une externalisation sont présentés dans le tableau de la page 12.

Analyse des avantages et inconvénients d'une externalisation ou du maintien en interne des documents confidentiels :

	Avantages	Inconvénients
<b>Interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à changer les priorités d'impression</li> <li>• Contacts directs avec les services</li> <li>• Rapidité, disponibilité et souplesse dans la commande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Machines actuellement limitées</li> <li>• Procédés techniques limités</li> <li>• Base de données non uniforme</li> </ul>
<b>Externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economie sur les coûts fixes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des délais de livraison moins rapides</li> <li>• Perte de confidentialité</li> <li>• Moins de souplesse</li> </ul>

Les ressources matérielles actuelles ne sont pas adéquates. L'atelier d'impression fait face à de nombreuses pannes récurrentes des deux copieurs numériques (noir-blanc et couleur) et subit régulièrement l'intervention d'un technicien. Cela provoque un ralentissement dans l'exécution des travaux en cours, voire même la nécessité d'externaliser certains travaux.

Les caractéristiques techniques de ces machines ne permettent pas l'impression d'un document recto-verso et n'autorisent pas du papier dont le grammage excède les 200 gr/m<sup>2</sup> (copieurs numériques). Le tableau de l'annexe II donne une situation actuelle du parc machines et le tableau de l'annexe III montre clairement que le renouvellement nécessaire des deux copieurs numériques est une solution avantageuse pour la Ville de Genève (économie annuelle : Fr. 18'000.-).

Cet investissement se concrétise notamment par :

- l'amélioration des caractéristiques techniques des machines,
- l'augmentation de la capacité de prise en charge des travaux d'impression,
- l'économie d'énergie,
- l'économie budgétaire.

Il est utile de rappeler que l'appel d'offres concernant les copieurs doit passer aujourd'hui par la DSIC (nouvellement compétente en la matière depuis le 1er janvier 2007) et que la livraison desdits copieurs pourra se faire dans un délai d'environ 6 mois.

Dans la deuxième étape de notre scénario, une hypothèse d'investissement dans des machines plus performantes a été étudiée. A savoir, une machine de type CTP et une offset couleur.

Les impressions offset (impressions de haute qualité) nécessitent un temps de préparation long et une intervention humaine importante (plus d'une heure par page-type). Actuellement, toutes les impressions offset couleur sont externalisées.

Afin d'améliorer ce processus, l'acquisition d'une machine de type CTP (Computer To Plate) est requise. Cette machine permet de créer directement les plaques destinées aux presses à partir d'un fichier envoyé d'un poste de travail. C'est l'organe s'intercalant entre l'opération de prépresse et celle de presse. L'intervention humaine dans le processus d'impression offset (par plaque) est réduit à un quart d'heure au lieu des 75 minutes dans le processus actuel. Le coût d'achat estimé de cette solution s'élève à Fr. 120'000.- environ.

Un investissement est également prévu pour une machine offset à 4 couleurs (en quadrichromie), recto-verso, qui prendra en charge des travaux jusqu'au format A3, aujourd'hui externalisés. Le coût indicatif d'une telle machine se situe aux alentours de Fr. 700'000.-.

De plus, l'investissement pour une machine à assembler est nécessaire. Les volumes importants qui peuvent être imprimés avec la machine offset impose l'acquisition d'une telle machine. Son coût est d'environ Fr. 80'000.-

Sur la base de l'investissement dans ces trois machines (Fr. 900'000.-), le coût de financement par un leasing sur 72 mois s'élèverait à environ Fr. 190'000.-/an.

### ***Eclairage sur les ateliers décentralisés***

Afin d'évaluer les travaux de prépresse et d'impression internalisés en Ville de Genève, mais décentralisés (indépendant de l'unité Impression du Service des achats), des visites ont été initiées auprès d'ateliers d'impression identifiés à ce jour, à savoir, le Service des sports et le Muséum d'histoire naturelle. Ces deux services nous ont bien accueillis et, de manière informelle, ont donné un accord de principe pour une collaboration avec le Service des achats.

Dans un avenir proche et, avec l'aval du Conseil administratif, le Service des achats pourrait avoir une responsabilité fonctionnelle sur les ateliers décentralisés, afin de bénéficier de toutes les ressources matérielles et humaines à disposition de la Ville de Genève et assumer de ce fait une plus grande partie des travaux en interne plutôt qu'en externe.

Au vu de la situation à ce jour du Service des achats, il y a lieu ici de relever trois problèmes majeurs dans ce type de fonctionnement, à savoir :

## ○ **1. Problème : Marchés publics**

### \* **1.1 Respect des normes AIMP** (cf. pages 31 à 35)

Les valeurs de marché (hors taxes) doivent être considérées à l'échelle de la Ville de Genève et non pas à l'échelle des services, comme cela se passe actuellement.

A titre d'exemple, l'acquisition de fournitures de bureau, dont la valeur annuelle pour l'exercice 2006, à l'échelle de la Ville de Genève, se monte à environ Fr. 700'000.-. Chaque service procède à l'acquisition d'une grande partie de ses fournitures, directement auprès du fournisseur de son choix, sans appel d'offre préalable. Si la valeur est négociée, celle-ci se basera uniquement sur l'échelle de la consommation du service.

Pour rappel, les normes AIMP prévoient les procédures suivantes :

- \* de Fr. 0.- à 100'000.- : procédure de gré à gré (1 fournisseur unique),
- \* de Fr. 100'000.- à 383'000.- : procédure sur invitation (appel d'offres avec cahier des charges préétabli et choix de 3 fournisseurs au minimum),
- \* dès Fr. 383'000.- : procédure ouverte (appel d'offres public, inscription dans la FAO, avec cahier des charges préétabli) ou sélective (idem avec critères de présélection).

A noter, que le seuil de valeur du montant du marché public sera revu à la baisse prochainement et passera à Fr. 250'000.-.

Si l'on considère la valeur de certains marchés selon la législation en vigueur à laquelle nous sommes assujettis, il est impératif de procéder à un appel d'offres de type marché public en procédure ouverte ou sélective (selon l'importance du marché).

De plus, en appliquant les normes AIMP, l'établissement des critères d'adjudication permet d'assurer l'égalité de traitement de tous les soumissionnaires.

## \* 1.2 Centralisation des attestations AIMP

Afin de respecter la législation en vigueur, il est également indispensable de s'assurer du respect des règles de développement durable (développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs), économique et social, dans un premier temps, et environnemental dans un deuxième temps.

Pour ce faire, les documents suivants doivent être demandés à tous les fournisseurs, avant d'établir une collaboration :

- \* un extrait du registre du commerce,
- \* une déclaration indiquant l'effectif du personnel (pour s'assurer que l'entreprise est apte à assumer le marché),
- \* éventuellement, selon l'importance du marché, le chiffre d'affaires des trois dernières années,
- \* l'organigramme de l'entreprise et ses références,
- \* les attestations garantissant le respect des couvertures sociales,
- \* l'attestation de l'Office Cantonal de l'Inspection et des Relations du Travail (OCIRT) ou autre syndicat certifiant que l'entreprise s'engage à respecter les usages de sa profession à Genève,
- \* attestation garantissant que l'entreprise est à jour dans ses obligations en matière d'impôt à la source,
- \* une déclaration s'engageant à respecter le principe de l'égalité entre hommes et femmes,
- \* un document indiquant l'implication dans le respect de l'environnement ou un certificat ISO ou équivalent.

Le Service des achats respecte cette législation pour ses propres fournisseurs. Il est très peu probable que les services de notre administration fassent de même pour la bonne raison qu'ils ignorent la loi sur les marchés publics ou ne savent tout simplement pas l'appliquer.

Il arrive cependant que certains fournisseurs soient sollicités par plusieurs services (qui respectent ces règles) pour fournir les mêmes documents, ce qui est préjudiciable pour l'image de la Ville de Genève.

De plus, les fournisseurs profitent parfois de cette non-coordination pour accorder des rabais différents d'un service à l'autre.

## ○ **Problème 2 : Processus achat**

### • **2.1 Pertinence de l'acte d'achat**

La centralisation des achats à l'échelle de la Ville de Genève amènerait un avantage considérable au niveau de la pertinence de l'achat. D'une part, la Ville de Genève obtiendrait un pouvoir de négociation plus grand et de meilleurs avantages par rapport à ceux existants aujourd'hui et d'autre part, elle aboutirait à une optimisation de la fonction achat (en partie par le biais du E-Procurement et du E-Commerce pour tous les types d'achat courants).

La centralisation des achats aboutirait également à un allègement des procédures administratives qui sont longues et fastidieuses aujourd'hui (cf. page 6, étape 2), par la suppression de certaines étapes intermédiaires.

## ○ **Problème 3 : Processus impression**

### • **3.1 Pertinence de l'acte d'impression**

La centralisation des impressions pour l'ensemble des services de l'Administration municipale tendrait à une utilisation optimale des ressources tant humaines que matérielles à disposition. En effet, la connaissance de l'ensemble des travaux d'impression permettrait à l'unité Impression de pouvoir, en premier lieu, évaluer les types de travaux et les volumes, planifier les travaux récurrents (salaires, publications financières, etc.) et réserver des plages de temps pour l'exécution de travaux spécifiques, notamment les cartes de visite.

Les travaux nécessitant une externalisation, faute de ressources en personnel ou en machines, pourraient être regroupés en fonction des types et des volumes et faire l'objet d'appels d'offres selon les normes AIMP.

L'expertise métier de l'unité Impression amènerait les services à adapter leurs besoins et le niveau de qualité exigé. En effet, certains travaux jusqu'ici réalisés en externe en qualité offset et à un prix élevé pourraient, après discussion entre le service demandeur et l'unité Impression, être réduits à une impression numérique, dans une qualité certes moindre, mais suffisante.

## **V. CONSTATS SUITE AU RECENSEMENT DES ACHATS ET IMPRESSIONS EN VILLE DE GENEVE**

L'équipe de projet a mené un vaste recensement des achats et impressions auprès de l'ensemble des services municipaux durant l'exercice 2006. Le taux de réponse a atteint 90%, seuls cinq services n'ont pas répondu à notre sollicitation.

L'analyse des documents retournés par les services a consisté, dans un premier temps, à une série de contrôles de cohérence des informations fournies, puis à un rapprochement de ces données avec celles contenues dans le logiciel SAP.

Un travail conséquent a été réalisé par le Service des achats et le Contrôle de gestion pour mettre à plat et compléter ces données (par famille d'achat et d'impression, par nature comptable et par tiers) sur la base des informations issues de SAP.

Au niveau des achats de biens, de services et de prestations, l'analyse fait ressortir un taux de correspondance de 45% des données fournies par les services par rapport aux données figurant dans SAP. Ce taux est passé à plus de 90%, après le retraitement opéré par le Contrôle de gestion, ce qui permet de considérer ces données comme étant fiables.

En ce qui concerne les impressions, copies et mises sous pli, le taux de correspondance est de 50%. Des copies de factures ont été demandées à tous les services de manière à pouvoir effectuer une classification par famille de travaux (format, type d'impression, quantité). Ce taux est passé à 85%, après l'intervention du Contrôle de gestion.

Nous constatons qu'une part non négligeable d'impressions est réalisée sur des projets d'investissements (certains services l'ayant mentionné dans leurs retours).

En conclusion, il ressort un réel manque de pertinence dans les actes d'achat et d'impression réalisés directement par les services de l'Administration municipale. Il serait à ce stade plus judicieux de confier cette analyse au Service des achats, qui assume la compétence métier.

## VI. SCENARII ENVISAGES

En relation avec ce qui a été évoqué précédemment et à tous les avantages qui en découlent, à savoir notamment :

- \* le respect des normes AIMP,
- \* les économies d'échelle liées aux volumes en jeu,
- \* l'optimisation de la fonction achat,
- \* la simplification des procédures administratives,

la mise en place d'une **centrale d'achat** est aujourd'hui incontournable.

Nous avons retenu la variante de mise en place d'une **centrale d'impression** allant dans le même sens préconisé pour l'étude portant sur les achats de biens, services et prestations et qui pourrait être mise en œuvre en deux étapes successives.

*La première étape consisterait dans :*

- \* le renouvellement immédiat des machines vétustes (impression numérique),
- \* la coordination de toutes les demandes de travaux d'impressions de la Ville de Genève.

De cette façon, l'atelier d'impression pourrait non seulement renforcer sa fonction de service compétent, mais aussi s'appuyer sur les ateliers décentralisés pour exploiter en premier lieu le potentiel de la Ville de Genève, avant de solliciter un fournisseur externe. La compétence ainsi confiée, octroierait à l'atelier d'impression la responsabilité de la décision d'externaliser certains travaux.

*La deuxième étape consiste principalement dans :*

- \* le réinvestissement dans de nouvelles machines plus récentes, plus économiques et permettant d'assurer des volumes de travaux plus importants et d'assumer de nouvelles tâches plus spécifiques,
- \* la supervision et la coordination des travaux des ateliers décentralisés.

Ainsi, un grand nombre de travaux actuellement externalisés pourraient être repris par l'atelier d'impression. Il va de soi que des économies importantes pourront être réalisées grâce à cette solution. Par contre, le surcroît d'activité entraînera forcément un besoin complémentaire en termes de ressources humaines.

Afin de véhiculer une nouvelle image du Service des achats, nous proposons de modifier l'intitulé du service en « **Centrale d'achat et d'impression** ».

## VII. CONSEQUENCES DE LA MISE EN APPLICATION DE LA CENTRALE D'ACHAT ET D'IMPRESSION

### ○ La procédure budgétaire

Pour la mise en application d'une Centrale d'achat et d'impression, où celle-ci est reconnue pour ses compétences métier, tant au niveau de ses connaissances sur la législation en vigueur que sur l'acte d'achat et d'impression en lui-même (prospection fournisseurs, négociations, partenariat fournisseurs), il est indispensable de revoir la procédure budgétaire de la Ville de Genève (cf. page 5, étape 3).

Aujourd'hui, les services disposent d'un budget de fonctionnement et d'un budget dit « compétent » provenant des services prestataires comme le Service des achats.

A ce jour, il n'y a aucune harmonisation dans la répartition et l'utilisation des budgets. A titre d'exemple, le projet de budget 2008 pour l'acquisition de consommables informatiques pour les services de l'Administration municipale est de Fr. 350'000.-, dont Fr. 116'000.- font partie du budget « compétent » du Service des achats. Cela signifie qu'une partie des consommables est fournie par ce dernier (1/3) et que l'autre partie est acquise par les propres moyens des différents services (2/3). Le Service des achats a récemment adressé un courrier à tous les services municipaux qui précise les pistes d'économies réalisables sur les achats de consommables informatiques, en passant simplement par les fournisseurs sélectionnés (cf. note annexée).

Les montants prévus au projet de budget 2008 et consacrés aux travaux d'impression s'élèvent à Fr. 1'725'000.- pour les services de l'Administration municipale et à Fr. 585'000.- pour le Service des achats (25% des budgets engagés par la Ville de Genève est pris en charge par l'unité Impression).

Pour qu'une Centrale d'achat et d'impression puisse fonctionner de manière efficiente, son seul souci doit être l'acte d'achat et l'activité d'impression. S'agissant des budgets, les services doivent être les seuls compétents et responsables pour les chiffrer, les utiliser et en justifier les dépassements, le cas échéant. En effet, ils connaissent mieux que personne leur besoin, leur consommation et sont à même d'en anticiper l'augmentation.

Les prestations de l'atelier d'impression, ventilées jusqu'à ce jour dans les comptes des services consommateurs, ne prennent en compte que le coût de la fourniture utilisée.

A ce stade, il serait judicieux de facturer à chaque demandeur le coût de la prestation composée d'une part de main-d'œuvre, de la fourniture, voire même d'un coût machine. Cette solution avait déjà fait l'objet d'une discussion avec le Service de la comptabilité générale et du budget et est admise par l'ensemble des acteurs concernés. Cela ira d'une part dans le sens de la responsabilisation des gestionnaires (services demandeurs), et, d'autre part, vers la connaissance du coût des travaux réalisés en interne, afin de faciliter la prise de décision d'une éventuelle externalisation d'un travail donné.

### ○ **Les processus achats et impressions**

La Centrale d'achat et d'impression se doit d'être compétente dans l'acte d'achat, la gestion des demandes d'acquisition et d'impression, la gestion des fournisseurs, ainsi que dans le support aux services demandeurs (formation, hotline).

- L'acte d'achat

*L'acte d'achat peut s'expliquer par :*

- \* la maîtrise de la législation et expérience dans les procédures marchés publics,
- \* la prospection des produits et des fournisseurs,
- \* la connaissance des marchés,
- \* l'évaluation des marchés,
- \* la négociation,
- \* l'optimisation des processus,
- \* la gestion des demandes d'acquisition et d'impression.

*Collecte des volumes :*

La collecte des volumes de demandes d'acquisition et d'impression doit se faire au moment de l'élaboration des budgets. La Centrale d'achat et d'impression a la nécessité de connaître d'une part les montants des budgets et d'autre part, le type de biens ou prestations que les différents services veulent acquérir et qui sont nécessaires à leur fonctionnement. Cela permettra à la Centrale d'achat et d'impression de planifier en conséquence les appels d'offres.

*Définition des besoins :*

La Centrale d'achat et d'impression a également le devoir d'aider les services à définir une politique d'achat à long terme pour l'acquisition de biens et de prestations (pas de stock et définition précise du besoin tant au niveau quantitatif, qualitatif et temporel).

### *Obligation des services demandeurs :*

Tous les services doivent recevoir l'agrément de la Centrale d'achat et d'impression lors de la volonté du service demandeur d'acquérir un bien, un service ou une prestation. Pour exemple, le montant du marché des contrats d'assurances 2006 de la Ville de Genève se monte à plus de Fr. 5'000'000.- et est négocié directement par le Service des assurances.

### **Exemple d'appels d'offres pour les contrats de nettoyage des bâtiments**

Le Service des achats a initié en août 2005 un appel d'offres pour les contrats de nettoyage des bâtiments de la Ville de Genève, en procédure sélective. Cet appel d'offres est constitué de 22 lots répartis géographiquement et incluant 130 chantiers. Jusqu'à présent, 15 lots ont été adjugés et 3 sont en cours d'établissement de cahier des charges pour adjudication en janvier 2008. L'économie réalisée à ce jour s'élève à Fr. 550'000.- et représente quelque 30% du montant de marché adjugé.

### **Exemple d'acquisition de vêtements et uniformes en Ville de Genève**

Le Service des achats n'a jamais été sollicité pour l'acquisition de ce type de biens. Pour information, la valeur du marché pour l'année 2006 en Ville de Genève, relevée lors de la phase de recensement des biens et services, s'élève à Fr. 1'400'000.-.

Nous savons que le SEEP (Service de la sécurité et de l'espace public) a acquis des vêtements et uniformes divers par le biais d'un grand nombre de fournisseurs (dont le Bon Génie, à Genève). Nous serions en droit de nous poser la question du respect des normes AIMP (appel d'offres), du respect des règles de développement durable environnemental, de la négociation éventuelle (à leur échelle de consommation) et enfin de la vision à long terme de l'acte d'achat.

Ce même service nous a informé gérer un stock de vêtements. Cette pratique démontre une politique d'achat totalement obsolète et incohérente qui engendre en outre des charges fixes supplémentaires (loyer, approvisionnement, ...).

#### • **Gestion des fournisseurs**

*Cette activité consiste principalement à :*

- \* la prospection des fournisseurs,
- \* au partenariat,
- \* au suivi et enquête de satisfaction des fournisseurs.

Des enquêtes ponctuelles seront initiées pour définir la satisfaction des services demandeurs vis-à-vis des fournisseurs.

## \* **Support aux services demandeurs**

*Cette activité consiste principalement à :*

- \* la mise en place d'une hotline (pour communiquer toutes les informations nécessaires aux services demandeurs),
- \* la formation des utilisateurs concernant les nouveaux processus E-Commerce pour l'acquisition des articles courants,
- \* l'information, la communication et la promotion de la centrale d'achat et d'impression par le biais du site Intranet et du « VG mag ».

## \* **Conclusion**

*En conclusion, la Centrale d'achat et d'impression, pour être efficiente, doit :*

1. pouvoir valider la pertinence de l'acte d'achat ou d'impression et de surcroît, être en mesure de le refuser (exemple : acquisition d'un produit de luxe non nécessaire au bon fonctionnement du service),
2. être en mesure de vérifier les imputations et contrôler si le fournisseur a bien été agréé. Le Contrôle financier, dans le cadre de son mandat, est le partenaire idéal pour effectuer ce type d'opérations.

Il existe toutefois une exception relative à l'acquisition et à la gestion de mobilier : le plan d'achat mobilier (en examen à la Commission des finances).

Le plan d'achat mobilier (PAM) prévoit un montant total annuel s'élevant à Fr. 1'500'000.-. Il comprend 50% des équipements spécifiques (spectromètres, stériliseuses, ...) et 50% du mobilier (tables, chaises, lampes mobiles, ...). Cette répartition est basée sur les postes de travail attribués à chaque service. Le PAM est déposé auprès du Conseil municipal. Une fois les enveloppes votées, la Centrale d'achat et d'impression soumettra les demandes de mobilier aux directions des départements qui procéderont à la priorisation des demandes. La priorisation et l'arbitrage des équipements spécifiques seront effectués par le CODIR.

### ○ **Le budget de fonctionnement pour l'acquisition de mobilier**

Un budget de fonctionnement « achat de mobilier » dont la gestion incombe au Service des achats est prévu pour les cas d'urgence ou d'acquisition de biens exceptionnels et pour répondre aux exigences de l'unité Santé-sécurité. Le montant inscrit au projet de budget 2008 est d'environ Fr. 200'000.-.

## ○ **L'organisation et les ressources humaines**

La Centrale d'achat et d'impression est composée de trois unités à savoir, l'unité Impression qui comprend le prépresse et l'atelier d'impression, l'unité achat et logistique et l'unité administration (cf. organigramme, pages 24 et 25). Pour son bon fonctionnement, il est nécessaire de réallouer et créer à terme de nouveaux postes pour les unités décrites ci-dessous.

### • **Unité impression**

Poste vacant à 100% d'assistant technique à repourvoir.

Nouveau poste à 100% de polygraphe dont une partie de son activité consistera à assurer la suppléance de l'activité mémorial qui va en augmentant.

Nouveau poste à 100% d'employé technique (conducteur offset) qui existait auparavant et qui a été transféré au prépresse pour la reprise dans l'urgence de l'activité du mémorial.

Nouveau poste à 100% de manœuvre qui sera affecté à l'impression offset. Ce poste fera l'objet d'un projet pilote de réinsertion professionnelle.

Nouveau poste à 100% de polygraphe en vue de l'augmentation de l'activité prépresse.

### • **Unité achat et logistique**

Poste vacant à 100% d'acheteur à repourvoir.

Nouveau poste à 100% d'adjoint de direction, responsable des marchés publics, qui existait auparavant et qui a été transféré à la Division de l'administration générale en 2005.

Nouveau poste à 100% d'acheteur pour assumer l'activité croissante des achats et impression (50% de son activité sera dédiée à l'unité Impression). Aujourd'hui ce sont les polygraphes qui prospectent et traitent avec les imprimeries pour l'externalisation de certains travaux.

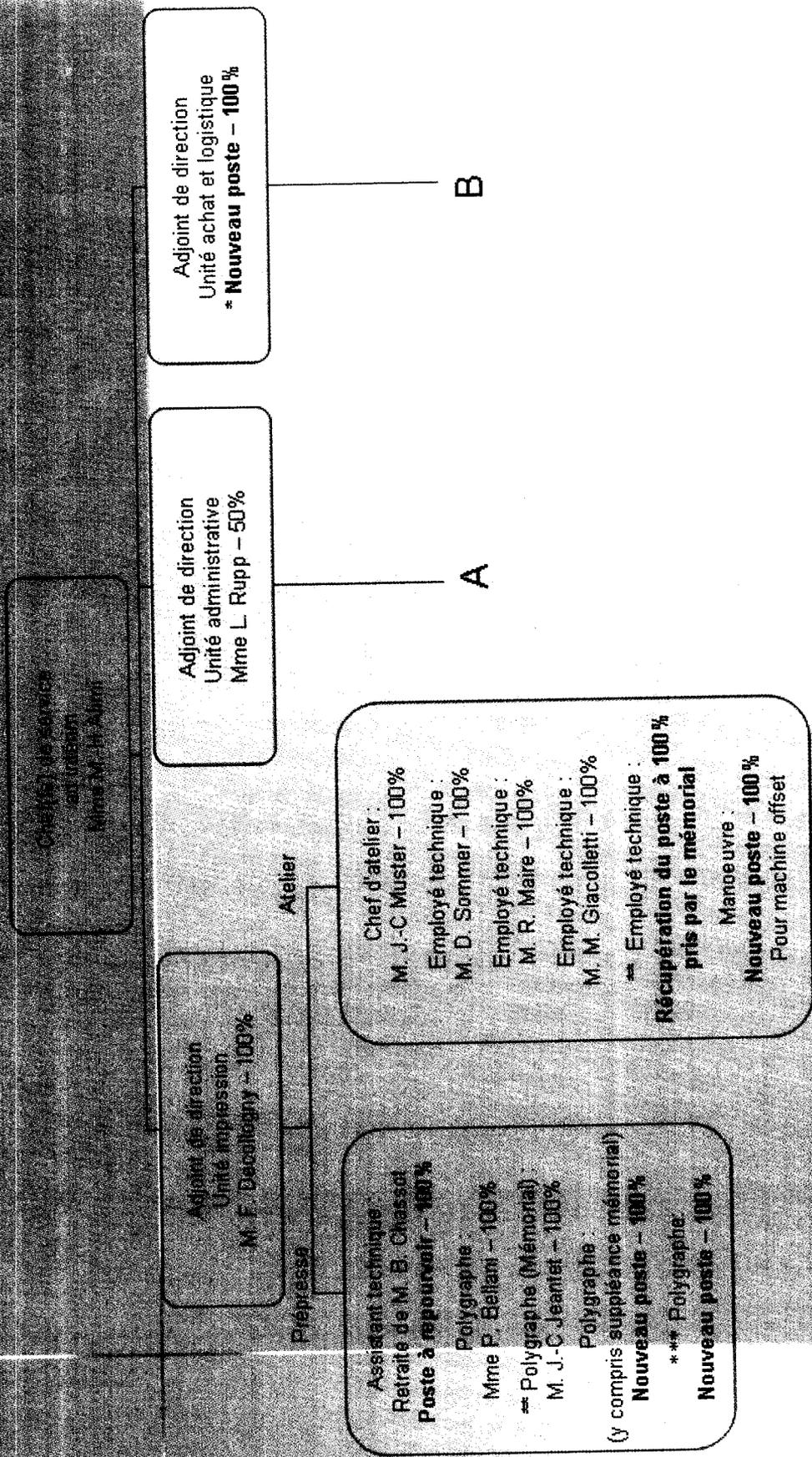
### • **Unité administration**

Poste vacant à 100% de comptable à repourvoir. Ce poste est actuellement occupé par une employée temporaire.

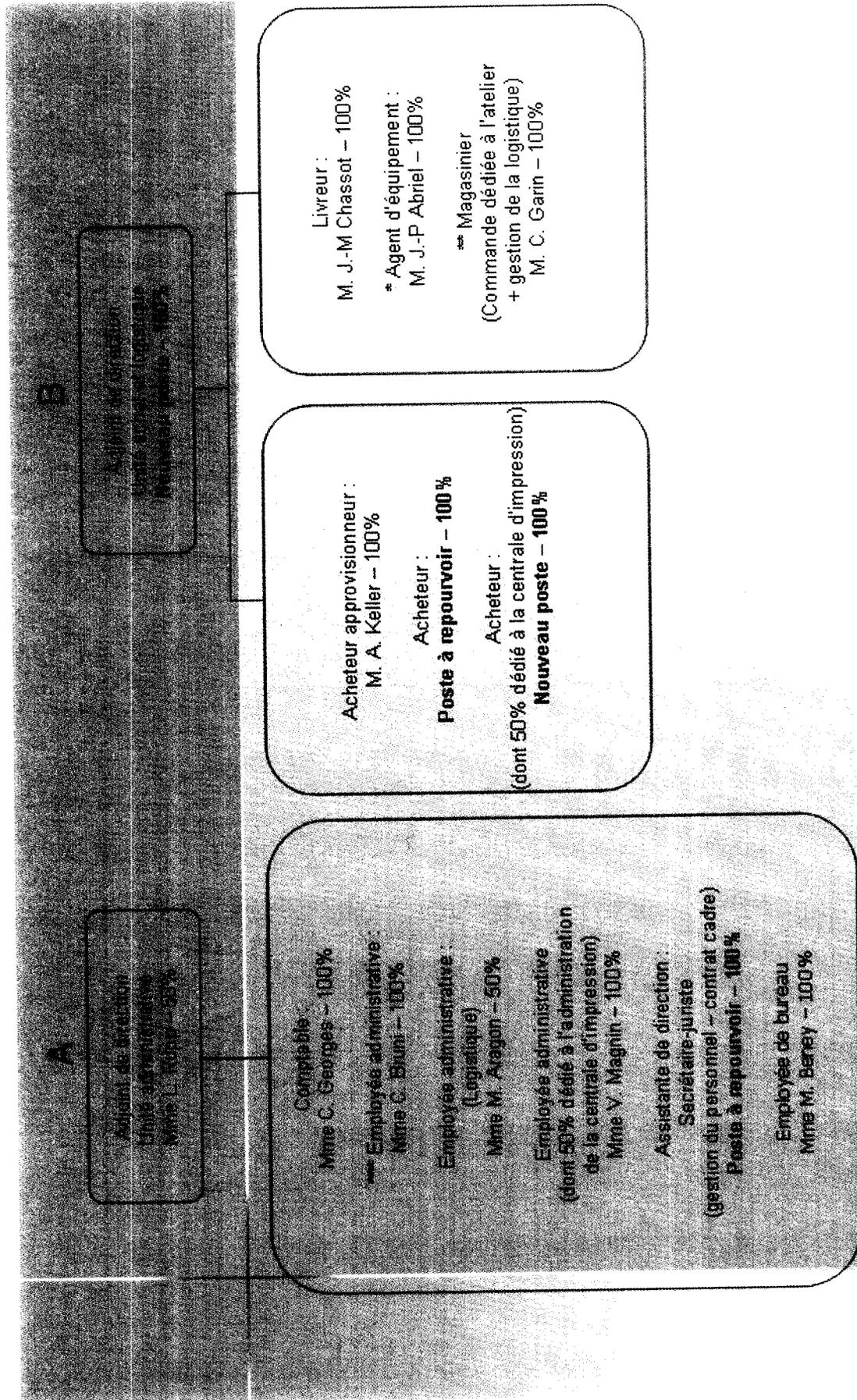
Poste vacant à 100% d'assistante de direction à repourvoir, plus particulièrement d'une secrétaire juriste qui assumera de surcroît la gestion du personnel.

Il serait souhaitable qu'un poste d'employé de bureau soit transformé en poste de secrétaire.

# Organigramme de la Centrale d'achat et d'impression



\* Poste existant mais transféré à la DAG en 2005  
 \*\* Poste d'employé technique (existant auparavant) transféré au préresse pour reprise dans l'urgence de l'activité du mémorial  
 \*\*\* Nouveau poste en vue de l'augmentation de l'activité de la Centrale d'impression



\* Lors du départ à la retraite de M. Abriel en 2009, et selon l'évolution de notre nouvelle structure, il serait souhaitable de redéfinir ce poste.

\*\* Dès la suppression du magasin courant 2008, M. Claude Garin occupera un poste d'employé de bureau, il continuera à gérer la logistique pour l'atelier d'impression.

\*\*\* Formation SAP prévue en 2008 pour assumer en partie une nouvelle activité

Il serait souhaitable de transformer un poste d'employée administrative en poste de secrétaire

## ○ **La gestion du mobilier d'occasion**

La Centrale d'achat et d'impression est tenue de récupérer à la demande des services tout mobilier d'occasion non utilisé et est chargée de le replacer auprès de services qui en ont la nécessité.

## ○ **Transfert et suppression d'activités actuelles**

En fonction de plusieurs paramètres pris en considération (départ à la retraite des titulaires, recentrage des activités métier,...), certaines activités existantes aujourd'hui au sein du Service des achats devront être supprimées ou transférées. Les principales activités concernées sont énumérées ci-après :

- \* L'activité de nettoyage des téléphones de la Ville de Genève  
Cette activité sera supprimée à fin 2008, lorsque la personne, en charge du nettoyage des téléphones sera partie à la retraite.
- \* La réparation du mobilier  
Cette activité sera supprimée à fin 2008, lorsque la personne en charge de cette tâche sera partie à la retraite.
- \* La gestion des contrats de nettoyage pour les bâtiments administratifs  
Cette activité (gestion administrative en lien avec les fournisseurs) est à transférer.
- \* La gestion des distributeurs de papier CWS  
Cette activité (gestion administrative en lien avec les fournisseurs) est à transférer.
- \* La gestion des machines à affranchir  
Cette activité (gestion administrative avec la société Frama) est à transférer.
- \* La gestion du mobility carsharing  
Cette activité (gestion des véhicules) est à transférer.

## **VIII. Nouvelles règles de gestion en Ville de Genève**

Il est nécessaire de mettre en œuvre des règles de gestion strictes en termes d'acquisition de biens, de services et de prestations, ainsi que d'impressions. Celles-ci devront couvrir principalement les aspects suivants :

- \* La compétence centrale et unique (la Centrale d'achat et d'impression est seule compétente en matière d'acquisition et d'impression),
- \* le respect des procédures de demande d'acquisition et d'impression,
- \* le respect des contrats établis en central (choix des fournisseurs, conditions d'achat, mode de fonctionnement d'acquisition, ...),
- \* les principes de responsabilisation budgétaire (chaque service est responsable des dépenses engagées),
- \* le contrôle du respect des règles mises en place par la centrale d'achat et d'impression (choix des fournisseurs, mode de fonctionnement, ...) et les sanctions qui en découlent (rôle du Contrôle financier, par exemple).

### **Conclusion**

Face à des budgets publics revus à la baisse, l'optimisation des processus achats et impressions et la maîtrise des ressources budgétaires sont devenues indispensables. La centralisation des achats permettrait la réalisation d'économies importantes. Il est donc impératif de revoir le fonctionnement du Service des achats, tel qu'il existe aujourd'hui.

Il n'existe malheureusement pas une politique d'achat consolidée au niveau de la Ville de Genève. Une concertation et une harmonisation sont donc nécessaires au niveau des achats publics pour être en mesure de traiter des effets de volumes d'une part (procédure de regroupement des achats de même type émanant des différents services à mettre en place), et surtout de respecter la loi intercantonale sur les marchés publics d'autre part.

Il est indispensable de reconsidérer le Service des achats, afin de donner à la fonction achat un rôle central, au sens moderne du terme. La Centrale d'achat et d'impression, telle qu'elle devrait exister, a pour rôle de garantir le bon déroulement des activités d'achat et d'impression en général et de respecter et de faire respecter les procédures et règles en vigueur en Ville de Genève, sans dérogation aucune.

# Annexe I : Travaux 2006

Famille	Travaux	Quantité		Moyens consommés		Prévisions	Réalisation	Coût unitaire	Coût total	Coût unitaire	Coût total	
		Quantité	Unitaire	Quantité	Unitaire							
1	<b>Enveloppes</b>	1079500	448	51'819.00	interne	88'189.89	Internalisation		136.47	744.28	11.93	52711.89
2	<b>Papeterie</b>											
2.1	En-têtes	779550	214	27'447.00	préimprimés couleur => externe impressions nb => interne	91'400.00			151.98	381.27	78.95	28'059.28
2.2	Carte de visite	86650	350	4'072.00	interne	23'530.00			224.36	191.11	79.87	4'567.34
2.3	Carte correspondance Invitations, cartes de deuil, menus	73450	192	6'018.00	impressions nb => interne	16'780.00			137.51	180.15	43.15	6'388.81
2.4	Textes	283750	154	18'620.00	interne	65'720.00			142.88	193.99	88.77	19'226.44
2.5	Total	3881150	937	21'873.00	interne	176'040.00	Internalisation		242.87	188.88	305.71	22'148.81
3.1	<b>Documents financiers</b>	11211	22	53'186.00	numérique => interne, offset => externe	138'364.00	Internalisation		489.37	565.53	551.75	64'902.56
3.2	<b>Copies couleur + nb</b> Divers documents (lifton et format spéciaux autocollants, blocs, bornes, etc)	828563	266	98'773.00	interne	105'089.00	Internalisation		4160.67	18'332.43	6'381.44	125'855.54
3.3	<b>Prod. Techniques</b> (Travaux avec divers papiers chimiques et fabrication complexes et travaux avec BVR)	852573	201	128'278.00	petits volumes, délais moyens => interne	219'088.00	Internalisation		2'280.78	7'898.28	2'024.32	141'279.48
3.4	<b>Mise sous pli</b>	458174	47	92'738.00	gross volumes, délais urgents, technologie évoluée => externe	137'893.00	Externalisation		1'020.46	1'875.59	578.38	96'213.43
3.5	<b>Total</b>	387754	81	32'456.28	interne	68'467.00	Internalisation		1'736.95	18'258.04	2'487.03	52'938.29
	<b>Total</b>		2002	534'278.28		1'128'947.88			18'742.19	48'727.57	12'340.57	684'889.62
	<b>Documents confidentiels</b>	175810	37	19'103.28	interne		Internalisation		888.47	8870.18	1'195.32	29'837.26
	<b>Dès 2007</b>									100'000.00		182'228.08
	<b>Mémoriel et tirés à part</b>	9878	240	82'220.00	interne	608'080.00	Internalisation					130'808.08

Evaluation sous-traitance impression

# Annexe II : Inventaire machines

Inventaire des machines - Unité Impression									
Type	Informations	Etat	Age	Capacité	Leasing	Amortissement	Etat	Equipement	Observations
Ces 6 premières machines ont la capacité de prendre plus de travail, c'est par un changement radical de planification avec les services, mensuellement par exemple, que nous pourrions les rentabiliser plus efficacement.									
Mise sous pli	-	Bon	48'600/an	non	oui	Annuel	Mise sous pli 6 poches codage des documents	70%	
Offset	A4	Moyen 1988	-	non	oui	-	Presetterie L...	75%	
Offset	A3	Moyen 1973	-	non	oui	-	Presetterie numérotation et tarification	75%	
Copieur numérique noir/blanc	A4/A3+	Moyen	43'000/an	oui	oui	Annuel	Copie et imprimante pour l'interne et l'externe	80%	
Copieur numérique couleur	A4/A3+		48'000/an	oui	oui	Annuel	"" "" "" (Technologies dérivées)	60%	
Imprimante numérique noir/blanc	A4/A3	Bon	DSI	non	oui	Annuel	SAP/feuille/cover/olm/kytrappel.com/pitelabs/station	60%	
Les machines suivantes sont en grandes parties amorties, ou en leasing. Elles constituent les étapes préliminaires et postérieures à l'impression									
Typo	-	Moyen 1950	-	non	oui	-	Travaux interne et externe/enveloppe/normal	50%	
Pieuse	A4		-	non	oui	-	A3 ne fonctionne plus correctement (plus de pièces)	50%	
Reliure collée	A3/A4	Bon	5'200/an	non	oui	-	Dos plat collé couverture plastique	50%	
Reliure Agrafée	A4/A3	Bon	-	non	oui	-	Dos plat agrafé	50%	
Lamineuse	A3++	Bon	-	non	oui	-	Plastification de feuilles/couverture/s'ionets	40%	
Coupeuse carte de visite	-	Bon	-	non	oui	-	carte de visite	50%	
Massicot	-	Moyen 1972	-	non	oui	-	Découpe de formats	70%	
Reliure Renz	A5/A4	Bon	-	non	oui	-	Reliure anneaux métallique	50%	
Troueuse	-		-	non	oui	-	Trous classeurs	50%	
Flasheuse A&FA	A4/A3	Bon	8'500/an	oui	non	Annuel	Flasheuse des films pour l'interne et l'externe	70%	
La boratoire D'éveloppement	-	Moyen	-	oui	oui	-	Confection plaques développement film	70%	

# Annexe III : Remplacement des copieurs numériques

Situation actuelle		NB		Couleur		Besoins actuel				NB		Couleur						
Fournisseur	Marque	Modèle	Graphax	Konica	Canon	Océ	Océ	Graphax	Koni/minoit	Bizhub	Graphax	Ricoh	Ikon	Océ	Océ	Graphax	Koni/minoit	Ikon
			7165		CLC 5000	2110	2110	1050	1050	1050	1050	110	110	650	650	650	650	650
Nbre copie minute A4	60	45																
Nbre copie minute A3	29	21																
Grammage cassette grs	60/100	100																
Grammage intro manuelle grs	200	250																
Format papier cassette	A6/A3	A4/A3																
Format papier intro manuelle	A6/A3+	A4/A3+																
Nbre de magasins	4	3																
Capacité magasin A4	4000	1000																
Capacité magasin A3	1000	1500																
Capacité Sortie	2000	1000																
Finition agrafage	30	50																
Recto/verso grs	80	100																
Option bouclette	X	N																
Prise papier par rlx	X	X																
Température de Fixation	190°	170°																
Remarques																		
Date d'installation	mai 01	nov 02																
location annuelle frs	2316.00	39963.00																
prix copie cts NB	3.9	3																
prix copie cts Couleur		10																
Copie supplémentaire		1355.00																
Maintenance		4860.00																
Etat compteur oct 2007 actuel	2730123	389540																
Etat compteur fin 2006	1781761	264987																
Etat compteur fin 2005																		
Copies annuelles 2006	948362																	
Facture annuelle 2006	42289.00	49373.00																
Coût mensuel	3524.08	4114.42																
Coût mensuel total actuel																		
Coût mensuel solution Océ																		
Coût mensuel solution ikon																		

Coût mensuel total actuel 7638.50

Coût de location actuel

6100.00

Solution proposée pour le renouvellement

5600.00

# Annexe IV : Accord intercantonal sur les marchés publics (AIMP) L 6 05 du 25 novembre 1994

(Entrée en vigueur pour Genève : 9 décembre 1997)

Etat au 22 mai 2007

---

## Section 1 Dispositions générales

### Art. 1 But

1 Le présent accord règle l'ouverture réciproque des marchés publics entre les cantons.  
2 Il vise à harmoniser les règles cantonales de passation des marchés conformément à des principes définis en commun et aux obligations internationales de la Suisse. Il poursuit notamment les objectifs suivants :

- a) assurer une concurrence efficace entre les soumissionnaires;
- b) garantir l'égalité de traitement à tous les soumissionnaires et assurer l'impartialité de l'adjudication;
- c) assurer la transparence des procédures de passation des marchés;
- d) permettre une utilisation parcimonieuse des deniers publics.

### Art. 2 Réserve d'autres accords

Les cantons parties conservent le droit :

- a) de passer entre eux des accords bilatéraux ou multilatéraux en vue d'étendre le champ d'application du présent accord ou de développer leur coopération de toute autre manière;
- b) de passer des accords analogues avec des régions frontalières ou des Etats voisins.

### Art. 3 Exécution

Les autorités compétentes de chaque canton édictent des dispositions d'exécution, qui doivent être conformes au présent accord.

## Section 2 Application de l'accord

### Art. 4 Autorité intercantonale

1 Les membres de la Conférence suisse des directeurs cantonaux des travaux publics, de l'aménagement du territoire et de la protection de l'environnement représentant les cantons parties au présent accord, forment l'autorité intercantonale.

2 L'autorité intercantonale est compétente pour :

- a) modifier le présent accord, sous réserve de l'approbation des cantons parties;
- b) édicter des règles concernant les procédures d'adjudication;
- c) adapter périodiquement les valeurs seuils aux dispositions de l'Accord GATT;
- d) déterminer la clause de minimis selon l'article 7, alinéa 2, du présent accord;
- e) surveiller l'exécution du présent accord, en particulier l'établissement des dossiers nécessaires, ainsi que l'arbitrage des litiges entre les cantons concernant l'application du présent accord;
- f) adopter un règlement fixant les règles d'organisation et de procédure pour l'application du présent accord.

3 L'autorité intercantonale prend ses décisions à la majorité des trois quarts des représentants présents, pour autant que la moitié des cantons soit représentée. Chaque canton partie à l'accord dispose d'une voix, qui doit être exprimée par un membre de son gouvernement.

4 L'autorité intercantonale collabore avec les Conférences des chefs de départements cantonaux concernées, plus particulièrement avec la Conférence des chefs de départements cantonaux de l'économie publique. Cette collaboration est assurée par des consultations préalables ou par la participation des chefs de départements concernés aux séances de l'autorité intercantonale.

#### Art. 5 Collaboration avec la Confédération

L'autorité intercantonale cherche avec la Confédération des solutions communes en vue de coordonner les procédures cantonales et fédérales de passation des marchés.

#### Section 3 Champ d'application

#### Art. 6 Types de marchés

1 Le présent accord s'applique à la passation des marchés suivants :

- a) marchés de construction, c'est-à-dire un contrat entre un adjudicateur et un soumissionnaire concernant la réalisation de travaux de construction de bâtiments ou de génie civil au sens du chiffre 51 de la Classification centrale des produits (liste CPC) selon l'appendice I, annexe 5, de l'Accord GATT;
- b) marchés de fournitures, c'est-à-dire un contrat entre un adjudicateur et un soumissionnaire concernant l'acquisition de biens mobiliers, notamment sous forme d'achat, de crédit-bail (leasing), de bail à loyer, de bail à ferme ou de location-vente;
- c) marchés de service, c'est-à-dire un contrat entre un adjudicateur et un soumissionnaire concernant la fourniture d'une prestation selon l'appendice I, annexe 4, de l'Accord GATT.

2 Un ouvrage est le résultat de l'ensemble des travaux de construction de bâtiments ou de génie civil selon l'alinéa 1, lettre a.

#### Art. 7 Seuils

1 Le présent accord s'applique aux offres si la valeur estimée du marché public à adjudger atteint le seuil ci-après, sans la taxe sur la valeur ajoutée :

- a) 9 575 000 F pour les ouvrages;
- b) 383 000 F pour les fournitures et les services;
- c) 766 000 F pour les fournitures et les services qui se rapportent à un adjudicateur désigné à l'article 8 du présent accord et qui ressortissent aux secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports ou des télécommunications.

2 Si un adjudicateur adjudge plusieurs marchés de construction pour la réalisation d'un ouvrage, leur valeur totale est déterminante. L'autorité intercantonale détermine le pourcentage de la valeur que chacun des marchés de construction doit représenter dans l'ensemble de l'ouvrage, pour être dans tous les cas soumis au présent accord (clause de minimis).

#### Art. 8 Adjudicateur

1 Sont soumis au présent accord les pouvoirs adjudicateurs suivants :

- a) l'Etat, ses établissements de droit public et régies, ainsi que les collectivités de droit public auxquelles il participe;
- b) les communes, associations de communes et autres collectivités de droit public dans leurs rapports avec les cantons et les Etats signataires de l'Accord GATT qui leur accordent la réciprocité;
- c) les organismes ou entreprises, quelle que soit leur forme juridique, opérant dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports ou des télécommunications et qui sont majoritairement dominés par un ou des pouvoirs adjudicateurs énumérés aux lettres a ou b indépendamment du droit de réciprocité. Sont seuls soumis au présent accord les marchés en relation avec l'exécution, en Suisse, de leurs tâches dans les domaines précités;
- d) d'autres organismes qui sont soumis à l'Accord GATT ou à d'autres traités internationaux analogues.

2 Sont également soumis au présent accord les marchés publics dont le coût total est subventionné à plus de 50% par la Confédération ou par des organismes ou pouvoirs adjudicateurs énumérés à l'alinéa 1, lettres a et b.

#### Art. 9 Soumissionnaires

Le présent accord s'applique aux soumissionnaires ayant leur domicile ou leur siège :

- a) dans un canton partie à l'accord;
- b) dans un Etat signataire de l'Accord GATT sur les marchés publics, sous réserve de réciprocité;
- c) dans d'autres Etats, pour autant que des accords contractuels ad hoc aient été conclus.

#### Art. 10 Exceptions

1 Le présent accord n'est pas applicable :

- a) aux marchés passés avec des institutions pour handicapés, des œuvres de bienfaisance ou des établissements pénitentiaires;
- b) aux marchés passés dans le cadre de programmes agricoles ou d'aide alimentaire;
- c) aux marchés passés sur la base d'un traité international entre les Etats signataires de l'Accord GATT ou la Suisse et d'autres Etats, qui se rapportent à un objet à réaliser et à supporter en commun;
- d) aux marchés passés avec une organisation internationale sur la base d'une procédure spéciale;
- e) à l'acquisition d'armes, de munitions ou de matériel de guerre et à la réalisation d'infrastructures de combat et de commandement pour la défense générale et l'armée.

2 L'adjudicateur n'est pas tenu d'adjuger un marché selon les dispositions du présent accord :

- a) lorsque celui-ci risque d'être contraire aux bonnes mœurs ou qu'il met en danger l'ordre et la sécurité publics;
- b) lorsque la protection de la santé et de la vie de personnes, d'animaux ou de plantes l'exige, ou
- c) lorsqu'il porte atteinte aux droits de la propriété intellectuelle.

#### Section 4 Procédure d'adjudication

##### Art. 11 Principes généraux

Lors de la passation de marchés, les principes suivants doivent être respectés :

- a) non-discrimination et égalité de traitement de chaque soumissionnaire;
- b) concurrence efficace;
- c) renonciation à des rounds de négociation;
- d) respect des conditions de récusation des personnes concernées;
- e) respect des dispositions relatives à la protection des travailleurs et aux conditions de travail;
- f) égalité de traitement entre hommes et femmes;
- g) traitement confidentiel des informations.

##### Art. 12 Types de procédures

1 Sont applicables les procédures de mise en concurrence suivantes :

- a) la procédure ouverte : l'adjudicateur lance un appel d'offres public pour le marché prévu. Chaque soumissionnaire peut présenter une offre;
- b) la procédure sélective : l'adjudicateur lance un appel d'offres public pour le marché prévu. Chaque candidat peut présenter une demande de participation. L'adjudicateur détermine, en fonction de critères d'aptitude, les candidats qui peuvent présenter une offre. Il peut limiter le nombre de candidats invités à présenter une offre s'il n'est pas compatible avec un fonctionnement efficace du mécanisme d'adjudication des marchés. Une concurrence réelle doit cependant être garantie;
- c) la procédure de gré à gré : l'adjudicateur adjuge le marché directement à un soumissionnaire, sans procéder à un appel d'offres.

2 Les cantons règlent dans leurs dispositions d'exécution les conditions auxquelles les types de procédures peuvent être choisis, en conformité avec l'Accord GATT.

#### Art. 13 Les dispositions d'exécution cantonales

Les dispositions d'exécution cantonales doivent garantir :

- a) une publication appropriée, au moins dans la feuille officielle cantonale de l'adjudicateur;
- b) le recours à des spécifications techniques non discriminatoires;
- c) la fixation d'un délai suffisant pour la remise des offres;
- d) une procédure d'examen de l'aptitude des soumissionnaires selon des critères objectifs et vérifiables;
- e) la reconnaissance mutuelle de la qualification des soumissionnaires, inscrits sur des listes permanentes tenues par les cantons parties au présent accord;
- f) des critères d'attribution propres à adjudger le marché à l'offre économiquement la plus avantageuse;
- g) l'adjudication par voie de décision;
- h) la notification et la motivation sommaire des décisions d'adjudication;
- i) la possibilité d'interrompre et de répéter la procédure de passation en cas de justes motifs uniquement.

#### Art. 14 Conclusion du contrat

1 Le contrat ne peut être conclu avec l'adjudicataire qu'après l'écoulement du délai de recours et, en cas de recours, que si l'autorité juridictionnelle cantonale n'a pas accordé au recours l'effet suspensif.

2 Si une procédure de recours est en cours sans que l'effet suspensif ait été prononcé, l'adjudicateur informe immédiatement l'autorité juridictionnelle de la conclusion du contrat.

#### Section 5 Voies de droit

##### Art. 15 Droit et délai de recours

1 Les décisions de l'adjudicateur peuvent faire l'objet d'un recours auprès d'une autorité juridictionnelle cantonale. Celle-ci statue de manière définitive.

2 Le recours, dûment motivé, doit être déposé dans les 10 jours dès la notification de la décision d'adjudication.

3 En l'absence de dispositions d'exécution cantonales, le Tribunal fédéral est compétent pour connaître de tous recours concernant l'application du présent accord.

##### Art. 16 Motifs du recours

1 Le recours peut être formé :

- a) pour violation du droit, y compris l'excès ou l'abus de pouvoir d'appréciation;
- b) pour constatation inexacte ou incomplète de faits pertinents;

2 Le grief d'inopportunité ne peut pas être invoqué.

3 En l'absence de dispositions d'exécution cantonales, les dispositions du présent accord peuvent être invoquées directement par les soumissionnaires.

##### Art. 17 Effet suspensif

1 Le recours n'a pas d'effet suspensif.

2 Toutefois, l'autorité de recours peut, d'office ou sur demande, accorder l'effet suspensif à un recours, pour autant que celui-ci paraisse suffisamment fondé et qu'aucun intérêt public ou privé prépondérant ne s'y oppose.

3 Si l'effet suspensif est ordonné sur demande du recourant et qu'il soit de nature à causer un préjudice important, le recourant peut être astreint à fournir, dans un délai convenable, des sûretés pour les frais de procédure et une éventuelle indemnité de dépens. A défaut de versement dans le délai fixé par le juge, la décision ordonnant l'effet suspensif devient caduque.

4 Le recourant est tenu de réparer le préjudice causé par l'effet suspensif s'il a agi par dol ou par négligence grave.

##### Art. 18 Décision sur recours

1 Si le contrat n'est pas encore conclu, l'autorité de recours peut, soit statuer au fond, soit renvoyer la cause au pouvoir adjudicateur dont elle annule la décision, au besoin avec des instructions impératives.

2 Si le contrat est déjà conclu et que le recours est jugé bien fondé, l'autorité de recours constate le caractère illicite de la décision.

## Section 6 Vérification

### Art. 19 Vérification et sanctions

1 Chaque canton vérifie le respect, par les soumissionnaires et les pouvoirs adjudicateurs, des dispositions en matière de marchés publics, tant durant la procédure de passation qu'après l'adjudication.

2 Chaque canton détermine les sanctions encourues en cas de violation des dispositions en matière de marchés publics.

## Section 7 Dispositions finales

### Art. 20 Adhésion et dénonciation

1 Chaque canton peut adhérer à l'accord. Sa déclaration d'adhésion est remise à l'autorité intercantonale qui la communique à la Confédération.

2 Le présent accord peut être dénoncé pour la fin d'une année civile moyennant un préavis de 6 mois adressé à l'autorité intercantonale. Celle-ci communique la dénonciation à la Confédération.

### Art. 21 Entrée en vigueur

1 L'accord, dès que deux cantons au moins y auront adhéré, entrera en vigueur lors de sa publication dans le Recueil officiel des lois fédérales et, pour les cantons qui y adhèrent ultérieurement, lors de la publication de leur adhésion dans ledit recueil.

2 Il en est de même des compléments et modifications apportés à l'accord.

### Art. 22 Droit transitoire

1 Le présent accord s'applique à la passation de marchés qui sont mis en soumission ou adjugés après son entrée en vigueur.

2 En cas de dénonciation, le présent accord continue à s'appliquer à la passation de marchés dont l'appel d'offres ou l'invitation à déposer une demande de participation sont publiés avant la fin de l'année civile pour laquelle la dénonciation est applicable.