

EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE DECRET

**accordant au Conseil d'Etat un crédit de CHF 12'872'000 pour la phase I de la Réforme des Achats (RefA)
de l'ACV**

TABLE DES MATIÈRE

LISTE DES ABRÉVIATIONS	4
GLOSSAIRE	5
1. Présentation du projet.....	6
1.1 Résumé.....	6
1.2 Contexte	6
1.3 But du document	7
1.4 Analyse de la situation actuelle.....	7
1.4.1 <i>Situation actuelle de la fonction Achats au sein de l'ACV et de la fonction Logistique CADEV</i>	<i>7</i>
1.4.2 <i>Situation actuelle du SI sur le périmètre Achats et Logistique CADEV</i>	<i>8</i>
1.5 Contenu et limites du projet	9
1.5.1 <i>Principaux objectifs et enjeux pour le projet RefA</i>	<i>9</i>
1.5.2 <i>Les principes retenus pour le métier.....</i>	<i>11</i>
1.5.3 <i>Les principes retenus pour la solution informatique</i>	<i>11</i>
1.6 Solution proposée.....	12
1.6.1 <i>Étude d'alternatives de solutions.....</i>	<i>12</i>
1.6.2 <i>Cible organisationnelle métier</i>	<i>12</i>
1.6.3 <i>Économies estimées (réalistes).....</i>	<i>13</i>
1.6.4 <i>Nouvelle organisation proposée</i>	<i>14</i>
1.6.5 <i>Cible fonctionnelle SI</i>	<i>16</i>
1.6.6 <i>Architecture de la solution SI</i>	<i>17</i>
1.6.7 <i>Infrastructure informatique nécessaire au projet RefA</i>	<i>17</i>
1.6.8 <i>Mise en œuvre d'une plateforme projet</i>	<i>18</i>
1.6.9 <i>Renforts en ressources métier projet</i>	<i>18</i>
1.6.10 <i>Renforts en ressources informatiques.....</i>	<i>18</i>
1.6.11 <i>Sécurisation de la continuité de l'existant.....</i>	<i>18</i>
1.6.12 <i>Reprise des données.....</i>	<i>18</i>
1.6.13 <i>Dématérialisation des factures</i>	<i>18</i>
1.7 Coûts de la solution.....	19
1.7.1 <i>Investissement total.....</i>	<i>19</i>
1.7.2 <i>Coût de fonctionnement supplémentaire annuel (hors impact RH)</i>	<i>20</i>
1.7.3 <i>Coût de fonctionnement supplémentaire annuel complet (avec impact RH)</i>	<i>20</i>
1.8 Justification de la demande de crédit	21
1.8.1 <i>Valeur ajoutée des projets (VAP)</i>	<i>21</i>
1.8.2 <i>Réponse au rapport n°28 de la Cour des comptes.....</i>	<i>22</i>
1.9 Calendrier de réalisation et de l'engagement des crédits	22
1.9.1 <i>Réalisation.....</i>	<i>22</i>
1.9.2 <i>Engagement des crédits</i>	<i>23</i>
2. Mode de conduite du projet.....	24
2.1 CoPil	24
2.2 BuCoPil.....	24
2.3 DiPro.....	24
2.4 CoPro	24
3. Conséquences du projet de décret.....	25
3.1 Conséquences sur le budget d'investissement	25
3.2 Amortissement annuel.....	25
3.3 Charges d'intérêt.....	25
3.4 Conséquences sur l'effectif du personnel	25
3.5 Autres conséquences sur le budget de fonctionnement.....	26
3.6 Conséquences sur les communes	26
3.7 Conséquences sur l'environnement, le développement durable et la consommation d'énergie.....	27
3.8 Programme de législature et plan directeur cantonal (PDC) des systèmes d'information (conformité, mise en œuvre, autres incidences).....	27
3.9 Loi sur les subventions (application, conformité) et conséquences fiscales TVA	27
3.10 Conformité de l'application de l'article 163 Cst-VD	27
3.11 Découpage territorial (conformité à DecTer).....	28

3.12 Incidences informatiques	28
3.13 RPT (conformité, mise en œuvre, autres incidences).....	28
3.14 Simplifications administratives	28
3.15 Protection des données.....	28
3.16 Récapitulation des conséquences du projet sur le budget de fonctionnement.....	29
3.17 Impact économique du projet.....	29
4. Conclusion.....	30

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Objectifs stratégiques du projet RefA en termes d'Achat.....	10
Figure 2 : Objectifs stratégiques du projet RefA en termes de Logistique.....	10
Figure 3 : Couverture des biens et services des phases I et II du projet RefA	13
Figure 4 : Estimation des économies (réalistes) atteignables grâce à la nouvelle structure organisationnelle	14
Figure 5 : Lien organisationnel de la phase I	15
Figure 6 : Projection des flux organisationnels de la phase II.....	15
Figure 7 : Organisation future des achats et de la logistique de l'Etat de Vaud.....	16
Figure 8 : Cible fonctionnelle du projet RefA.....	16
Figure 9 : Architecture logique cible du nouveau SI du projet RefA.....	17
Figure 10 : Tableau des coûts complets d'investissement (Montants financiers en CHF).....	20
Figure 11 : Tableau des coûts de fonctionnement, hors impacts sur les RH internes	20
Figure 12 : Tableau des coûts de fonctionnement, avec les impacts sur les RH internes.....	20
Figure 13 : Plan de déploiement pour le projet RefA.....	22
Figure 14 : Calendrier d'investissement.....	23
Figure 15 : Organigramme du projet RefA	24
Figure 16 : Tableau des coûts d'investissement, répartis annuellement sur la durée prévue	25
Figure 17 : Tableau des coûts d'amortissement, répartis annuellement sur la durée prévue.....	25
Figure 18 : Tableau des charges d'intérêts et de service de la dette, répartis annuellement sur la durée prévue ..	25
Figure 19 : Extrait de la Figure 10 – Tableau des coûts d'investissement – Partie Renforts	26
Figure 20 : Tableau récapitulatif des coûts RH de fonctionnement annuels prévus.....	26
Figure 21 : Tableau des autres coûts de fonctionnement annuels prévus.....	26
Figure 22 : Tableau des coûts de fonctionnement annuels complets prévus	29

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Désignation	Description
ACV	Administration cantonale vaudoise
BuCoPil	Bureau de comité de pilotage
CADEV	Centrale d'achats de l'Etat de Vaud
CAIB	Centrale d'achats et d'ingénierie biomédicale des Hôpitaux universitaires des cantons de Vaud et de Genève
CI	Crédit d'inventaire
CoPil	Comité de pilotage
CoPro	Comité de projet
DGEO	Direction générale de l'enseignement obligatoire
DFIRE	Département des finances et des relations extérieures
DiPro	Direction de projet
DSI	Direction des systèmes d'information
ECC	<i>ERP Central Component</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i> / planification des ressources de l'entreprise
EMPD	Exposé des motifs et projet de décret
ESB	<i>Enterprise Service Bus</i>
ETP	Équivalent temps plein
FI	Solution ERP Financials (module SAP FICO)
FIFO	<i>First In, First Out</i> / premier entré, premier sorti
GRC	Gestion de la relation client
IAM	<i>Identity and Access Management</i> / Gestion des identités et des accès
ICS	<i>Internet Connection Sharing</i> / Partage de connexion Internet
LFin	Loi sur les finances
LPrD	Loi sur la protection des données personnelles
LES	Location de service
LMP	Loi fédérale sur les marchés publics
MM	Solution ERP Material Management (module SAP MM)
ODD	Objectifs de développement durable des Nations Unies
PDC	Plan directeur cantonal
RefA	Réforme des achats
RH	Ressources humaines
RPT	Réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons
SAP	<i>Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung</i> / Systèmes, applications et produits dans la gestion des données
SI	Système d'information
SIF	Système d'information financier
SIPaL	Service immeubles, patrimoine et logistique
SOA	<i>Service Oriented Architecture</i> / Architecture orientée service
SRM	<i>Supplier Relationship Management</i> / Gestion des relations fournisseurs
TCA	Tranches de crédit annuelles
UNIL	Université de Lausanne

GLOSSAIRE

Désignation	Description
Acheteur	Spécialiste métier, garant de la stratégie d'entreprise, connaisseur du (des) marché(s). Personne de contact à l'interne pour l'établissement des besoins et représentant de l'entreprise auprès des fournisseurs. Établit les contrats, dirige les négociations, contacte les fournisseurs, mène les appels d'offres et les demandes d'offres.
Approvisionnementneur	Personne chargée du passage des commandes, du suivi fournisseur, de la réception marchandise et de l'approvisionnement du stock. Applique la stratégie d'achat établie par l'acheteur, centralise les besoins, identifie les demandes spécifiques.
Client	Définit le besoin en fournitures ou prestations, réserve le budget nécessaire à l'acquisition, émet sa demande auprès du représentant de la fonction Achats au sein de son département, initie l'action d'acquisition, réceptionne la marchandise, respectivement la prestation en vue de son utilisation.
Simap.ch	Simap.ch est la plateforme électronique conjointe de la Confédération, des cantons et des communes dans le domaine des marchés publics.
Support achat	Ensemble des activités de soutien, de saisie et de gestion qui assurent le fonctionnement du service des achats dans son ensemble. Personne de contact pour les clients internes lors de questions sur l'outil métier, la gestion des livraisons, la modification et le suivi de commandes.

1. PRESENTATION DU PROJET

1.1 Résumé

Le projet de réforme des achats (RefA) de l'ACV décidé par le Conseil d'Etat en 2014 a pour objectifs de doter l'Etat d'une stratégie globale en matière d'achats de biens et de services ainsi que d'apporter une réponse informatique à l'obsolescence des systèmes informatiques actuels PENELOPE et LE SHOP CADEV. Mandaté pour mener les travaux nécessaires à l'établissement de cet EMPD, le DFIRE a constitué une équipe de projet avec un CoPil et un CoPro. Les principes d'une nouvelle organisation ainsi que d'une mise en œuvre en deux phases ont été acceptés et un crédit d'étude de CHF 390'000.- a été accordé en 2016 pour financer l'étude des besoins en termes de ressources informatiques et organisationnelles en vue d'atteindre les objectifs précités.

La première phase de mise en œuvre du projet s'articule autour des biens et services communs à plusieurs services de l'Etat. Ces biens et services sont désignés par « massifiables et transverses ». L'analyse détaillée des volumes financiers pour l'acquisition des produits de cette catégorie a permis d'estimer à CHF 145 millions la somme totale couverte par la première phase, alors que la CADEV traite aujourd'hui un volume de CHF 27 millions. Afin de connaître et maîtriser l'ensemble des flux de la fonction Achats au travers de l'ACV, un SI transverse et intégré est privilégié. Ce dernier est en ligne avec la stratégie validée par le Conseil d'Etat dans l'EMPD SIF, soit une solution découlant du système SAP.

L'organisation proposée pour la mise en œuvre de la première phase est capable de répondre à l'arrivée de volumes d'achat 5 fois plus élevés qu'aujourd'hui. Pour ce faire, le renforcement en termes de ressources est indispensable, afin que la qualité du service et la couverture des économies proposées puissent être atteintes. Finalement, la première phase voit sa réussite dans la mise en place d'un SI performant et utilisé à son potentiel maximum et induit un changement culturel fort, désiré et porté par une volonté politique de maîtrise des processus, des coûts et de la transparence.

1.2 Contexte

À la suite du rapport d'audit de la Cour des comptes du Canton de Vaud du 18 février 2014 portant sur la fonction Achats de fournitures et biens mobiliers à l'Etat de Vaud (Rapport n°28), plusieurs constats ont été faits :

- les tâches d'approvisionnement de la CADEV priment sur sa mission d'achats ;
- l'obligation de passer par la CADEV n'est pas respectée ;
- un volume important de biens similaires est acquis « au coup par coup » ;
- un potentiel d'économies annuelles a été estimé au minimum à CHF 13 millions ;
- des graves lacunes ont été relevées dans l'application de la législation sur les marchés publics.

De ces différents constats, la Cour des comptes a recommandé trois points importants :

- une réforme en profondeur du dispositif d'achat à l'Etat et le dotant d'une stratégie orientée performance, d'une organisation des achats en lien avec la stratégie, de ressources et d'outils adéquats ;
- un SI sur les achats de l'Etat est prioritairement à mettre en place ;
- un renforcement de l'application de la législation sur les marchés publics et de son contrôle au niveau de l'ACV est également nécessaire.

De ces recommandations, le Conseil d'Etat a accepté le 2 juillet 2014 le principe du projet RefA. À la suite de travaux réalisés par le CoPro durant l'année 2015 et au début de l'année 2016, le Conseil d'Etat a pris différentes décisions :

- décision du 23 mars 2016 : le Conseil d'Etat a accepté, sur la base d'un rapport de synthèse, les deux principes suivants :
 - remplacement de l'outil métier dans le domaine des achats et de la logistique de l'Etat de Vaud ;
 - mise en place d'une nouvelle organisation des achats de l'ACV.
- décision du 27 avril 2016 : le Conseil d'Etat accorde un crédit d'étude de CHF 390'000 pour le remplacement du SI de la gestion des achats et de la logistique ;
- décision du 24 août 2016 : le Conseil d'Etat, se basant sur un rapport complémentaire, charge le SIPaL de mettre en œuvre la réforme des achats.

Dans le rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur le postulat de la Commission de gestion suite aux refus des secondes réponses aux 2e et 3e observations dans le cadre du rapport de gestion 2014 (octobre 2016), le Conseil d'Etat informe que la mise en œuvre a été initiée par le biais d'études approfondies concernant la dimension métier des achats de l'Etat (politique d'achats, stratégie d'achats, organisation structurelle et

procédurale, adaptation des directives internes). Le SI devant, lui, répondre aux besoins du métier, a également été analysé par le biais d'un schéma directeur (cf. précédente décision). Le Conseil d'Etat annonce également que la future organisation des achats devra par la suite monter en puissance en se dotant des compétences et des ressources nécessaires.

Ainsi, le Conseil d'Etat a dans un premier temps accepté que, dans le cadre de cette nouvelle organisation, le périmètre d'achat actuel de la CADEV soit consolidé en réintégrant les achats pour lesquels la centrale est aujourd'hui compétente. La dimension métier continuera également à être étudiée de manière itérative pendant la mise en œuvre du projet.

1.3 But du document

Le présent décret a pour but d'obtenir le financement nécessaire à la mise en œuvre de la phase I du projet RefA. Il se compose de :

- la mise en place de la nouvelle organisation des achats via la présente proposition de réforme ;
- le développement du SI Achats et Logistique en remplacement du SI existant (PENELOPE et LE SHOP CADEV).

En terme financiers, la mise en place du SI s'élève à CHF 11'475'000 et l'investissement pour l'organisation temporaire de la phase de mise en œuvre des achats de l'ACV à CHF 1'397'000.

1.4 Analyse de la situation actuelle

Le périmètre du projet RefA se découpe en deux grands domaines, d'une part, les achats et d'autre part, la logistique de la CADEV.

1.4.1 Situation actuelle de la fonction Achats au sein de l'ACV et de la fonction Logistique CADEV

Selon le rapport de la Cour des comptes, le volume d'achat qui passe actuellement par la CADEV correspond à CHF 27 millions sur 400 millions d'acquisitions. Cette couverture est assurée actuellement par 6 acheteurs à plein temps au sein de la CADEV. L'outil métier actuel (PENELOPE et LE SHOP CADEV) ne bénéficie plus du support et du développement nécessaire à la bonne pratique du métier des achats. Par conséquent, les acheteurs ainsi que les clients pallient les manques d'informations transverses par des actions individuelles, sporadiques et non gérées de manière centralisée.

Les achats de la CADEV en quelques chiffres

- CHF 27 millions de volume d'achat annuel ;
- 5 familles de produits massifiées et transverses :
 - fournitures de bureau ;
 - mobilier ;
 - imprimés ;
 - informatique & technique ;
 - matériel scolaire et d'enseignement.
- 1 directeur (1 ETP) (achats et centre d'édition) ;
- 6 acheteurs (6 ETP) ;
- 3 approvisionneurs (2.5 ETP) ;
- 2 supports (1.5 ETP) (achats et centre d'édition).

Les difficultés (non exhaustives) rencontrées à ce jour par le métier des achats sont :

- culture achat peu présente ;
- manque de distinction entre les fonctions d'achat et d'approvisionnement ;
- beaucoup d'acteurs en position d'effectuer des commandes ;
- obsolescence, application partielle et absence de directives DRUIDE ;
- faible mutualisation des achats pour certaines familles de produits ;
- très peu d'achats centralisés ;
- un pilotage des achats laborieux présentant des lacunes ;
- manque de partage d'informations sur les achats entre les entités de l'ACV.

La CADEV a pour mission d'approvisionner l'ACV en équipements et fournitures, nécessaires à l'accomplissement des tâches des services. Le secteur affilié qui se charge d'expédier les documents et le matériel sur l'ensemble du territoire vaudois est celui de la logistique, qui, par nécessité, a été intégré au périmètre de la phase I du projet RefA. La logistique couvre les domaines suivants :

- l'organisation du courrier de l'Etat ;
- l'organisation et la coordination de l'inventaire des biens mobiliers de l'Etat ;
- la gestion des stocks ;
- l'organisation de l'approvisionnement et des livraisons de l'ACV et en particulier des établissements scolaires de la DGEO.

La logistique de la CADEV en quelques chiffres

- 3 entrepôts utilisés ;
- 2'700 articles référencés dans LE SHOP CADEV dont les principales catégories de produits sont :
 - consommables de bureau ;
 - articles de sport ;
 - articles de bricolage ;
 - moyens d'enseignement ;
- 220'000 à 240'000 prélèvements par année correspondant à 2.7 millions d'articles prélevés (picking) par année ;
- 7.5 ETP au service de la logistique de l'Etat ;
- 5 à 10 tournées de livraison par semaine pour environ 100 localités desservies par année, respectivement 1'500 lieux de livraison, correspondant à plus de 75'000 kilomètres parcourus par an par les chauffeurs de la CADEV ;
- 10'000 colis et 5'000 palettes livrés par année.

Les difficultés (non exhaustives) rencontrées à ce jour par la logistique de la CADEV sont :

- un faible niveau de rotation des articles, un SI obsolète et non intégré, des ruptures de stocks, une absence d'inventaire roulant, de nombreux restes à livrer et une capacité de stockage à repenser ;
- une absence de base légale régissant les relations avec les clients externes tels que l'UNIL, certaines fondations ou certaines librairies, des difficultés à informer rapidement les clients internes, des achats « sauvages » ainsi que des difficultés de suivi des livraisons effectuées et des réclamations ;
- un manque de visibilité de l'impact des tournées sur la gestion de stock, une impossibilité de gérer les livraisons partielles, une faible optimisation des tournées et une absence de gestion FIFO.

1.4.2 Situation actuelle du SI sur le périmètre Achats et Logistique CADEV

PENELOPE est l'outil principal de la CADEV couvrant à la fois les fonctions Achats et Logistique. Cet outil est obsolète et présente donc des risques opérationnels croissants. Son remplacement est en attente depuis plusieurs années.

De plus, au niveau de l'ensemble de l'Etat, les besoins en termes de logistique varient grandement d'un service à l'autre. À ces besoins différents, répondent aujourd'hui des systèmes informatiques différents. Le présent projet couvre l'ensemble des besoins de la fonction Achats de l'ACV. Pour la fonction Logistique, seule celle de la CADEV sera traitée. Les besoins spécifiques en termes de gestion de stocks des services seront traités ultérieurement. Les outils tels qu'IDMATOS et STOCKEO qui permettent la gestion spécifique de la fonction Logistique de la PolCant et de la DGEO feront partie du périmètre de la phase II (cf. point 1.6.2).

En complément de PENELOPE, les outils suivants sont utilisés pour la fonction Achats :

- l'outil LE SHOP CADEV permet la mise à disposition de catalogues de produits en ligne pour les clients de la CADEV. Cet outil est hébergé en dehors du système d'information de la DSI ;
- l'outil Simap.ch (plateforme conjointe Cantons - Confédération) est aussi utilisé pour la publication des appels d'offres. Il est prévu que cet outil fédéral continuera d'être utilisé.

Des outils de bureautique viennent compléter le tableau pour l'échange d'emails avec les fournisseurs (passation de commandes, confirmation des commandes, etc.) et les fonctions de pilotage des achats (fichiers Excel).

L'ensemble de ces outils présente des lacunes fonctionnelles importantes aussi bien pour le domaine Achats que pour le domaine Logistique. Les principales lacunes sont décrites dans les paragraphes suivants.

Lacunes fonctionnelles du domaine Achats

Les fonctions Achats suivantes sont mal outillées, voire pas outillées : pilotage des achats, gestion des marchés, gestion des contrats, évaluation des prestations, évaluation des fournisseurs, référentiels produits, tenues de statistiques diverses.

D'autres fonctions sont assurées par des outils bureautiques simples qui ne couvrent pas tous les besoins et ne permettent pas un partage des informations, ni une bonne conservation des informations, ni un suivi efficace (fichiers Excel pour le pilotage et suivi des achats, emails pour les échanges avec les fournisseurs).

Enfin, le système d'information actuel est peu interfacé, ce qui implique des ruptures dans les processus achats et des ressaisies de données d'un système à l'autre. Il y a, en outre, peu ou pas de dématérialisation des documents et d'automatisation des échanges, ce qui là encore entraîne des charges de ressaisie d'informations.

Lacunes fonctionnelles du domaine Logistique

Pour la **gestion des stocks**, il n'y a pas de distinction faite entre les différents entrepôts de la CADEV. Le système ne génère pas d'alerte pour prévenir les ruptures de stocks. Il n'y a pas d'inventaire roulant. La gestion des erreurs de prélèvement présente des difficultés et des lourdeurs.

Pour la **gestion des factures**, l'édition des bulletins de prélèvement déclenche la facturation automatiquement, ce qui pose problème si l'on doit faire face à des ruptures de stock.

Pour la **gestion des livraisons**, il n'y a pas de gestion des prévisions de livraison, ni de délais de livraison. Lorsqu'il y a des produits qui restent à livrer au client, aucun délai de livraison n'est précisé. Il n'est pas possible de voir à l'avance l'impact des tournées sur le stock, ni de gérer des livraisons partielles pour une même référence. Le système ne permet pas d'avoir une vue d'ensemble des livraisons et ne possède pas de fonctions d'optimisation des tournées.

Pour la **gestion de la relation client**, peu d'informations sont fournies aux clients, ce qui est potentiellement source de litiges. Les clients ne savent pas si le produit demandé est en stock ou non. Un bulletin de « reste à livrer » leur est fourni et c'est à eux d'en déduire ce qu'il leur a été effectivement livré par différence avec leurs commandes. De plus, il est difficile de faire le lien entre les réclamations et les livraisons effectuées.

1.5 Contenu et limites du projet

La fonction Achats au sein de l'ACV a un potentiel d'environ 21'000 clients, en excluant les collaborateurs du CHUV dont les besoins en biens et services sont couverts par la CAIB. En l'absence d'une vision transversale des activités d'achat de l'ACV, deux axes d'analyses ont été choisis. Un premier axe financier en traitant et analysant les comptes de fonctionnement (groupe 31) et un second axe, en recensant les ressources de l'ACV dont la fonction comportait des tâches d'achat. Ce recensement a été envoyé dans chaque service de l'ACV en novembre 2017, il a été établi que la phase I du projet RefA aurait un impact direct sur environ 300 personnes avec des tâches d'achat, annexes à leurs activités principales. Ces personnes, souvent responsables d'un budget, attribuent des marchés sans bénéficier du soutien d'un acheteur professionnel, ni d'une vision des besoins communs. 650 personnes traitent des questions d'approvisionnement en dehors de leur mission et plus de 300 autres personnes gèrent le support et la réception marchandise. Avec le projet RefA, l'ensemble des services, dont les besoins sont communs à d'autres, bénéficieront de conditions équitables et représentatives du marché. De plus, les employés pourront se concentrer sur leur cœur de métier et acquérir des biens et des services de manière efficiente et efficace au travers d'une plateforme intégrée et avec le soutien d'une centrale d'achat performante. La valorisation de la profession d'acheteur a pour but de créer une valeur ajoutée au profit des utilisateurs de l'ACV dans le cadre des processus d'acquisition. Comme mentionné plus haut, cet EMPD se limite aux besoins qu'engendre le déploiement de la phase I en intégrant le métier logistique, couvert par l'actuelle CADEV.

1.5.1 Principaux objectifs et enjeux pour le projet RefA

L'enjeu principal du projet RefA est de mettre en place une organisation matricielle efficiente dont les acteurs principaux seront des spécialistes. Tant pour le domaine des achats que pour la logistique, ils seront connaisseurs des spécificités du secteur public. L'objectif à terme sera de permettre la réduction des coûts d'acquisition à charge de l'Etat de Vaud, en incluant les aspects du développement durable. C'est un changement de culture qui va s'opérer et pour répondre à ce défi de taille, il est nécessaire d'avoir un système de gestion qui réponde aux besoins, d'avoir un investissement du management et d'être appuyé par des spécialistes du changement pour la présente réforme.

Dans le cadre du crédit d'étude alloué à ce projet, une démarche conjointe DSI et métier a été menée en 2017 et a permis de réaliser une analyse de l'existant pour le périmètre Achats et Logistique CADEV, d'identifier les besoins, de construire la cible fonctionnelle (description macroscopique des processus cibles et des fonctions du futur système) et de préciser les principaux objectifs du projet RefA. Du point de vue SI, l'objectif principal est de mettre en place une solution permettant de couvrir les besoins métier de la phase I (achats massifiables & transverses et logistique CADEV). De plus, le nouveau système doit être suffisamment évolutif pour permettre de couvrir à terme les besoins de la phase II (achats décentralisés, spécifiques). Enfin, le nouveau système doit pouvoir s'intégrer facilement avec le reste du SI et notamment avec le SIF.

Ce nouveau système doit remplacer le système actuel (PENELOPE et LE SHOP CADEV) qui est obsolète. Ce remplacement doit se faire tout en assurant la continuité de service en production (assurer la maintenance de PENELOPE et LE SHOP CADEV jusqu'à la bascule du nouveau système).

Afin de préciser les orientations de la réforme des achats, deux cartes stratégiques (Figure 1 et Figure 2) ont été formalisées pour les domaines Achats et Logistique. Ces cartes déclinent les objectifs à long terme de la réforme selon 4 axes : économique, client, processus et ressources.

► Carte stratégique Achat

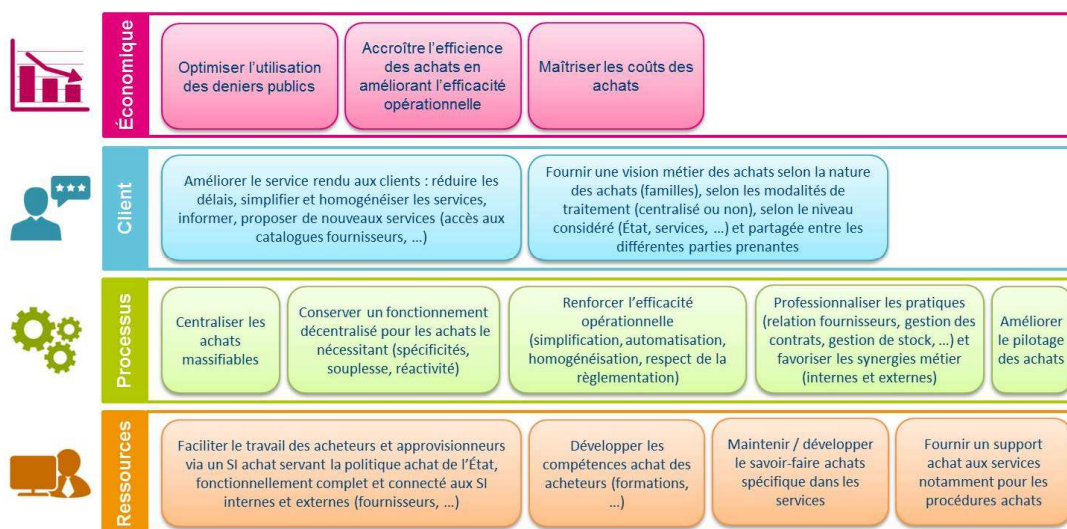


Figure 1 : Objectifs stratégiques du projet RefA en termes d'Achat

► Carte stratégique Logistique

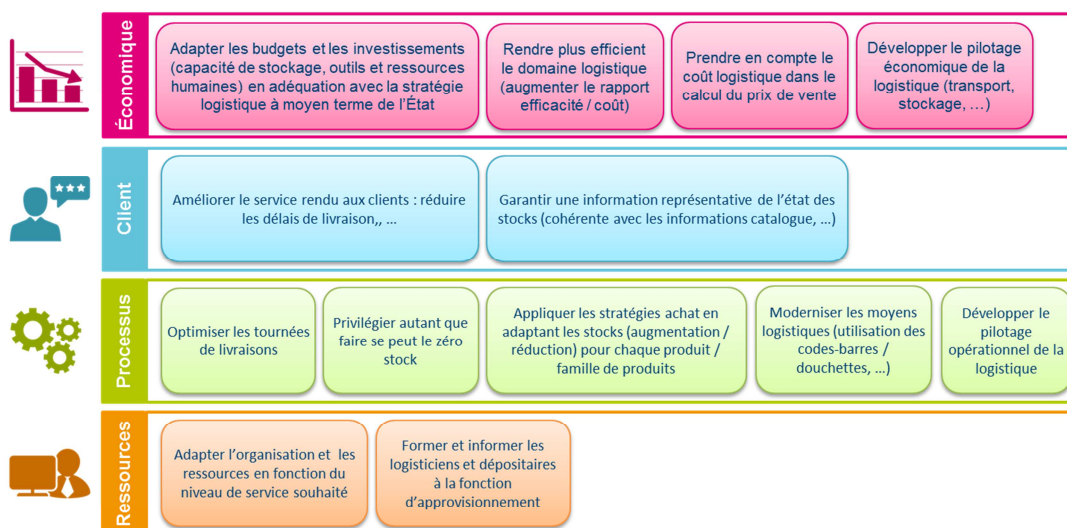


Figure 2 : Objectifs stratégiques du projet RefA en termes de Logistique

La validation de ces cartes définit pour la réforme des achats la ligne de conduite à garder, aussi bien pour le déploiement de la phase I que pour celui de la phase II. Plus que des stratégies, elles portent en elles les missions que défendront tous les acteurs Achats et de la Logistique de l'ACV.

1.5.2 Les principes retenus pour le métier

Efficiency, représentativité et pragmatisme

La réforme des achats se veut en premier lieu une réponse efficiente et pragmatique à un réel besoin d'amélioration de la situation actuelle. Les délais de livraison doivent être les plus courts possibles pour éviter des stocks intermédiaires. La diversité des catalogues doit correspondre aux clients et permettre de centraliser les commandes dans un système commun. Enfin, le réflexe de créer des synergies autour des besoins favorisera des économies d'échelle bénéfiques à tous. Plus que des spécialistes de marchés, les acheteurs seront au service des départements pour les conseiller dans leurs acquisitions et mener les appels d'offres publics. Les achats et la logistique seront à disposition des services de l'ensemble de l'ACV, dans tous les domaines transverses.

Structure organisationnelle matricielle

Afin de traiter de manière efficace les attentes de tous les secteurs, une structure organisationnelle matricielle est privilégiée. La structure actuelle fonctionnelle ne permet pas aux acheteurs d'avoir au sein des services des répondants de la fonction Achats, bien qu'il soit constaté par le recensement qu'il en existe beaucoup. Les portions de postes identifiées comme des activités Achats n'ont pas été fusionnées entre elles, car l'allocation en temps pour ces tâches était inférieure à 50% du temps de travail, voire très souvent marginale. Pour cette raison, les ressources ne peuvent provenir des services. La création de postes sera couverte par les économies illustrées à la Figure 4. Dans la nouvelle organisation, les acheteurs auront des contacts dans les services avec les approvisionneurs, afin de répondre proactivement aux attentes et besoins ainsi que de mettre à disposition leurs services. Finalement, les acteurs actuels de la fonction Achats gagneront en efficacité sur les activités d'approvisionnement et les services bénéficieront de ressources supplémentaires pour leur métier de base.

Politique d'achat et directives

Afin de placer le cadre nécessaire à l'application de la vision et des missions décrites plus haut, la politique d'achat ainsi que les directives DRUIDE seront complétées. Ces documents seront rédigés en priorité lors de la mise en œuvre, afin de permettre aux acteurs de la nouvelle organisation de s'appuyer sur des directives représentatives du changement souhaité. Ces documents seront soumis, par voie de circulation au travers de la filière ACV, pour approbation, puis portés devant le Conseil d'Etat.

1.5.3 Les principes retenus pour la solution informatique

Les travaux sur la cible fonctionnelle ont permis d'identifier les caractéristiques fondamentales que doit avoir la nouvelle solution.

Facilité d'utilisation

La solution doit être simple et pratique afin d'éviter pour les utilisateurs d'adopter le réflexe de passer commande par téléphone à leur fournisseur et ainsi s'approvisionner hors système.

Cette solution doit également favoriser l'appropriation de l'outil par les utilisateurs par une ergonomie et une aide en ligne adaptées (intuitives et faciles d'utilisation).

Adopter plutôt qu'adapter

Les processus seront définis le plus possible selon le standard de la solution du marché choisie afin de limiter au maximum les adaptations ou développements spécifiques.

Efficacité opérationnelle

La solution doit permettre au maximum d'automatiser les tâches à faible valeur ajoutée qui peuvent l'être (simplification des processus, éviter les ressaisies, etc.).

Qualité de service

La solution doit permettre l'amélioration de la qualité des services rendus aux clients : réduire les délais, simplifier et homogénéiser les services, informer, proposer de nouveaux services (accès aux catalogues fournisseurs, etc.), etc.

Partage des informations

La solution doit permettre de fournir une vision métier des achats exhaustive à l'ensemble des utilisateurs et de mettre en place un pilotage selon la nature des achats (familles), selon les modalités de traitement (centralisé ou non), selon le niveau considéré (Etat, services, etc.) et partagé entre les différentes parties prenantes.

Respect du cadre de fonctionnement

La solution doit favoriser le respect des directives, des procédures (fonctions d'achat guidées, contrôles de seuil, etc.), etc.

Intégration SI ACV

La solution doit être facilement intégrée avec les autres SI internes de l'ACV (SIF, etc.) pour faciliter la mise en œuvre, la maintenance et l'évolutivité de la solution et des interfaces.

Optimisation des échanges avec les fournisseurs

La solution doit permettre l'intégration et l'automatisation au maximum des échanges avec les fournisseurs en tenant compte de leurs différentes capacités d'intégration.

Respect des standards ACV

La solution doit respecter les standards ACV : sécurité des données, sécurité applicative, performance, disponibilité, etc.

1.6 Solution proposée

1.6.1 Étude d'alternatives de solutions

Choix du logiciel SAP

L'EMPD SIF (2009) avait prévu un lot 2 relatif à la gestion des achats et de la logistique de la CADEV en vue du remplacement des outils actuels de la CADEV par une solution basée sur la solution SAP (lot 2 non financé dans le cadre de l'EMPD SIF). Ce point a été également mentionné dans l'EMPD 66 de mai 2013 relatif au SIF au paragraphe 3.1.1.10.

Conformément à cette stratégie et au Plan Directeur Cantonal, la plateforme ERP/SAP est retenue pour le domaine des Achats. Son implémentation pour ce domaine permettra une forte intégration avec le système finances de l'ACV, en simplifiant la comptabilisation des mouvements financiers et en offrant les fonctionnalités de base dans la gestion des tiers, ainsi qu'un suivi des engagements.

Choix des modules SAP

L'étude menée, en interne par la DSI avec le support de consultants externes, a permis d'évaluer les différentes configurations offertes par les modules SAP.

La **solution basée sur SAP ECC (back office) et SRM** offre une couverture correcte des besoins. En revanche, l'outil SRM de SAP va devenir obsolète d'ici peu de temps et ne sera plus maintenu par l'éditeur. Cette solution a donc été écartée d'emblée pour cette raison.

La **solution basée sur SAP ECC (back office) avec des développements complémentaires** a elle aussi été écartée. En effet, une étude des besoins en développements complémentaires a rapidement permis d'établir qu'ils induiraient un coût prohibitif tant en investissement qu'en coûts pérennes pour une couverture fonctionnelle nettement moins bonne que les autres solutions.

La **solution basée sur SAP ECC (back office) et SAP Ariba (front office & e-procurement)** présente la meilleure couverture fonctionnelle pour un coût inférieur aux solutions précédentes. Pour ces raisons, le choix de cette solution a été validé par le CoPil du projet RefA.

1.6.2 Cible organisationnelle métier

Le projet RefA a pour but de rationaliser ainsi que de concentrer les flux d'acquisition de biens et de services en deux phases. Dans la **phase I**, les produits et services « **massifiables et transverses** » seront centralisés. Par « massifiables et transverses », sont désignés les produits et services communs à plusieurs services de l'ACV. Dans la **phase II**, l'achat des produits et services « **spécifiques** », c'est-à-dire ceux dont l'utilisation est propre à un service ou à un domaine particulier, fera l'objet d'une nouvelle analyse en vue d'être optimisé. La Figure 3 schématise la couverture des deux phases susmentionnées.

Dans la première phase de déploiement de la réforme, la structure organisationnelle sera modifiée afin de mieux répondre aux nouvelles exigences ainsi qu'aux besoins des services. En effet, le rôle de la fonction Achats permettra à tous les services de disposer dans les meilleurs délais et aux meilleures conditions de biens et de services pour leur fonctionnement. Cette structure consolidera le remplacement du SI actuel (PENELOPE et LE SHOP CADEV) devenu obsolète. Le nouveau SI se voudra agile et répondra aux critères de performances actuels. Des investissements seront consentis pour économiser de manière durable, responsable et efficace. Le périmètre de la phase I prend en compte également la logistique de la CADEV qui, de par sa mission, ne peut être exclue puisqu'elle garantit l'approvisionnement et les livraisons de l'ACV, en particulier les établissements scolaires de la DGEO. Le projet RefA vise à transformer structurellement et fonctionnellement le métier des achats. Le changement est induit, d'une part, par les avancées technologiques du SI et, d'autre part, par la nécessité pour une administration publique de s'adapter au cadre légal. Grâce à la mise en place d'un SI commun

à l'ACV, les budgets des services attribués aux familles massifiables et transverses seront utilisés de manière efficiente et efficace par rationalisation du nombre d'articles et mutualisation des besoins. Pour ce faire, il est nécessaire de professionnaliser le métier des achats en différenciant la fonction d'acheteur de celle d'approvisionneur et de sa mission (voir GLOSSAIRE). Dans la situation actuelle, les achats sont essentiellement couverts par des collaborateurs dont ce n'est pas la fonction principale. À l'avenir, leurs rôles seront distinctement définis au sein d'une nouvelle organisation. La standardisation des processus de travail pourra s'appliquer de manière forte uniquement si les représentants de la fonction Achats, au travers du rôle d'approvisionneur, se coordonnent et collaborent étroitement avec la CADEV.

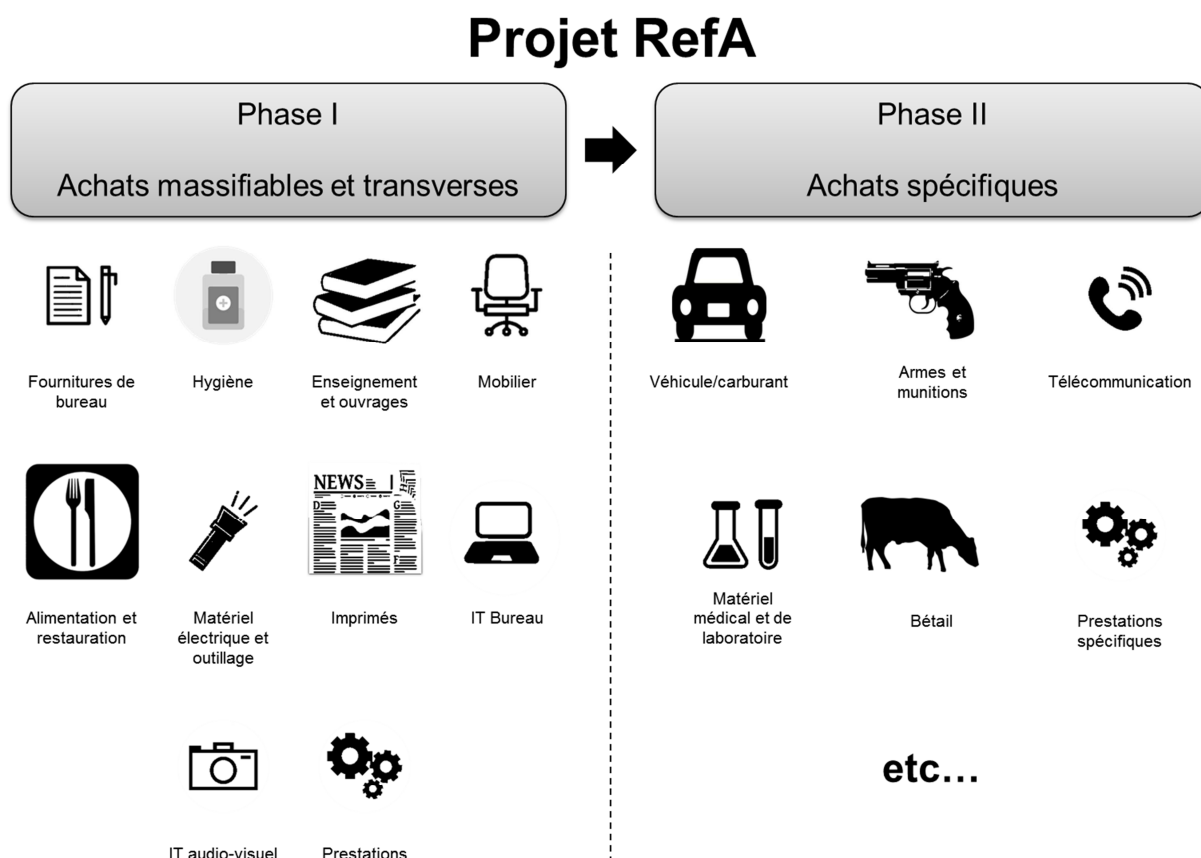


Figure 3 : Couverture des biens et services des phases I et II du projet RefA

1.6.3 Économies estimées (réalistes)

La nouvelle organisation qui remplacera uniquement l'actuelle structure de la CADEV, s'articule autour de 3 groupes de familles de produits :

- **Groupe « Fournitures »**
 - Bureau
 - Hygiène*
 - Enseignement et ouvrages
 - Mobilier
 - Alimentation et restauration*
 - Matériel électrique et outillage*
 - Imprimés
- **Groupe « Informatique et audiovisuel »**
 - Bureautique
 - Audiovisuel*
- **Groupe « Prestations »**
 - Prestations*

Afin de couvrir les 5 nouvelles familles (désignées ci-dessus par un *) de produits massifiables et transverses, l'équipe actuelle de la CADEV sera renforcée par 3 acheteurs stratégiques. Ces derniers auront comme tâches de mettre en place les catalogues répondant au préalable aux besoins des clients de l'ACV.

Les économies engendrées par le travail des acheteurs sont estimées à terme à plus de CHF 5 millions (Figure 4). Cela nécessite que les acheteurs s'emploient exclusivement à des tâches auxquelles leurs connaissances professionnelles apportent une valeur ajoutée. Par conséquent, les tâches opérationnelles seront déléguées au support achat qui se verra également renforcé d'une ressource supplémentaire à plein temps. De plus, le système de gestion qui soutiendra cette nouvelle organisation aura besoin de disposer d'une cellule dont les collaborateurs seront garants non seulement de la qualité des données, mais également du premier niveau de support aux clients en cas de défaillances techniques, de questions ou de réclamation. Cette cellule aura besoin d'un « data manager » et de deux gestionnaires de dossiers spécialisés à temps plein. Finalement cette nouvelle entité bénéficiera d'un manager achat, logistique et support. Cette structure permettra d'atteindre des économies estimées à CHF 5'623'000 par année (Figure 4).

Familles / Année	Volume d'achat brut selon extraction (comptes 31)	Volume d'achat net après analyses	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Economies estimées (réalistes)
BUREAU	9'452'000	11'375'000	70'000	263'000	354'000	455'000	455'000	455'000	455'000	455'000
HYGIENE	1'201'000	554'000	8'000	8'000	8'000	8'000	8'000	8'000	8'000	8'000
IMPRIMES	11'741'000	6'741'000	57'000	211'000	215'000	269'000	269'000	269'000	269'000	269'000
ENSEIGNEMENT	25'829'000	10'120'000	-	242'000	485'000	728'000	971'000	1'214'000	1'214'000	1'214'000
ALIMENTATION	5'567'000	5'094'000	-	-	24'000	48'000	73'000	97'000	122'000	122'000
MOBILIER	2'612'000	4'476'000	114'000	422'000	429'000	537'000	537'000	537'000	537'000	537'000
MATERIEL ELECTRIQUE & OUTILLAGE	17'339'000	14'162'000	-	-	679'000	1'019'000	1'359'000	1'699'000	1'699'000	1'699'000
INFORMATIQUE	6'977'000	10'121'000	-	342'000	385'000	728'000	971'000	1'214'000	1'214'000	1'214'000
PRESTATIONS	69'465'000	13'014'000	-	-	21'000	42'000	63'000	84'000	105'000	105'000
TOTAL (ARRONDI INF)	150'183'000	75'657'000	249'000	1'488'000	2'600'000	3'834'000	4'706'000	5'577'000	5'623'000	5'623'000

Figure 4 : Estimation des économies (réalistes) atteignables grâce à la nouvelle structure organisationnelle (Montants financiers en CHF ; volumes financiers de 2016)

Les économies présentées ci-dessus ont été calculées à partir de l'extraction des comptes 31*, comptes qui regroupent l'ensemble des charges de fonctionnement de l'ACV. Une analyse fine a permis d'identifier les natures comptables des nouvelles familles de produits de la phase I. Des adaptations ont été apportées aux familles « Bureau » (imputation de volumes financiers dans d'autres comptes 31*), « Mobilier » (prise en compte du moratoire actuel) et « Informatique » (ajout des chiffres du crédit d'inventaire). Il en est de même pour les familles « Hygiène » (contrats cadres déjà existants) et « Imprimés » (suppression du chiffre d'affaire du centre d'édition). Concernant l'« Enseignement », l'« Alimentation » et le « Matériel électrique & outillage », ces familles sont soumises à différents monopoles et contraintes de marché. La famille « Prestations » a fait l'objet d'une analyse plus profonde et a révélé que de multiples prestations étaient soit liées à la LPers (repas, frais de déplacement, etc.), soit correspondantes au périmètre de la phase II du projet RefA. Seuls les frais de transport de tiers, les frais de formation ainsi que la convention cadre « GRAFOSA » ont été maintenus.

1.6.4 Nouvelle organisation proposée

À l'avenir, les achats massifiants et transverses seront exercés et gérés par la CADEV, en collaboration avec les services. La CADEV rédigera les processus à suivre par les services en se basant sur le fonctionnement du SI et la politique d'achat. Ainsi, le pilotage de la fonction Achats se fera par une autorité fonctionnelle centralisée à la CADEV. La responsabilité budgétaire restera auprès des services. Les avantages de cette organisation sont nombreux : la coordination et l'expertise assurées par les responsables fonctionnels dans les services et par les responsables hiérarchiques au sein de la CADEV, les économies d'échelle réalisées en collaboration transversale et l'implication de tous les acteurs dans la mise en place des marchés.

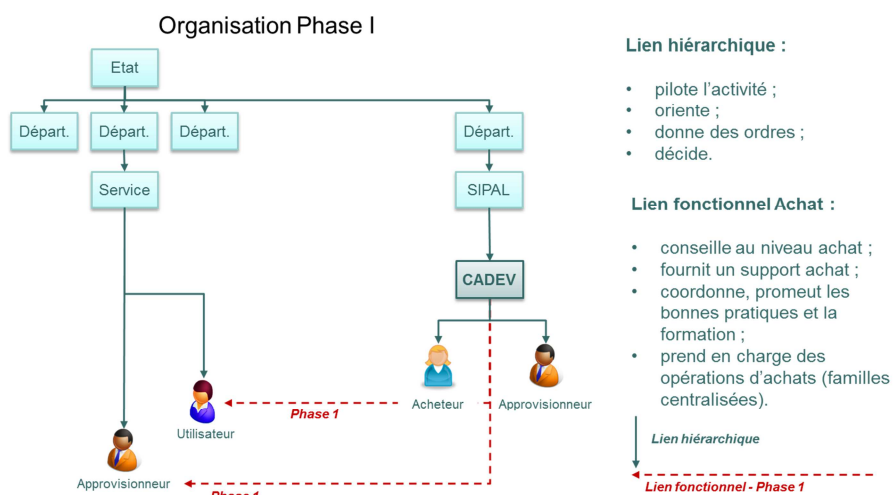


Figure 5 : Lien organisationnel de la phase I

Comme représenté ci-dessus, en phase I, les changements organisationnels se concentrent sur les achats de la CADEV et les relations avec les approvisionneurs d'achat de biens massifiables et transverses basés dans les services. Les acheteurs spécifiques actuels dans les services continuent leur mission d'achat sans modification.

Dans une seconde phase, les achats dits « spécifiques » feront l'objet d'une analyse détaillée afin d'élargir le périmètre à l'ensemble de l'ACV et de renseigner l'outil métier sur l'ensemble des activités d'acquisitions liées au fonctionnement et aux investissements. Les investissements informatiques et organisationnels de la phase I serviront à la mise en œuvre de la phase II (volume d'achat estimé à CHF 255 millions) prévue à l'horizon 2020.

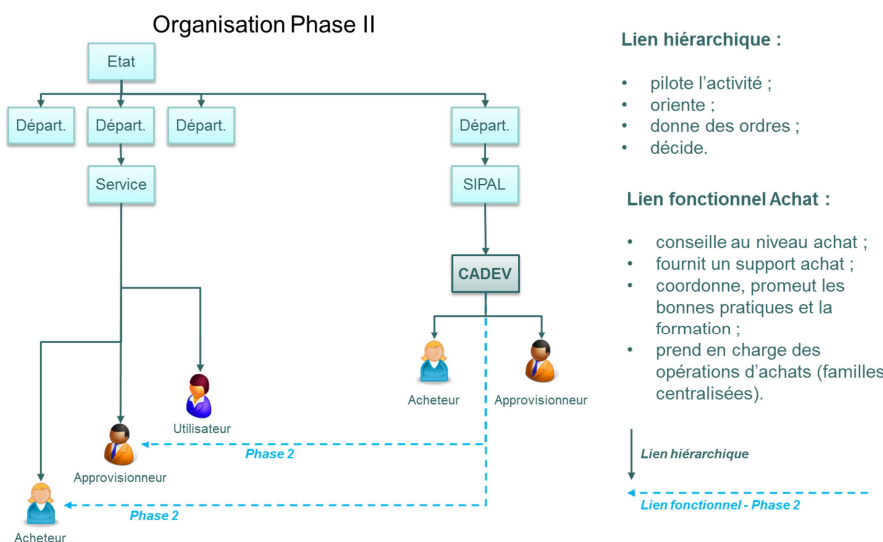


Figure 6 : Projection des flux organisationnels de la phase II

En phase II, l'étude portera, entre autres, sur l'organisation la plus efficace et les relations entre la centrale d'achat et les acheteurs spécifiques basés dans les services en fonction des familles de produits définies.

Nouvelle organisation proposée

Le responsable des achats, de la logistique et du support est chargé de diriger les fonctions Achats, Logistique et Support de la CADEV et rapporte directement au directeur de la CADEV. Le responsable de la nouvelle entité fédère autour du changement de culture et promeut le nouveau mode d'acquisition.

Les acheteurs sont des spécialistes métier, garants de la stratégie d'entreprise de l'ACV et connaisseurs du/des marché(s) au(x)quel(s) ils sont rattachés (cf. point 1.6.2). Ce sont les personnes de contact à l'interne pour l'établissement des besoins et les représentants de l'ACV à l'externe, auprès des fournisseurs. Ils rédigent les contrats, dirigent les négociations, gèrent les relations fournisseurs et mènent les appels d'offres.

Le support soutient la fonction Achats dans son ensemble. Il est à la fois le premier niveau de support pour SAP lorsque les clients internes font face à des difficultés. Ce sont les personnes de contact en cas de problèmes lors de la livraison que ce soit du côté fournisseurs ou clients. Il appuie les acheteurs dans leurs tâches quotidiennes.

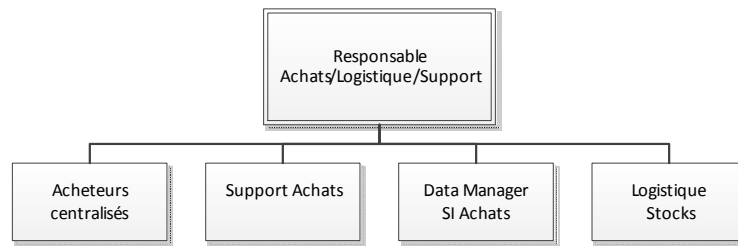


Figure 7 : Organisation future des achats et de la logistique de l'Etat de Vaud

Le data manager est le garant de la qualité des données dans le système aussi bien que de son fonctionnement. Il conseille, aiguille et mène les projets de mise en ligne des catalogues, de dématérialisation de factures et d'automatisation des paiements. Il est en étroite relation avec la DSI, qui supervise et donne son aval avant toute mise en production. Il sera responsable de gérer les données (fournisseurs, clients, etc.) dans le nouveau SI.

La fonction Logistique reste la même (cf. point 1.4.1) dans sa structure et ses tâches, mais bénéficie d'une vision plus claire des actions au niveau des approvisionnements. Elle est en outre étroitement liée aux stratégies de stockage mises en place par les acheteurs.

La phase I constituera la base sur laquelle la phase II du projet RefA pourra être conduite après une évaluation qui fera l'objet d'un projet complémentaire.

1.6.5 Cible fonctionnelle SI

La Figure 8 présente l'ensemble des fonctions du système cible.

Carte fonctionnelle - Achats et Logistique

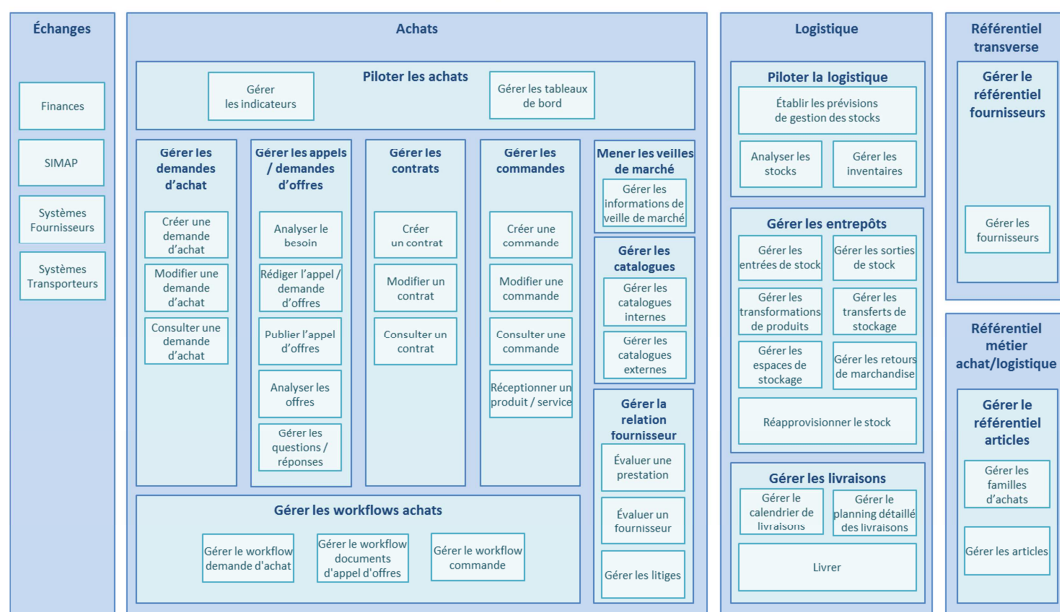


Figure 8 : Cible fonctionnelle du projet RefA

1.6.6 Architecture de la solution SI

La Figure 9 donne une vue d'ensemble de la solution basée sur les modules SAP Ariba et ECC :

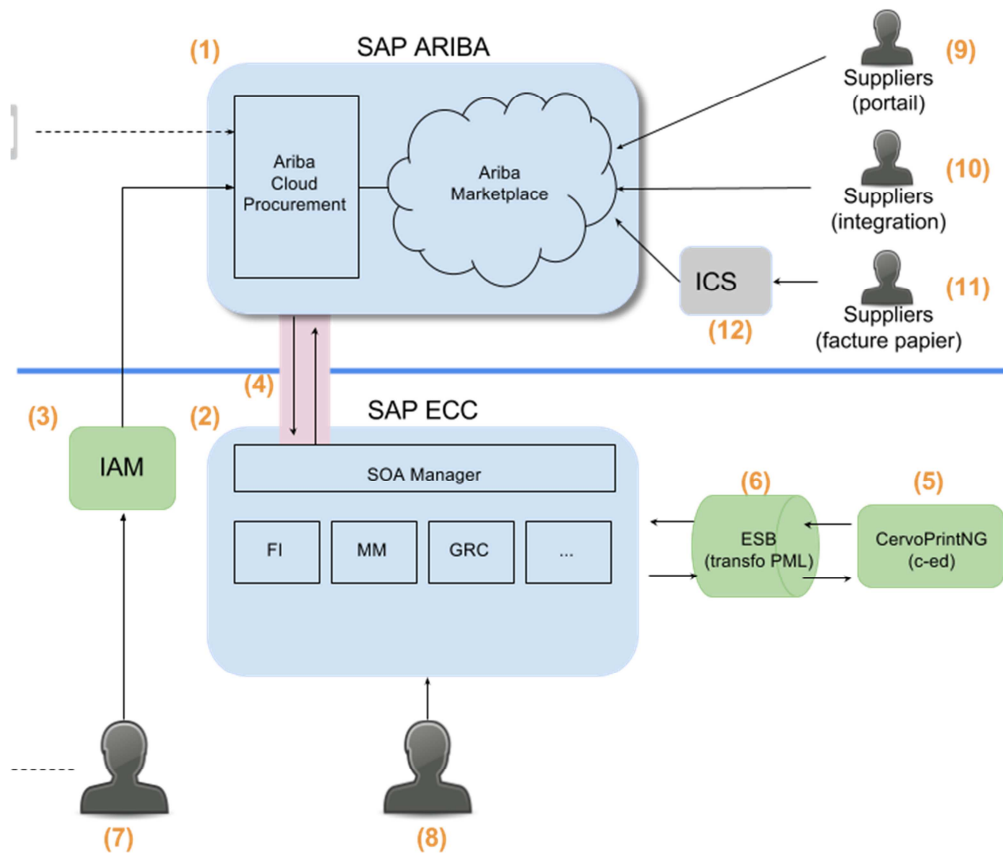


Figure 9 : Architecture logique cible du nouveau SI du projet RefA

Légende

- (1) SAP ARIBA est un service du cloud public SAP et couvre les besoins fonctionnels pour le domaine Achats ;
- (2) SAP ECC est la plateforme ERP de l'ACV. Parmi les modules de cet ERP, SAP MM (gestion de stock et achats) couvre les besoins fonctionnels pour le domaine Logistique ;
- (3) portail sécurisé IAM : gestion des accès à la solution ;
- (4) dialogue sécurisé entre les modules SAP Ariba (sur le cloud) et ECC MM (installé dans un data center de l'Etat) ;
- (5) système du centre d'édition de la CADEV ;
- (6) lien entre le système du centre d'édition et le SI Finance pour la gestion des factures et le suivi des engagements ;
- (7) les utilisateurs de l'Etat accèdent à la plateforme Ariba au travers du portail IAM contrôlant l'accès aux catalogues et effectuent leurs demandes d'achats ;
- (8) les logisticiens de la CADEV accèdent de manière contrôlée au système ECC MM pour gérer les stocks ;
- (9) les fournisseurs intégrés accèdent à la Marketplace Ariba ;
- (10) les fournisseurs non intégrés ont néanmoins accès aux fonctions d'échange Ariba facilitant les interactions avec les acheteurs et approvisionneurs de l'Etat ;
- (11) pour ceux qui le souhaitent, il est possible pour les fournisseurs de ne pas fonctionner avec Ariba et d'échanger des documents papier (factures) ;
- (12) dans ce cas, une dématérialisation des factures est prévue.

1.6.7 Infrastructure informatique nécessaire au projet RefA

Le module SAP Ariba est une solution cloud et ne nécessite donc aucune infrastructure au sein de la DSI (cf. point 1.7.1 et Figure 10).

Le module SAP ECC MM est déjà utilisé à l'Etat sur une infrastructure qui est capable d'accueillir l'activité supplémentaire que constituent les achats et la logistique de la CADEV. Le projet RefA n'implique donc pas de mise en place supplémentaire d'infrastructure informatique (cf. point 1.7.1 et Figure 10).

1.6.8 Mise en œuvre d'une plateforme projet

La réalisation d'un projet d'une telle envergure nécessite de regrouper les différentes équipes tant informatiques que métier dans des locaux communs et dédiés, afin de rendre les échanges et la coordination plus efficaces.

Une plateforme projet est envisagée avec les équipements nécessaires (meubles, équipements informatiques, etc.). Les coûts correspondants sont prévus dans cet investissement.

1.6.9 Renforts en ressources métier projet

Les expertises métier nécessitent que des collaborateurs liés aux fonctions Achats et Logistique du périmètre de la phase I soient impliqués au plus tôt et pour toute la durée du projet afin de garantir une bonne adéquation de la solution mise en œuvre avec les besoins métier. Les activités de tests et de conduite du changement (formation, etc.) requièrent également la participation de répondants métier expérimentés. À cette fin, l'engagement de personnes en CDD est préconisé, afin de supporter la partie opérationnelle des acheteurs et approvisionneurs appelés à participer au développement de la solution (cf. point 1.7.1 et Figure 10). Ceci concerne, entre autres, les entités de l'ACV fortement impactées par la phase I soit : CADEV, DGEO, DGEP, DSI, SAVI, SPEN et SSCM.

1.6.10 Renforts en ressources informatiques

La solution cible implique un changement technologique (plateforme d'e-procurement en mode cloud) avec une implication forte de la DSI pour participer pleinement au projet, tant au niveau de la coordination globale que de la prise de connaissance en vue de sa maintenance et de l'intégration de cette nouvelle solution dans le SI de l'Etat (cf. point 1.7.1 et Figure 10).

Les profils de ressources informatiques devant être mobilisés sont de type : gestionnaire de programme et projet ; architecte ; analyste ; intégrateur et développement ; qualité et tests. Il est également prévu de faire appel à des profils spécialisés pour des domaines tels que la sécurité et la reprise des données.

La maintenance de la solution nécessite un renfort SI pérenne de 0.25 ETP (gestionnaire d'application) au niveau du Centre de Compétences SAP à la DSI.

1.6.11 Sécurisation de la continuité de l'existant

En attendant la mise en place du nouveau SI, il est à noter que le système existant devra être sécurisé pour permettre la continuité de service en parallèle du déroulement du projet. Un plan de continuité sera élaboré pour gérer les risques du SI actuel quant à son indisponibilité en cas d'incident ou d'accident.

Ce plan de continuité pourra mettre en jeu des renforts en ressources informatiques et des outils en cas de nécessité. Le financement de cette sécurisation est prévu dans les investissements (cf. point 1.7.1 et Figure 10).

1.6.12 Reprise des données

Le projet RefA doit permettre d'assurer la continuité de service lors du passage entre l'ancien et le nouveau SI. Il est donc nécessaire que l'ensemble des opérations en cours (demandes d'achat, commandes, etc.) puissent être reprises pour qu'aucune interruption de service ne vienne pénaliser les utilisateurs.

De plus, un certain nombre d'informations présentes dans l'historique du SI actuel doit pouvoir être conservé pour consultation en cas de besoin.

1.6.13 Dématérialisation des factures

La solution mise en œuvre va favoriser la dématérialisation des échanges avec les fournisseurs. Ces derniers pourront néanmoins toujours émettre des factures papier. Ces factures devront faire l'objet d'une dématérialisation pour pouvoir être traitées comme les autres factures.

Deux solutions sont envisagées à ce stade, le choix sera fait dans le cadre de la réalisation du projet :

- mettre en place un dispositif de dématérialisation à la CADEV ;
- sous-traiter cette activité à un prestataire externe.

1.7 Coûts de la solution

1.7.1 Investissement total

Le coût d'investissement englobe l'ensemble des dépenses permettant de mettre en place la solution informatique et la nouvelle organisation achat permettant la mise en œuvre de la réforme des achats. Ces montants sont le produit d'une estimation des charges appliquées aux tarifs journaliers connus à ce jour.

Solution informatique - SI

L'investissement global comprend (cf. point 1.6 et Figure 10) :

- Crédit d'étude
 - le crédit d'étude (1 ETP CDD) ;
- Ariba
 - l'installation technique d'Ariba (sur le cloud) ;
- ECC
 - l'acquisition des licences SAP (module ECC MM) ;
 - l'achat de matériel nécessaire pour la fonction Logistique (facilitation de la gestion de stock par lecture de codes-barres) ;
- L'équipe de projet
 - l'équipe de projet métier et SI ;
- Transverse :
 - le recours aux compétences SAP (conseil en architecture, configuration, paramétrage, interfaces, tests, reprise des données, etc.) ;
 - la reprise des informations du système actuel (pour conservation et pour alimenter le nouveau système) ;
 - les interfaces entre modules SAP Ariba et ECC MM ainsi qu'entre le système du centre d'édition et le système Finances ;
 - les travaux et audits relatifs à la sécurité ;
 - les prestations dans le domaine de la qualité et des tests ;
 - la mise en place d'une plateforme projet ;
 - les renforts en ressources informatiques (y compris pour les aspects gestion des risques et de la qualité) ;
- Sécurisation de l'existant
 - la sécurisation de l'existant ;
- Dématérialisation
 - la mise en place d'une solution permettant la dématérialisation des factures ;
- Reprise des données
 - les ressources et moyens techniques de reprise des données PENELOPE et LE SHOP CADEV à migrer dans la nouvelle solution SI ;
- Plateforme de formations (e-learning) et accompagnement au changement
 - la mise en place des formations (support de cours) ;
 - l'élaboration de la plateforme e-learning ;
 - les formateurs ;
 - l'infrastructure de formation.

Nouvelle organisation achat - Métier

L'investissement global comprend (cf. point 1.6 et Figure 10) :

- Renfort opérationnel métier
 - les renforts opérationnels en vue de décharger les membres du CoPro (3.5 ETP support achat CDD) ;
 - les renforts métier achat (2 ETP acheteur CDD).

Des ressources internes pourront être utilisées pour certains travaux. Afin de permettre l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes, le financement de ressources externes est prévu dans le présent décret.

Coûts d'investissement

Investissements	Renforts DSI		Renforts Métier		Logiciels et Applications	Matériel hors CI	Autres biens et services	Total hors CI	Matériel CI
	j°h	CHF	j°h	CHF					
Solution informatique - SI									
1 Crédit d'étude	-	-	330	202'000	-	-	186'000	388'000	-
2 Ariba	560	707'000	-	-	142'000	-	1'463'000	2'312'000	-
3 ECC	840	1'060'000	-	-	213'000	-	2'195'000	3'468'000	66'000
4 Transverse	470	589'000	-	-	119'000	-	1'219'000	1'927'000	-
5 Sécurisation existant	-	-	-	-	500'000	-	-	500'000	-
6 Dématérialisation	-	-	-	-	50'000	-	-	50'000	-
7 Renfort métier (organisation, expertise et pilotage)	-	-	1'980	2'830'000	-	-	-	2'830'000	-
Totaux hors organisation métiers (I)	1'870	2'356'000	2'310	3'032'000	1'024'000	-	5'063'000	11'475'000	66'000
Nouvelle organisation achat - Métier									
8 Renfort opérationnel métier	-	-	2'360	1'397'000	-	-	-	1'397'000	-
Totaux bruts (I)	1'870	2'356'000	4'670	4'429'000	1'024'000	-	5'063'000	12'872'000	66'000
Recettes de tiers / subventions (II)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totaux nets (I-II)	1'870	2'356'000	4'670	4'429'000	1'024'000	-	5'063'000	12'872'000	66'000

Figure 10 : Tableau des coûts complets d'investissement (Montants financiers en CHF)

En résumé :

L'investissement total pour le remplacement des outils métier PENELOPE et LE SHOP CADEV s'élève à : **CHF 11'475'000**

L'investissement total pour la réforme des achats massifiables et transverses de l'ACV s'élève à : **CHF 1'397'000**

1.7.2 Coût de fonctionnement supplémentaire annuel (hors impact RH)

Coûts de fonctionnement

Les charges indiquées sur la Figure 11 n'intègrent pas les charges liées aux RH internes liées à la nouvelle organisation, celles-ci sont indiquées dans la Figure 12.

Coûts de fonctionnement, hors impacts RH internes et hors amortissements et intérêts	Coûts de fonctionnement informatique			Coûts de fonctionnement métier	Total
	Matériels	Logiciels	Prestations		
Ariba	-	441'000	80'000	-	521'000
ECC MM	95'000	25'000	371'000	-	491'000
Dématérialisation des factures	5'000	-	-	360'000	365'000
T1 = Total des nouvelles charges	100'000	466'000	451'000	360'000	1'377'000
Solution actuelle à remplacer	3'000	-	2'000	2'000	7'000
T2 = Total des anciennes charges	3'000	-	2'000	2'000	7'000
T3 = Total des Charges supplémentaires nettes induites par les projets de l'EMPD = T1 - T2	97'000	466'000	449'000	358'000	1'370'000
T4 = Total des recettes supplémentaires nettes induites par les projets de l'EMPD	-	-	-	-	-
T5 = Total des autres gains et diminutions de charges nets pris en compte dans l'EMPD	-	-	-	5'623'000	5'623'000
T6 = T3 - T4 - T5 = Augmentation nette de charges, hors impacts RH internes	97'000	466'000	449'000	5'265'000	4'253'000

Figure 11 : Tableau des coûts de fonctionnement, hors impacts sur les RH internes (Montants financiers à terme en CHF/an)

1.7.3 Coût de fonctionnement supplémentaire annuel complet (avec impact RH)

La Figure 12 reprend les éléments de la Figure 11 et y ajoute les coûts liés aux RH internes. Ces coûts RH internes correspondent aux 8 ETP métier décrits dans le chapitre 1.6.3 et à 0.25 ETP DSI décrit au chapitre 1.6.9.

Coûts de fonctionnement, avec impacts RH internes et hors amortissements et intérêts	Coûts de fonctionnement métier		Coûts de fonctionnement informatique		TOTAL	
	JH	CHF	JH	CHF	JH	CHF
Solution cible - nouvelles charges	1'760	1'078'000	60	36'000	1'820	1'114'000
Dématérialisation des factures	-	-	-	-	-	-
Ta = Total des nouvelles charges internes RH Salaires et charges sociales	1'760	1'078'000	60	36'000	1'820	1'114'000
Solution actuelle à remplacer	-	-	-	-	-	-
Tb = Total des anciennes charges internes RH Salaires et charges sociales	-	-	-	-	-	-
Tc = Ta - Tb = Augmentation nette de charges internes RH - Salaires et charges sociales	1'760	1'078'000	60	36'000	1'820	1'114'000
T6 = Augmentation nette de charges, hors RH internes (Figure 10)	-	5'265'000	-	1'012'000	-	4'253'000
T7 = Tc + T6 = Augmentation totale nette de charges	-	4'187'000	-	1'048'000	-	3'139'000

Figure 12 : Tableau des coûts de fonctionnement, avec les impacts sur les RH internes (Montants financiers à terme en CHF/an)

1.8 Justification de la demande de crédit

La demande de crédit relative au projet RefA permet d'élaborer une stratégie d'achat au niveau de l'Etat de Vaud orientée performance (cf. point 1.5.1). Cette stratégie pose les fondements d'une nouvelle organisation (cf. points 1.6.2 et 1.6.4) efficace et efficiente adaptée au contexte de l'ACV. Pour ce faire, il est **critique** de doter la CADEV d'un SI Achats et Logistique adapté et performant (cf. points 1.6.1, 1.6.5, 1.6.6 et 1.6.7) en remplacement du SI actuel devenu obsolète (cf. point 1.4.2) et présentant des risques forts de dysfonctionnement et de paralysie pour la bonne marche des différentes entités de l'ACV. Ainsi, il est **primordial** d'adapter les ressources humaines, les outils de gestion, notamment celui permettant un contrôle de conformité de l'application de la LMP, et les processus à la nouvelle organisation des achats de la CADEV définie par la stratégie précitée répondant à une fonction Achats performante.

Compte tenu de ce qui précède, il est urgent que l'ACV soit dotée d'un SI moderne et adéquat et que la CADEV évolue vers une nouvelle organisation. Il est fondamental de comprendre que ces deux éléments sont fortement corrélés. En effet, sans l'attribution des ressources nécessaires, le projet RefA ne pourra pas atteindre les économies estimées (cf. point 1.6.2) résultant des impacts découlant de la nouvelle structure.

1.8.1 Valeur ajoutée des projets (VAP)

Une démarche VAP a été menée afin de renseigner les impacts financiers et non financiers du projet RefA. Les résultats sont décrits ci-dessous.

Caractère obligatoire

Du point de vue politique, le projet RefA est en lien avec le programme de législature du Conseil d'Etat (cf. points 3.8 et 3.14) et en lien avec les axes et objectifs d'évolution du PDC des SI (cf. point 3.8). De plus, le projet RefA révisera la politique d'achats de l'Etat de Vaud et dote ce dernier d'une stratégie globale en matière d'achats de biens et services.

Du point de vue technique (SI), le projet RefA permet de remplacer le SI actuel devenu lacunaire et obsolète (développements et mises à jour arrêtées), évitant ainsi l'apparition de multiples solutions internes au sein des services. Le projet RefA perfectionne également les achats en ligne (e-procurement) en termes d'efficacité, de clarté, de périmètre et de convivialité.

Du point de vue technique (Métier), le projet RefA modernise et professionnalise l'organisation et la structure de la CADEV en adaptant les ressources, les outils de gestion et les processus nécessaires à une fonction Achats performante et professionnelle. De plus, cette nouvelle structure améliore la coordination et la collaboration entre la CADEV et les entités de l'ACV.

Du point de vue légal, le projet RefA établit des contrôles dans le respect des directives DRUIDE liées aux achats et améliore l'application de la LMP.

En résumé, le projet RefA contribue fortement à remplir les exigences politiques, techniques et légales. A l'inverse, un non-investissement provoquerait des conséquences graves et durables sur la délivrance des prestations en cas d'incident.

Caractère productif pour l'ACV

Du point de vue structurel, la charge de travail est influencée positivement par une reprise automatique de certaines données électroniques existantes et futures (cf. point 1.6.12), par une dématérialisation des dossiers (cf. point 1.6.13), par un traitement automatique des opérations simples et répétitives, par la mise en place de guides et d'aides en ligne et par l'amélioration de l'efficacité des contrôles et du suivi des dossiers en mettant en place un pilotage par le biais d'indicateurs.

Du point de vue financier métier, l'amélioration des budgets d'exploitation se fait par une mutualisation des achats massifiables et transverses et un meilleur suivi des engagements (cf. point 1.5.1 et 1.6.2).

Du point de vue informatique, seul le désengagement du SI actuel permet de diminuer les charges d'exploitation et de maintenance applicatives.

En résumé, le projet RefA aura, d'une part, un délai de recouvrement de 9 ans et, d'autre part, un taux à terme de couverture (10 ans) de 115.8%.

Caractère utile pour les usagers concernés

Du point de vue des usagers, le projet RefA améliore la qualité de service pour les clients et fournisseurs (cf. point 1.5.1), contribue à un meilleur partage des informations ainsi qu'à une meilleure collaboration entre les différentes entités de l'ACV et la CADEV et améliore la gestion des clients, des fournisseurs et des réclamations.

En résumé, le projet RefA représentera une utilité majeure, améliorera sensiblement les prestations, procurera aux bénéficiaires des gains significatifs et facilitera à échéance la vie de l'utilisateur.

1.8.2 Réponse au rapport n°28 de la Cour des comptes

La demande de crédit relative au projet RefA permet de répondre aux 6 recommandations émises par la Cour des comptes dans son rapport n°28 sur l'audit de la fonction Achats de fournitures et biens mobiliers à l'Etat de Vaud :

1. élaborer une stratégie d'achat au niveau de l'Etat orientée performance (cf. point 1.5.1, Figure 1 et Figure 2) ;
2. mettre en place une organisation des achats en lien avec la stratégie (cf. points 1.6.2, 1.6.4 et Figure 7) ;
3. revoir le rôle de la CADEV dans l'organisation des achats informatiques (cf. point 1.6.2 et Figure 3) ;
4. mettre en place un système d'information sur les achats et les fournisseurs (cf. points 1.5.3, 1.6.1, 1.6.6, 1.6.11, 1.6.12 et 1.6.13) ;
5. adapter les ressources, outils de gestion et processus au mode d'organisation des achats défini par la stratégie (cf. point 1.5, 1.6 et 1.7) ;
6. instaurer un contrôle de conformité de l'application de la législation sur les marchés publics à l'Etat de Vaud (cf. points 1.5, 1.5.2 et 1.5.3).

1.9 Calendrier de réalisation et de l'engagement des crédits

1.9.1 Réalisation

Le plan de déploiement actuel du projet RefA (Figure 13) prévoit la mise en œuvre du nouveau SI sur 2 ans (2019-2020) avec une première ouverture de service pour les fonctions Achats (module SAP Ariba) fin 2019, suivie d'une ouverture de service fin 2020 pour les fonctions Logistique (module SAP ECC MM).

La mise en place de la nouvelle organisation métier achat se fera par une montée en charge progressive jusqu'en 2022 par famille de produits (cf. point 1.5.2) et par service en fonction des contraintes liées au SI. Les familles et services pilotes seront définis lors de la phase « Préparation organisation ».

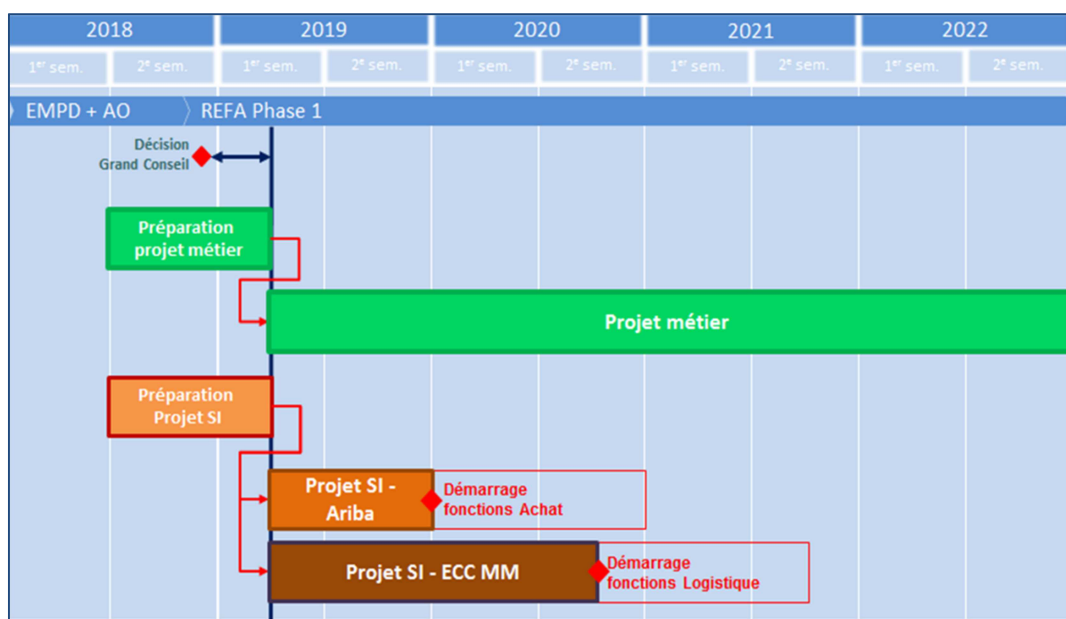


Figure 13 : Plan de déploiement pour le projet RefA

Le plan de déploiement présenté ci-dessus a été établi en tenant compte de l'obtention des crédits durant le dernier semestre 2018. Le cas échéant, il sera revu en fonction.

1.9.2 Engagement des crédits

Ce projet d'investissement est inscrit dans les budgets et le plan d'investissement 2019-2022. Il y est référencé sous le n° I.000576.01 CADEV-Renov. plateforme d'achats.

Investissements	Investissement total	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Solution informatique- SI							
1 Crédit d'étude	388'000	257'000	131'000				
2 Ariba	2'312'000			1'215'000	1'061'000	36'000	
3 ECC	3'468'000			1'823'000	1'590'000	55'000	
4 Transverse	1'927'000		-	730'000	601'000	376'000	220'000
5 Sécurisation existant	500'000			250'000	250'000		
6 Dématérialisation	50'000	-		50'000			-
7 Renfort métier (organisation, expertise et pilotage)	2'830'000		-	1'010'000	829'000	512'000	479'000
Totaux	11'475'000	257'000	131'000	5'078'000	4'331'000	979'000	699'000
Nouvelle organisation achat - Métier							
8 Renfort opérationnel métier	1'397'000		-	359'000	426'000	405'000	207'000
Totaux bruts (I)	12'872'000	257'000	131'000	5'437'000	4'757'000	1'384'000	906'000
Recettes de tiers / subventions (II)	-	-	-	-	-	-	-
Totaux nets (I-II)	12'872'000	257'000	131'000	5'437'000	4'757'000	1'384'000	906'000

Figure 14 : Calendrier d'investissement

2. MODE DE CONDUITE DU PROJET

La structure retenue implique la mise en place d'une organisation de conduite de projet agile, adaptée au contexte de la réforme des achats de l'Etat de Vaud et qui inclut les partenaires des métiers des fonctions Achats et Logistique, les représentants des services pour lesquels l'impact de la réforme est important, ainsi que les représentants techniques de la solution SI.

Sous l'autorité du mandant, qui sera représenté par le SIPaL, la conduite générale de ce projet (Figure 15) sera sous la responsabilité d'un CoPil. Une partie des membres de ce CoPil se rencontrera plus fréquemment dans le cadre d'un BuCoPil afin d'assurer la conduite tactique des opérations. Ce bureau commandera directement les actions opérationnelles de la DiPro.

2.1 CoPil

Le CoPil est informé de l'avancement du projet en matière de délais, de qualité et de budget, et en ce qui concerne les risques et difficultés rencontrés. Le CoPil valide les propositions de la DiPro et la mandate en vue de l'atteinte des objectifs.

2.2 BuCoPil

Le BuCoPil assure la conduite opérationnelle du projet dont il supervise le bon déroulement en validant l'organisation, la priorisation, la communication et les ressources nécessaires à l'exécution des différentes phases constituant le projet. Le BuCoPil traite les différents scénarios proposés et les soumet au CoPil pour validation.

2.3 DiPro

La DiPro organise et s'assure de la bonne marche du projet (planification, distribution des missions, suivi, etc.) ainsi que de la mobilisation des ressources nécessaires (informatiques et métier) selon le planning établi et les budgets prévus. La DiPro rapporte au CoPil l'avancement du projet et lui soumet les décisions importantes et stratégiques à prendre.

2.4 CoPro

Le CoPro, composé d'acheteurs, d'approvisionneurs, de clients de la fonction Achats ainsi que de spécialistes techniques, a pour missions de produire et d'évaluer l'ensemble des documents et analyses nécessaires à l'atteinte des objectifs du projet.

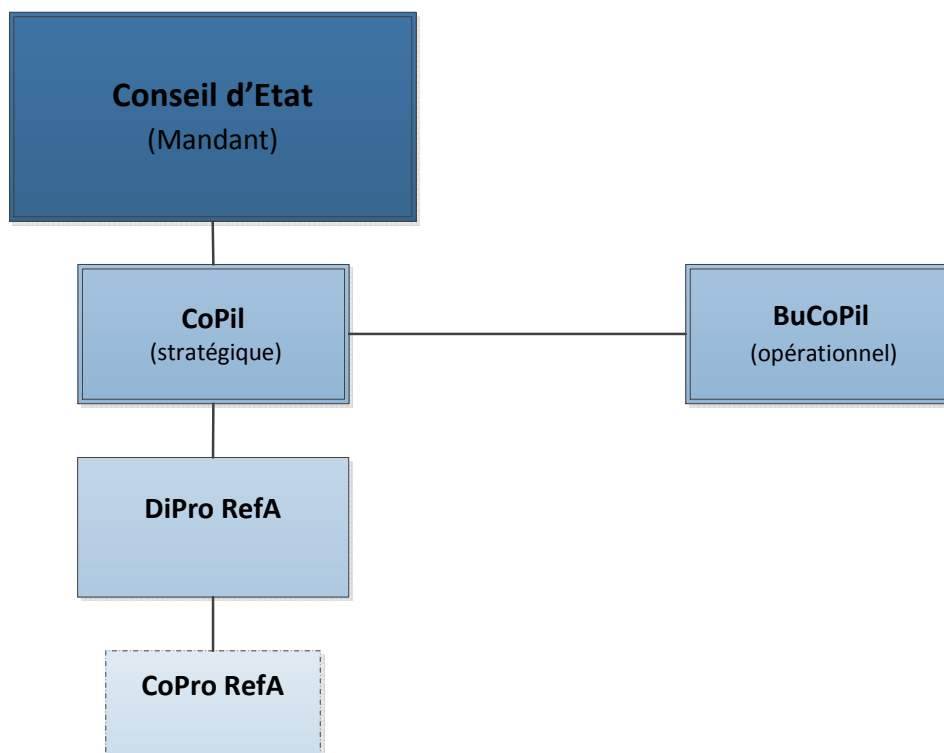


Figure 15 : Organigramme du projet RefA

3. CONSEQUENCES DU PROJET DE DECRET

3.1 Conséquences sur le budget d'investissement

L'objet d'investissement est inscrit sous l'EOTF I.000576.01 CADEV-Renov. plateforme d'achats. Il est prévu au budget 2018 et au plan d'investissement 2019-2022 avec les montants suivants :

Tableau des coûts d'investissement, répartis annuellement sur la durée prévue	2017	2018	2019	2020	2021	2022	TOTAL
Budget d'investissement 2018 et plan 2019-2022	257'000	131'000	5'437'000	4'757'000	1'384'000	906'000	12'872'000

Les dépenses et recettes faisant l'objet de l'EMPD sont planifiées de la manière suivante :

Tableau des coûts d'investissement, répartis annuellement sur la durée prévue	2017	2018	2019	2020	2021	2022	TOTAL
Investissement total : dépenses brutes	257'000	131'000	5'437'000	4'757'000	1'384'000	906'000	12'872'000
Investissement total : recettes de tiers	-	-	-	-	-	-	-
Investissement total : dépenses nettes à la charge de l'Etat	257'000	131'000	5'437'000	4'757'000	1'384'000	906'000	12'872'000

Figure 16 : Tableau des coûts d'investissement, répartis annuellement sur la durée prévue (Montants financiers en CHF)

3.2 Amortissement annuel

L'amortissement est prévu sur 5 ans à raison de CHF 2'574'400 par an.

Tableau des coûts d'amortissement, répartis annuellement sur la durée prévue	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Amortissement	-	-	2'574'400	2'574'400	2'574'400	2'574'400	2'574'400	-	12'872'000

Figure 17 : Tableau des coûts d'amortissement, répartis annuellement sur la durée prévue (Montants financiers en CHF)

3.3 Charges d'intérêt

La charge annuelle d'intérêt sera de (CHF 12'872'000 x 4% x 0.55) CHF 283'200.

Tableau des charges d'intérêts et de service de la dette, répartis annuellement sur la durée prévue	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Charge d'intérêt (A4)	-	283'200	283'200	283'200	283'200	283'200	-	-	1'416'000
Prise en charge du service de la dette (A5)	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Figure 18 : Tableau des charges d'intérêts et de service de la dette, répartis annuellement sur la durée prévue (Montants financiers en CHF)

3.4 Conséquences sur l'effectif du personnel

Conséquences relatives à l'investissement

Un facteur clé du succès des projets est la disponibilité de compétences métier internes. Il est en effet essentiel que les projets soient maîtrisés par les spécialistes métier. Des renforts externes seront nécessaires pour accompagner les utilisateurs et pour accomplir les tâches courantes.

Côté métier, les ressources venant pour le renfort opérationnel achat seront engagées sous forme de CDD. Les ressources apportant des expertises nécessaires au projet seront engagées sous forme de mandat ou de contrat LES. Côté informatique, les ressources seront engagées sous forme de mandat ou de contrat LES.

Les charges liées à ces renforts sont rappelées dans la Figure 19.

Investissements	Renforts DSI		Renforts Métier	
	j*h	CHF	j*h	CHF
Totaux nets (I-II)	1'870	2'356'000	4'670	4'429'000
Dont parts sous CDD			2'360	1'397'000

**Figure 19 : Extrait de la Figure 10 – Tableau des coûts d'investissement – Partie Renforts
(Montants financiers en CHF)**

Conséquences relatives au budget de fonctionnement

La Figure 20 indique les éléments (ETP et coûts) liés aux RH internes et se réfère aux explications apportées au point 1.6.2.

Les nouveaux postes seront créés de manière progressive de sorte à assurer la neutralité de l'opération, et à terme des économies. Il n'est pas possible de procéder à des transferts de postes des services à la CADEV dans la mesure où cette activité est très éparpillée. Concrètement, les personnes qui sont aujourd'hui en charge de cette activité dans les services, l'exercent à des taux très faibles. Dans tous les cas, les postes à créer le seront après une évaluation précise des besoins conformément à l'avancement de la mise en place de l'organisation et du système d'information de même que l'atteinte des objectifs d'économies présentés à la Figure 4.

Tableau récapitulatif des coûts RH de fonctionnement annuels prévus	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Personnel supplémentaire (ETP) - DSI	-	-	-	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
Personnel supplémentaire (ETP) - Métier	-	3.00	7.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
Coûts de fonctionnement associés aux RH (ETP) – Salaires et charges sociales (A1)	-	372'000	904'000	1'114'000	1'114'000	1'114'000	1'114'000	1'114'000

**Figure 20 : Tableau récapitulatif des coûts RH de fonctionnement annuels prévus
(Montants financiers en CHF)**

3.5 Autres conséquences sur le budget de fonctionnement

Eu égard aux différentes explications présentées dans les chapitres ci-dessus consacrés à la description des solutions, les conséquences de la demande de crédit sont les suivantes :

Tableau des autres coûts de fonctionnement annuels prévus (hors RH, amortissements, intérêts et service de la dette)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Frais d'exploitation autres que RH - charges supplémentaires (A2)	-	463'000	965'000	1'377'000	1'377'000	1'377'000	1'377'000	1'377'000
Compensation des charges par le désengagement des solutions remplacées (B1)	-	-	-	7'000	7'000	7'000	7'000	7'000
Revenus supplémentaires (B2)	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres compensations proposées - Economies estimées cf. Figure 4 (B3)	-	249'000	1'488'000	2'600'000	3'834'000	4'706'000	5'577'000	5'623'000
Autres compensations proposées - DFIRE (B4)	-	220'000	80'000	-	-	-	-	-
Total net (A2-B1-B2-B3)	-	- 6'000	- 603'000	-1'230'000	-2'464'000	-3'336'000	-4'207'000	-4'253'000

**Figure 21 : Tableau des autres coûts de fonctionnement annuels prévus
(Hors RH, amortissements, intérêts et service de la dette, montants financiers en CHF)**

Les économies mentionnées en 2019 à la ligne (B3) de la Figure 21 sont induites par la réforme organisationnelle qui apporte des éléments contribuant fortement à générer des économies (nouvelle organisation, montée en compétences des acheteurs actuels, renforcement de la fonction Achat, extension du périmètre des achats groupés, etc.).

3.6 Conséquences sur les communes

Néant.

3.7 Conséquences sur l'environnement, le développement durable et la consommation d'énergie

Le projet RefA s'appliquera à promouvoir lors de sa mise en œuvre un comportement responsable en contribuant au développement durable et à la réalisation des ODD. Il intégrera la responsabilité sociétale dans les politiques et les pratiques d'achats ainsi que dans les chaînes d'approvisionnement correspondantes de l'ACV. De ce fait, le projet RefA collaborera avec l'Unité de développement durable de l'Etat de Vaud.

Les achats responsables tiennent compte des exigences de la protection de l'environnement ainsi que des conditions sociales sur toute la chaîne de production. Instaurer une culture d'acquisition responsable au travers de critères d'évaluation qui tiennent compte de l'aspect durable des acquisitions de biens et de services permettra des économies par un processus d'amélioration de la qualité et d'optimisation globale des coûts (à court, moyen et long termes).

Dans ce sens, les différents éléments de la politique d'achat de l'Etat de Vaud seront revus en fonction du nouveau périmètre correspondant à la phase I du projet RefA et seront adaptés lors de la mise en œuvre de la phase II. Les principes suivants seront concernés :

- transparence ;
- comportement éthique ;
- égalité des chances ;
- respect du principe de légalité et des normes internationales ;
- respect des droits de l'homme ;
- solutions innovantes ;
- analyse de l'ensemble des coûts ;
- amélioration continue.

3.8 Programme de législature et plan directeur cantonal (PDC) des systèmes d'information (conformité, mise en œuvre, autres incidences)

Le projet RefA est en lien avec la mesure 3.5 du programme de législature du Conseil d'Etat (2017-2022, page 40) qui prévoit de « *poursuivre la simplification des processus administratifs et des formalités administratives ; la modernisation des pratiques de l'administration ; le réexamen de ses standards techniques* ».

Le projet RefA est également en lien avec les axes et objectifs d'évolution du PDC des SI (2013-2018, page 20) qui prévoit de « *finaliser le déploiement du SI financier transversal* » en renouvelant et intégrant les applications de gestion de la CADEV lors de la mise en œuvre du SI achat.

3.9 Loi sur les subventions (application, conformité) et conséquences fiscales TVA

Néant

3.10 Conformité de l'application de l'article 163 Cst-VD

L'article 163, alinéa 2 Cst-VD concerne chaque projet de loi ou de décret entraînant une dépense. Il peut s'agir d'une dépense de fonctionnement nouvelle, qui s'inscrira ensuite pour la première fois dans le budget et qui est destinée à y rester, ou bien d'un nouvel investissement, qui va se traduire ultérieurement par des charges d'exploitation et des charges financières. Celles-ci doivent donc être comprises dans le coût du nouvel investissement et être compensées selon l'article 163, alinéa 2 Cst-VD si elles sont induites par un projet de dépense d'investissement «nouvelle» au sens de cette disposition.

Ainsi, pour chaque nouveau projet impliquant des dépenses, le service en charge du dossier doit se demander si celles-ci sont «nouvelles». Cette notion se définit par opposition à la notion de dépense dite «liée». Tandis que les premières sont soumises à l'article 163, alinéa 2 Cst-VD, les secondes y sont soustraites. La notion de dépense liée a été définie par le Tribunal fédéral dans le cadre de sa jurisprudence relative au référendum financier obligatoire. Une dépense est considérée comme liée si elle est absolument nécessaire à l'exécution d'une tâche publique ordonnée par la loi, si son principe, son ampleur et le moment où elle peut être engagée sont prévus par un texte légal antérieur (loi ou décret) ou si sa nécessité était prévisible lors de l'adoption d'un tel texte (par exemple une charge de fonctionnement annoncée comme «conséquence financière» dans l'exposé des motifs). Si la tâche peut être remplie de différentes manières, la dépense n'est liée que si ces variantes sont équivalentes quant à leur coût et à leurs conséquences matérielles (v. ATF 113 Ia 396 c. 4a; 112Ia 51, c. 4a= JdT 1988 I 101ss; ATF 111 Ia 34 = JdT 1986 I 264 ss; ATF 95 I 538 = JdT1971 I 379; ATF 93 I 625 = JdT 1969 I 125).

De cette jurisprudence, on peut déduire qu'une dépense est liée lorsque son principe, son ampleur et le moment où elle peut être engagée sont imposés par une disposition légale en vigueur ou par l'exécution d'une tâche publique préexistante au projet de loi ou de décret; (v. également art. 7 al. 2 de la loi du 20 septembre 2005 sur les finances, RSV 610.11).

A l'inverse, on est en présence d'une dépense nouvelle lorsque l'autorité de décision jouit d'une marge de manœuvre relativement importante quant au principe de la dépense, à son étendue, au moment où elle sera engagée ou à d'autres modalités. Ainsi, même lorsque la question de savoir « si » une tâche entraînant des dépenses doit être accomplie est résolue par un texte légal ou constitutionnel, celle de savoir « comment », « quand » et à quel coût elle doit être accomplie peut avoir une importance assez grande. Il convient donc systématiquement de procéder à une analyse en deux étapes de la dépense envisagée.

Dans le cas d'espèce, la dépense concernée vise d'une part à remplacer le SI actuel (PENELOPE et LE SHOP CADEV), devenu obsolète, et d'autre part à modifier la structure organisationnelle. Il ne fait aucun doute que l'administration cantonale doit disposer d'un outil informatique et d'une structure adéquats permettant de gérer les achats au sein de l'Etat. Force est de constater que le SI actuel est devenu obsolète et ne permet plus de répondre aux exigences minimales en matière d'achat. Enfin, l'organisation actuelle des achats ne répond plus aux standards d'une administration moderne et ne permet pas de répondre aux attentes des utilisateurs et d'être performants en matière de gestion et d'efficacité de la fonction Achats.

Dès lors, dans la mesure où le projet vise à remplacer les applications utilisées à ces fins, et dont l'obsolescence est démontrée, on peut à notre sens admettre que les dépenses y relatives soient considérées comme des charges liées quant à son principe. S'agissant de l'étendue de la dépense, les montants requis reposent sur une analyse approfondie des besoins avec pour principe de se limiter à l'essentiel et à ce qui existe à ce jour. Enfin, au vu de l'obsolescence des outils actuels, il s'avère indispensable de réaliser ce projet sans plus attendre. La réorganisation de la fonction Achats au sein de l'ACV ne peut se mettre en place qu'en lien avec le remplacement des outils. La dépense est donc également liée quant au moment de son engagement.

3.11 Découpage territorial (conformité à DecTer)

Néant.

3.12 Incidences informatiques

Le projet RefA a, entre autres, pour objectif le remplacement complet d'un système informatique de gestion d'achats et de logistique. Les incidences informatiques relatives sont décrites dans les paragraphes précédents de ce document.

3.13 RPT (conformité, mise en œuvre, autres incidences)

Néant.

3.14 Simplifications administratives

Le projet RefA est en lien avec la mesure 3.5 du programme de législature du Conseil d'Etat (2017-2022, page 40) qui prévoit de « *poursuivre la simplification des processus administratifs et des formalités administratives ; la modernisation des pratiques de l'administration ; le réexamen de ses standards techniques* ».

La mise en œuvre du projet RefA, et plus particulièrement la mise en place d'une organisation matricielle des achats au sein de l'ACV, en plus de répondre aux exigences d'efficacité et d'efficience, contribuera à la simplification des rapports entre la CADEV, les différents services et les employés-clients de l'Etat de Vaud.

3.15 Protection des données

Le projet RefA sera mené en conformité avec la LPrD. Le cas échéant, l'intervention ponctuelle de la préposée à la protection des données sera requise.

3.16 Récapitulation des conséquences du projet sur le budget de fonctionnement

Eu égard aux différentes explications présentées dans les points ci-dessus consacrés à la description des solutions et de leurs impacts, les conséquences du projet RefA sur le budget de fonctionnement sont les suivantes :

Tableau des coûts de fonctionnement annuels complets prévus	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Personnel supplémentaire (ETP) - DSI	-	-	-	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
Personnel supplémentaire (ETP) - Métier	-	3.00	7.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
Coûts de fonctionnement associés aux RH (ETP) – Salaires et charges sociales (A1)	-	372'000	904'000	1'114'000	1'114'000	1'114'000	1'114'000	1'114'000
Frais d'exploitation autres que RH - charges supplémentaires (A2)	-	463'000	965'000	1'377'000	1'377'000	1'377'000	1'377'000	1'377'000
Amortissement (A3)	-	-	2'574'400	2'574'400	2'574'400	2'574'400	2'574'400	-
Charge d'intérêt (A4)	-	283'200	283'200	283'200	283'200	283'200	-	-
Prise en charge du service de la dette (A5)	-	-	-	-	-	-	-	-
Total augmentation des charges (A = A1+...+A5)	-	1'118'200	4'726'600	5'348'600	5'348'600	5'348'600	5'065'400	2'491'000
Compensation des charges par le désengagement des solutions remplacées (B1)	-	-	-	7'000	7'000	7'000	7'000	7'000
Revenus supplémentaires (B2)	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres compensations proposées - Economies estimées cf. Figure 4 (B3)	-	249'000	1'488'000	2'600'000	3'834'000	4'706'000	5'577'000	5'623'000
Autres compensations proposées - DFIRE (B4)	-	220'000	80'000	-	-	-	-	-
Total net (A-B1-B2-B3-B4)	-	649'200	3'158'600	2'741'600	1'507'600	635'600	- 518'600	-3'139'000

**Figure 22 : Tableau des coûts de fonctionnement annuels complets prévus
(Montants financiers en CHF)**

Dans la Figure 22, « Autres compensations proposées (B3) » concernent les économies présentées à la Figure 4. En (B4), le DFIRE propose des compensations, via son budget de fonctionnement, à hauteur de CHF 220'000, respectivement CHF 80'000, afin de soutenir le démarrage du projet durant les années 2019 et 2020.

3.17 Impact économique du projet

Au vu de la Figure 22, la rentabilité du projet RefA devrait être atteinte en 2024 par des gains estimés à plus de CHF 3 millions par année. Dès lors que la structure organisationnelle sera stabilisée et les stratégies d'achats intégrées aux us et coutumes de l'ACV, le panel de produits ainsi que les familles rationnalisées produiront chaque année des économies pérennes. En effet, le renouvellement des contrats cadres permettra de maintenir la pression sur des prix justes et représentatifs des marchés.

4. CONCLUSION

Vu ce qui précède, le Conseil d'Etat a l'honneur de proposer au Grand Conseil d'adopter le projet de décret ci-après :

PROJET DE DECRET

accordant au Conseil d'Etat un crédit de CHF 12'872'000 destiné à financer la phase I de la Réforme des Achats (RefA) de l'ACV

du 27 juin 2018

LE GRAND CONSEIL DU CANTON DE VAUD

vu le projet de décret présenté par le Conseil d'Etat

décète

Art. 1

¹ Un crédit de CHF 12'872'000 est accordé au Conseil d'Etat pour financer la phase I de la Réforme des Achats (RefA) de l'ACV.

Art. 2

¹ Ce montant sera prélevé sur le compte *Dépenses d'investissement*, réparti et amorti conformément aux articles suivants.

Art. 3

¹ Un montant de CHF 12'872'000 est destiné à financer la phase I de la Réforme des Achats (RefA) de l'ACV. Il sera amorti en 5 ans.

Art. 4

¹ Le Conseil d'Etat est chargé de l'exécution du présent décret. Il en publiera le texte conformément à l'article 84, alinéa 1, lettre a) de la Constitution cantonale.

² Le présent décret entrera en vigueur dès sa publication.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 27 juin 2018.

La présidente :

Le chancelier :

N. Gorrite

V. Grandjean