

Audit d'achats

Office fédéral des routes

L'essentiel en bref

Au printemps 2019, le Contrôle fédéral des finances (CDF) a examiné l'organisation des achats à l'Office fédéral des routes (OFROU). L'OFROU est responsable des marchés publics pour la planification, la construction et l'entretien des routes nationales. En 2017, il a effectué près de 3000 acquisitions d'une valeur de plus de 1,4 milliard de francs. Le CDF a vérifié l'organisation et les procédures concernant les acquisitions centralisées de prestations et de l'informatique ainsi que les acquisitions décentralisées pour les routes nationales, en prenant l'exemple de la filiale 3 de Zofingue.

Compétences stratégiques en matière d'achats à développer, les audits sont efficaces

Il existe un programme de formation très complet qui garantit les compétences de base des collaborateurs. Les compétences stratégiques en matière d'achats font cependant défaut, surtout dans les filiales. Bon nombre de tâches d'acquisition avant tout stratégiques y sont effectuées par des prestataires externes, ce qui implique une perte de savoir-faire, crée des dépendances, voire des conflits d'intérêts. L'OFROU devrait examiner le coût global de ces achats, toutes filiales confondues.

L'OFROU lance tous les deux ans des audits d'achats qui sont bien planifiés et effectués avec indépendance et transparence. La régularité de ces contrôles renforce leur acceptation et l'attention qui leur est accordée dans les filiales. Ils sont en outre ciblés et se concentrent sur les mêmes questions d'audit, fixées à l'avance, dans toutes les filiales. Les cas étudiés par le CDF confirment la qualité tout à fait satisfaisante de la gestion des achats à l'OFROU.

Nécessité de généraliser la planification et la gestion des risques liés aux fournisseurs

Pour le moment, l'OFROU ne dispose pas d'une planification générale et centralisée des achats. Les potentiels de synergies ne sont donc pas exploités systématiquement. Les achats sont traités et exécutés par les services compétents au cas par cas, il n'y a pratiquement pas de regroupements entre les filiales. Pour la fourniture de prestations de même nature, le CDF recommande la mise à disposition de contrats cadres centralisés pour toutes les filiales.

Les risques liés aux fournisseurs sont gérés à la centrale, comme dans la filiale 3, dans le cadre de projets de grande envergure. L'office applique à cet effet différentes méthodes et dirige les fournisseurs par le biais de l'organisation du projet. Les projets de l'OFROU font en outre l'objet d'une gestion opérationnelle générale des risques. Il n'existe cependant aucune procédure officielle de gestion des risques liés aux fournisseurs. Vu l'importance du volume des marchés, le CDF recommande à l'OFROU de procéder à une évaluation transversale des fournisseurs les plus importants.

Développement d'une unité centrale d'achats

Les achats dans le domaine des routes nationales présentent un caractère redondant du fait de la structure régionale et décentralisée de l'organisation. Cette structure a pour avantage de permettre aux filiales d'agir vite et de manière autonome, sans qu'il y ait de conflits de compétence. Mais elle nuit à la collaboration entre les filiales. Il n'existe pas encore de projets communs pour les prestations similaires dans le domaine de la construction.

Les achats relatifs aux routes nationales sont fortement standardisés. Les appels d'offres suivent autant que possible un modèle homogène en appliquant toujours les mêmes critères, ce qui permet de réaliser le projet rapidement et de réduire les sources d'erreur.

Les descriptifs de procédure ayant vieilli, ils sont en train d'être remaniés. La mise en place d'un nouveau logiciel de gestion des processus est prévue. De plus, un projet pour soutenir certaines parties de la procédure d'acquisition des filiales au moyen d'un logiciel est en cours. Le CDF salue ces développements, l'automatisation devrait être poursuivie.

Les cas étudiés n'ont révélé que peu de lacunes dans les procédures d'achat. Le CDF souligne l'absence d'analyse des besoins dans les documents d'achat et recommande à l'OFROU d'adresser des prescriptions claires et précises aux services demandeurs (ou aux chefs de projet). Il faudrait en outre accroître la transparence de la taxonomie dans les appels d'offres.

Les procédures effectuées par l'OFROU lui-même dans le domaine des achats comprennent des activités opérationnelles et la conduite de projets. Il n'existe pas à l'OFROU d'unité d'achats stratégique destinée à des tâches telles que l'organisation d'appels d'offres. La filiale de Zofingue confie toujours ce genre de tâches à un mandataire externe spécialisé. Afin de gagner en indépendance, de réduire ses frais et de mieux exploiter les synergies, l'OFROU devrait repenser ses structures à cet égard après la mise en place du service de coordination des achats.

Texte original en allemand