



Toolbox Achats Responsables Suisse

Contexte, cadre légal et méthodologie

Introduction aux achats responsables



Mentions légales

Mandant: Office fédéral de l'environnement (OFEV), division Economie et Innovation, Service spécialisé des marchés publics écologiques, CH-3003 Berne

L'OFEV est un office du Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC).

Mandataires: Abeco Sàrl, PUSCH – L'environnement en pratique

Auteurs: Anahide Bondolfi

Accompagnement OFEV: Ruth Knuchel Freiermuth

Groupe de suivi: Valérie Bronchi, OCDC, État de Vaud; Jean-Blaise Trivelli, DDC, État de Genève

Remarque: Le présent Toolbox a été réalisé sur mandat de l'OFEV. Seul le mandataire porte la responsabilité de son contenu. Ce Toolbox provient d'une mise en commun et mise à jour de la Boussole de la durabilité et du Guide des achats professionnels responsables.

Zurich 2021, version actualisée octobre 2023

Table des matières

1.0 Contexte et enjeux des achats responsables	4
1.1 Définition d'un achat responsable	4
1.2 Caractéristiques d'un achat responsable	5
1.3 Avantages des achats responsables	6
1.4 Cadre dans lequel s'inscrivent les achats responsables	7
2.0 Cadre juridique pour les marchés publics	9
3.0 Méthodologie pour mettre en place des achats responsables	11
3.1 Étape I : Élaborer la politique d'achats responsables	11
3.2 Étape II : Mettre en œuvre un plan d'action	14
3.3 Étape III : Intégrer des critères de développement durable	17
3.4 Étape IV : Évaluer l'achat et faire un bilan	28
3.5 Synthèse des étapes pour mettre en place des achats responsables	28

1.0 Contexte et enjeux des achats responsables

Les pouvoirs publics suisses sont d'importants consommateurs. Ils acquièrent des biens et services pour un montant de 40 milliards de francs par année, soit 6% du PIB suisse¹. La majorité des dépenses est effectuée par les communes et les cantons. Le secteur public dispose donc d'un levier important pour encourager l'offre de produits et de services plus durables en effectuant des achats responsables. Il peut également jouer un rôle de modèle et influencer le secteur privé.

L'achat responsable est une manière d'appliquer les principes du développement durable ainsi que les 17 objectifs de développement durable (ci-après ODD) au domaine des achats. De plus, il contribue à la mise en œuvre des principes de l'économie circulaire au travers des achats. L'achat responsable permet notamment de :

- voir plus large, en tenant compte des impacts environnementaux, sociaux et économiques de chacun de nos achats
- voir plus loin, en nous assurant qu'en répondant à nos besoins actuels, nous ne mettons pas en danger la survie et le bien-être des générations futures

Tous les types d'achats sont concernés par l'achat responsable, que ce soit :

- des produits (fournitures de bureau, véhicules, meubles, etc.) ou des prestations de services (nettoyage, entretien des espaces verts, etc.)
- des achats pour de faibles montants en attribution directe (procédure de gré à gré), ou des achats plus importants, soumis à la concurrence (procédures sur invitation, ouvertes ou sélectives)
- des achats d'entités publiques ou privées.

1.1 Définition d'un achat responsable

Pour appréhender la notion d'achat responsable, parfois également appelé achat durable, il s'agit d'abord de comprendre la notion de développement durable. L'enjeu du développement durable est d'orienter la société vers un développement pouvant satisfaire les besoins de tous les individus, aujourd'hui et demain, ici et ailleurs, dans le respect des limites planétaires. Le terme de durabilité est parfois utilisé comme synonyme du terme de développement durable.

«Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs»

[Notre avenir à tous \(Rapport Brundtland\), 1987](#)

La recherche d'un tel équilibre représente un exercice complexe, nécessitant des arbitrages permanents. Les 169 cibles des 17 objectifs de développement durable (ODD), qui forment la clé de voûte de l'Agenda 2030, soulignent encore le caractère multidimensionnel du développement durable et en concrétisent le contenu. C'est un cadre de référence commun pour tous les pays, pour tous les cantons et communes suisses et pour tous les domaines d'actions.

L'achat responsable est une manière d'appliquer les principes de durabilité ainsi que les 17 ODD au domaine des achats. Il n'existe cependant pas de définition standardisée des achats responsables. Selon la Conférence des achats de la Confédération (CA), réaliser des achats publics durables signifie une utilisation des deniers publics qui soit économique et qui ait des effets économiques, écologiques et sociaux durables. Par ailleurs, sur sa page sur les [achats responsables](#), la commission européenne la définit comme suit (en anglais):

¹ <https://www.bafu.admin.ch/bafu/fr/home/themes/economie-consommation/info-specialistes/marches-publics-ecologiques.html>

«Sustainable Public Procurement (SPP) is a process by which public authorities seek to achieve the appropriate balance between the three pillars of sustainable development - economic, social and environmental - when procuring goods, services or works at all stages of the project.»

En français : "L'achat public responsable est un processus par lequel les autorités publiques cherchent à atteindre l'équilibre approprié entre les trois piliers du développement durable - économique, social et environnemental - lors de l'acquisition de biens, de services ou de travaux à tous les stades du projet".

La norme ISO 20400 :2017 Achats responsables — Lignes directrices, une référence importante concernant les achats responsables, utilise quant à elle les définitions suivantes des termes « achat » et « achat responsable »

- Achat : activité d'acquisition de biens ou services auprès de fournisseurs. Le processus achats prend en compte la totalité du cycle allant de l'identification des besoins jusqu'à la fin d'un contrat de services ou la fin de vie d'un bien, incluant son élimination. Le sourcing est la partie du processus achats qui inclut la planification, la définition des cahiers des charges et le choix des fournisseurs.
- Achat responsable : achat dont les impacts environnementaux, sociaux et économiques sont les plus positifs possible sur toute la durée du cycle de vie. Un achat responsable englobe les aspects de responsabilité sociétale liés aux biens ou services et aux fournisseurs intervenant dans les chaînes d'approvisionnement. L'achat responsable contribue à la réalisation des buts et des objectifs de responsabilité sociétale de l'organisation et au développement durable en général.

Dans ce guide, le terme de fournisseur est en général utilisé comme synonyme d'adjudicataire du marché ou de prestataire.

1.2 Caractéristiques d'un achat responsable

L'achat responsable présente plusieurs caractéristiques. La plupart contribuent à l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD) et à la mise en œuvre des principes de l'économie circulaire.

Tableau 1 : Caractéristiques de l'achat responsable.

Un achat responsable...	
... répond à un besoin de manière responsable	<p>en recherchant des solutions alternatives, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - se déplacer d'un point A à un point B : achat d'abonnements de carsharing au lieu de l'achat de véhicules professionnels - imprimer des documents: achat de la copie au lieu de l'appareil d'impression et paiement au nombre de copies imprimées
... favorise les solutions durables	<p>en appliquant le principe des 5 R :</p> <ul style="list-style-type: none"> - renoncer (à l'achat) (sur le <u>schéma de l'économie circulaire de l'OFEV</u>, cette étape correspond à la boucle « partage ») – En anglais « Refuse » - réutiliser (avant d'acheter) – En anglais « Reuse » - réparer (avant d'acheter) – En anglais « Repair » - remettre à neuf ou reconditionner (avant d'acheter) - En anglais « Repurpose » - recycler (en fin de vie) – En anglais « Recycle »
... vise une optimisation des coûts	<p>en prenant en compte le coût total de possession</p> <ul style="list-style-type: none"> - acquisition, utilisation, maintenance, élimination, etc.
... respecte l'être humain en tant que producteur et utilisateur	<p>en valorisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des conditions de travail et de salaires décentes - la traçabilité de la chaîne de production

	<ul style="list-style-type: none"> - l'intégration socio-professionnelle et la formation - la promotion de l'égalité femmes-hommes - la protection de la santé du personnel, tout au long de la chaîne, notamment durant la production et l'utilisation
... tient compte de la protection de l'environnement tout au long du cycle de vie du produit	<p>en valorisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la réduction de la pollution de l'air, de l'eau et des sols - la réduction du gaspillage de ressources - la réduction des impacts sur le climat - l'efficacité énergétique et l'utilisation d'énergies renouvelables - le respect de la biodiversité - la réduction des déchets

1.3 Avantages des achats responsables

S'engager dans une démarche d'achat responsable présente de multiples atouts, tant pour l'acheteuse ou l'acheteur (avantages directs) que pour la société et l'environnement (avantages indirects), notamment :

- les économies financières (diminution des volumes achetés, baisse des consommations énergétiques, accroissement de la durée de vie des produits, ...), en particulier si tous les coûts annexes au prix de base sont pris en compte (soit le coût total de possession, en anglais « Total Cost of Ownership » - TCO)
- la réduction des impacts environnementaux et de la consommation des ressources, et donc une contribution à l'économie circulaire, en particulier si les coûts environnementaux sont pris en compte dans une optique d'analyse du cycle de vie (en anglais « life cycle cost » ou LCC), à savoir durant tout le cycle de vie du produit ou service
- la contribution à la lutte contre les conditions de travail indécentes (travail forcé, travail des enfants, conditions de travail abusives, etc.)
- l'amélioration de la santé du personnel par des produits et services durables qui contiennent moins de composants nocifs, génèrent moins d'émissions et sont moins bruyants
- l'amélioration de la qualité globale des produits et services, notamment la diminution des défaillances des produits et des fournisseurs
- la création d'opportunités de marché (appels d'offres, nouveaux clients, ...)
- la cohérence de l'activité de l'entité avec ses engagements en matière de réglementation sociale et environnementale
- le rôle pionnier et de modèle du secteur public pour les privés et les entreprises
- la réduction du risque de mauvaise presse et maîtrise de l'image
- le développement d'un marché plus durable par une promotion de l'innovation et la stimulation d'une offre de produits et de services plus durables, à des coûts plus bas (baisse à plus long terme en raison de l'augmentation des volumes d'échanges et de la concurrence accrue entre les fournisseurs).

Les avantages de l'achat responsable sont donc perceptibles sur les aspects environnementaux, sociaux et économiques, et ces atouts sont souvent liés. À titre d'exemple, choisir un véhicule peu gourmand en énergie est une option pertinente en termes de coûts, à la fois pour l'environnement et du point de vue économique. Selon une étude d'INFRAS et de PUSCH, pour plus de 60% des produits et services étudiés, la variante plus écologique est moins coûteuse que l'équivalent standard.

Lien externe :

Potentiel de l'achat public écologique en Suisse / [Potenzial einer ökologischen öffentlichen Beschaffung in der Schweiz](#) (en allemand uniquement), Pusch, INFRAS, 2016

1.4 Cadre dans lequel s'inscrivent les achats responsables

Au niveau international, les achats responsables s'inscrivent dans le cadre de l'Agenda 2030 de l'ONU. Cet Agenda, en vigueur depuis 2016, est décliné en 17 objectifs et 169 cibles de développement durable (ODD). Les 193 États membres de l'ONU se sont engagés à atteindre ces objectifs d'ici 2030.



Figure 1 : Les 17 objectifs de développement durable de l'Agenda 2030 de l'ONU.

L'objectif n°12, « Établir des modes de consommation et de production durables », fixe des cibles spécifiques au domaine des achats, notamment la cible N°7 concernant les achats publics responsables :

« Promouvoir des pratiques durables dans le cadre de la passation des marchés publics, conformément aux politiques et priorités nationales »

Cible n°7 de l'objectif N° 12 des Objectifs du développement durable de l'Agenda 2030 de l'ONU

Si l'objectif n°12 traite spécifiquement de l'achat responsable, ce dernier peut cependant également contribuer à d'autres ODD. L'achat responsable constitue donc un outil transversal pour mettre en œuvre les ODD.

Cibles des objectifs du développement durable de l'Agenda 2030 de l'ONU auxquelles l'achat responsable peut contribuer

- 3.9: D'ici à 2030, réduire nettement le nombre de décès et de maladies dus à des substances chimiques dangereuses et à la pollution et à la contamination de l'air, de l'eau et du sol
- 5.1: Mettre fin, dans le monde entier, à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles
- 6.3: D'ici à 2030, améliorer la qualité de l'eau en réduisant la pollution, en éliminant l'immersion de déchets et en réduisant au minimum les émissions de produits chimiques et de matières dangereuses, en diminuant de moitié la proportion d'eaux usées non traitées et en augmentant considérablement à l'échelle mondiale le recyclage et la réutilisation sans danger de l'eau
- 7.3: D'ici à 2030, multiplier par deux le taux mondial d'amélioration de l'efficacité énergétique
- 8.4: Améliorer progressivement, jusqu'en 2030, l'efficacité de l'utilisation des ressources mondiales du point de vue de la consommation comme de la production et s'attacher à ce que la croissance économique n'entraîne plus la dégradation de l'environnement, comme prévu dans le cadre décennal de programmation relatif à la consommation et à la production durables, les pays développés montrant l'exemple en la matière
- 8.5: D'ici à 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale
- 8.7: Prendre des mesures immédiates et efficaces pour supprimer le travail forcé, mettre fin à l'esclavage moderne et à la traite d'êtres humains, interdire et éliminer les pires formes de travail des enfants, y compris le recrutement et l'utilisation d'enfants soldats et, d'ici à 2025, mettre fin au travail des enfants sous toutes ses formes
- 8.8: Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire
- 12.7: Promouvoir des pratiques durables dans le cadre de la passation des marchés publics, conformément aux politiques et priorités nationales
- 13.2: Incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationales

Cette liste n'est pas exhaustive.

Au niveau suisse, les achats responsables sont ancrés dans la Stratégie pour le développement durable 2030 du Conseil fédéral, ainsi que dans les programmes ou politiques pour des achats responsables menés aux niveaux cantonal et communal. A titre d'exemple, la stratégie de l'administration fédérale en matière d'acquisitions (Stratégie de mise en œuvre concernant la révision totale du droit des marchés publics 2021–2030) a notamment l'objectif suivant : « Les prestations acquises répondent à de hautes exigences économiques, écologiques et sociales tout au long de leur cycle de vie ».

Lien externe :

[Agenda 2030 pour le développement durable](#)

2.0 Cadre juridique pour les marchés publics

Les marchés publics sont régis par des bases juridiques à différents niveaux: droit international, droit fédéral applicable aux adjudicateurs fédéraux, droit intercantonal et cantonal applicable aux adjudicateurs cantonaux et communaux.

La Confédération a ratifié deux traités internationaux qui constituent le cadre de la législation sur les marchés publics en Suisse. L'Accord de l'OMC sur les marchés publics (AMP)² régit l'accès aux marchés publics et énonce les principes suivants de libéralisation des marchés publics: la favorisation de la concurrence, la transparence, la non-discrimination et l'utilisation économiques des fonds publics³. L'accord bilatéral⁴ du 21 juin 1999 entre la Confédération suisse et la Communauté européenne règle en outre certains aspects des secteurs des marchés publics.

Au niveau fédéral, les marchés publics sont régis par la loi fédérale sur les marchés publics⁵ et son ordonnance associée.⁶

Révision de la LMP

Le 21 juin 2019, le Conseil national et le Conseil des États ont approuvé à l'unanimité la révision totale de la loi fédérale sur les marchés publics (LMP). Le 12 février 2020, le Conseil fédéral a également adopté l'ordonnance révisée sur les marchés publics (OMP). La nouvelle LMP est entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2021.

La LMP et l'Accord intercantonal sur les marchés publics (AIMP) ont été révisés principalement pour poursuivre les objectifs importants suivants:

- mise en œuvre de l'AMP révisé 2012 dans le droit national suisse
- harmonisation des actes législatifs fédéraux et cantonaux
- harmonisation des actes législatifs entre les cantons.

Source: [Révision du droit des marchés publics](#)

L'accord intercantonal sur les marchés publics (AIMP révisé)⁷, la loi fédérale du 6 octobre 1995 sur le marché intérieur (LMI, RS 943.02)⁸ ainsi que la législation cantonale s'appliquent aux niveaux cantonal et communal.

² [Accord du 15 avril 1994 sur les marchés publics](#) (Accord de l'OMC sur les marchés publics, Accord sur les marchés publics, AMP, RS 0.632.231.422). La version révisée de l'AMP a été adoptée par le Conseil fédéral en mars 2012;

³ [Message concernant la révision totale de la loi fédérale sur les marchés publics](#)

⁴ [Accords internationaux sur les marchés publics](#)

⁵ [Loi fédérale du 21 juin 2019 sur les marchés publics](#) (LMP, RS 172.056.1)

⁶ [Ordonnance du 12 février 2020 sur les marchés publics](#) (OMP, RS 172.056.11)

⁷ [AIMP révisé \(AIMP 2019\)](#)

⁸ [Législation fédérale](#)

Révision de l'AIMP

Dans le cadre d'un processus commun, la Confédération et les cantons ont coordonné autant que possible le contenu de leurs bases juridiques en matière de droit des marchés publics. Le 15 novembre 2019, l'Autorité intercantonale pour les marchés publics (AiMp) a adopté l'Accord intercantonal révisé sur les marchés publics (AIMP révisé 2019) lors d'une séance plénière extraordinaire. Depuis lors, les processus de ratification sont en cours dans les cantons. L'accord est formellement entré en vigueur le 1^{er} juillet 2021 avec l'adhésion des cantons d'Appenzell Rhodes-intérieures et d'Argovie.

L'harmonisation de la réglementation des marchés publics dans toute la Suisse augmentera la sécurité juridique et la convivialité, ce dont les entreprises, notamment les PME, pourront profiter. La mise en œuvre du changement de paradigme vers plus de durabilité et une concurrence de qualité est également d'une grande importance.

Source: <https://www.bkb.admin.ch/bkb/fr/home/themen/revision-des-beschaffungsrechts.html>

Lien externe :

Trias - Guide commun pour les marchés publics : guide élaboré par la Confédération, les cantons, les villes et les communes.

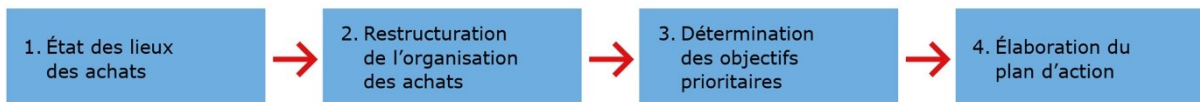
3.0 Méthodologie pour mettre en place des achats responsables

La mise en œuvre d'une démarche d'achats responsables suit généralement la méthode présentée en quatre étapes ci-dessous. Cette méthode est proche de celle de la norme ISO 20400:2017 Achats responsables – Lignes directrices. Avant de débiter la première étape de la démarche d'achat responsable, il est vivement recommandé de rechercher l'adhésion des décideuses et décideurs, d'impliquer les personnes motivées, de sensibiliser les actrices et acteurs, ainsi que de valoriser l'existant. Les responsabilités des différentes étapes de la démarche doivent être clairement attribuées. Les étapes stratégiques, comme le développement de la politique d'achats responsables, sont en général réalisées par les décideuses et décideurs (par ex. les hauts fonctionnaires, avec validation par le politique, ou la direction d'entreprise), alors que la mise en œuvre de la stratégie est effectuée par les personnes responsables des achats au quotidien.

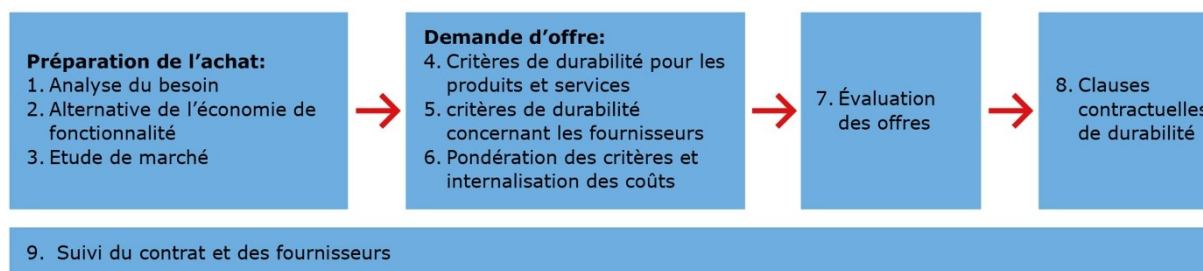
Étape I: Élaborer la politique d'achats responsables



Étape II: Mettre en œuvre un plan d'action



Étape III: Intégrer des critères de développement durable



Étape IV: Évaluer l'achat et faire un bilan

Evaluer l'achat, établir un suivi des indicateurs

Figure 2 : Principales étapes d'une démarche d'achat responsable.

Si une opportunité se présente pour un domaine d'achat particulier (renouvellement de contrat, changement de fournisseur, possibilité de mener un projet pilote, etc.), la démarche peut néanmoins commencer directement à l'étape III, avant de revenir aux étapes I et II.

3.1 Étape I : Élaborer la politique d'achats responsables

La mise en œuvre d'une démarche d'achat responsable à long terme exige un appui soutenu de la part de la direction des autorités politiques. Elle implique donc des objectifs clairement établis dans une politique (ou stratégie) d'achat, une bonne répartition des responsabilités au niveau stratégique ainsi que les ressources financières et humaines permettant de mettre en place une action cohérente et efficace.

L'objectif des décisions politiques est d'apporter aux acheteuses et acheteurs une base claire à laquelle ils peuvent se référer dans leurs acquisitions. Toute décision politique doit être fondée. Lors de la rédaction de la politique d'achats responsable, il est donc recommandé de s'appuyer sur les textes officiels ou engagements généraux de la collectivité faisant référence au développement durable pour «justifier» la mise en œuvre d'une politique d'achat responsable. Si une collectivité ne possède pas de politique de développement durable ou de responsabilité sociétale, elle peut en développer une et intégrer les achats dans une démarche d'engagement de durabilité globale incluant d'autres thèmes comme la mobilité ou les économies d'énergie.

Tableau 2 : Exemples de textes officiels sur lesquels se baser lors de la rédaction d'une politique d'achats responsables.

Entités concernées	Exemples de textes de référence sur lesquels s'appuyer
Cantons	Plan climat cantonal 2030 du Canton de Genève, 2021
	Agenda 2030 du Canton de Vaud (2021) et Politique d'achat de l'État de Vaud (2020)
	Nouvelle Stratégie de développement durable de l'État de Fribourg (2021-2031)
	Politique d'achat du canton de Zurich, 2018 (en allemand : « Beschaffungspolitik des Regierungsrates, Kanton Zürich, 2018 »)
	Politique climatique et énergétique 2021 du canton de Lucerne (en allemand : « Klima- und Energiepolitik 2021 des Kantons Luzern »)
Communes	Standard Achats responsables 2018 du programme Cité de l'Énergie
	Différentes stratégies développement durable communales

3.1.1 Élaboration du contenu de la politique d'achats responsables

La politique d'achats responsables d'une entité publique comprend la vision et les objectifs à atteindre. Elle contient si possible des éléments en faveur de l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD), notamment le respect de la personne, la protection de l'environnement et le développement économique dans le cadre des achats, ainsi que des éléments portant sur les engagements des fournisseurs de produits ou services, et de leurs sous-traitants.

Pour une meilleure mise en œuvre de la politique, il est essentiel de rechercher l'adhésion des parties prenantes, en impliquant et/ou informant les décideuses et décideurs comme le conseil d'administration, le conseil municipal, les cadres, et éventuellement une personne externe influente et motivée (par exemple une personne représentant une autorité ou un autre service).

Quelques exemples d'entités ayant développé une politique d'achats pour l'ensemble de leurs achats ou pour certains produits

- République et canton de Genève : divers arrêtés et directives relatives à l'intégration des critères de développement durable dans les achats (en général ou par type de produit)
- État de Vaud: Politique d'achat responsable de l'Etat de Vaud, Direction des achats et de la logistique (DAL)
- Centrale d'achats et d'ingénierie biomédicale (CAIB) des hôpitaux universitaires des cantons de Vaud et de Genève: «Politique d'achat responsable»
- Services industriels de Genève (SIG): «Politique d'achats» intégrant les valeurs du développement durable
- Principes directeurs pour les achats durables dans l'administration de la Ville de Berne
- Ville de Uster: recommandations d'achat pour diverses catégories de produits
- Ville de Zurich: Lignes directrices pour les exigences écologiques et sociales dans les processus d'achat

De nombreuses autres villes et communes ont développé des directives relatives aux achats responsables (par exemple Vevey, Nyon, Wald, Freienbach, Melchnau, Worb etc.).

Exemples de lignes directrices d'une politique d'achats responsables

1. Principe général : respecter le principe du meilleur rapport prix-prestation pour le choix des offres, en prenant en compte les dimensions économiques (coût total de possession), sociales et environnementales liées à l'ensemble du cycle de vie du produit et à l'organisation des fournisseurs.
2. Valorisation des engagements des fournisseurs : favoriser les fournisseurs s'engageant en faveur du respect de conditions de travail décentes chez eux et leurs propres fournisseurs, de la diminution des impacts sur l'environnement lors de la fabrication ou l'exécution de la prestation et de la transparence sur les coûts liés au cycle de vie des produits.
3. Transparence sur la chaîne de production : favoriser les fournisseurs ayant une bonne connaissance de la chaîne de production (traçabilité).
4. Engagement envers les fournisseurs : fournir des informations claires afin de faciliter la rédaction des offres de la part des fournisseurs. Si possible, s'engager dans la durée avec les fournisseurs et rechercher l'intérêt mutuel.
5. Formation et sensibilisation : organiser des formations régulières sur les achats responsables pour les acheteuses et acheteurs et les personnes concernées par les achats (décideuses et décideurs, cheffes et chefs de projet, clientes et clients internes, utilisatrices et utilisateurs, etc.).

3.1.2 Formalisation de la politique d'achats responsables

Une fois rédigée et adoptée, la politique d'achats responsables peut prendre la forme d'un article dans le règlement, d'un arrêté du Conseil d'État, d'une directive interne, etc. Si la rédaction d'un document complet basé uniquement sur les achats responsables et couvrant toutes les catégories de produits et services est dans un premier temps trop complexe, il est possible de débiter en :

- intégrant certaines exigences concernant les achats dans une stratégie de durabilité ou une déclaration d'engagement

- rédigeant une ligne directrice qui ne se réfère qu'à un seul aspect de la durabilité, par exemple l'interdiction du travail des enfants
- rédigeant une politique d'achat spécifique pour certains groupes de produits individuels.

Ces étapes peuvent constituer un projet pilote en vue de l'élaboration d'une politique d'achats responsables plus complète par la suite.

3.2 Étape II : Mettre en œuvre un plan d'action

Un plan d'action concernant les achats est un outil de travail présentant entre autres les actions, le planning et les indicateurs de suivi pour mettre en œuvre la politique d'achats. L'élaboration d'un plan d'action assure une certaine cohérence à la démarche d'achat responsable et permet d'organiser sa mise en œuvre. Il devrait être formulé par les responsables des entités d'achat en concertation avec les acheteuses et les acheteurs.

Avant de débiter le plan d'action, on peut effectuer une analyse des opportunités et risques (ressources financières et humaines, maturité du marché et des fournisseurs, etc.). L'analyse des motivations et des freins des personnes concernées (cheffes et chefs de projet, utilisatrices et utilisateurs, fournisseurs, etc.) peut également servir à ajuster le contenu du plan d'action.

Ensuite, les principales étapes qui mènent à l'élaboration d'un plan d'action sont l'état des lieux des achats, la restructuration de l'organisation des achats et la détermination des objectifs prioritaires. Ces étapes peuvent s'appliquer à tous les achats, ou à des catégories d'achats spécifiques.

3.2.1 État des lieux des achats

L'état des lieux permet de comprendre l'organisation des achats et de voir dans quelle mesure une démarche d'achat responsable est déjà pratiquée, même si cela n'est pas communiqué officiellement. Il présente de nombreux avantages, non seulement pour débiter une démarche de durabilité, mais également pour améliorer l'organisation des achats. Il permet notamment:

- d'acquérir une meilleure vue d'ensemble afin de collaborer avec les bonnes personnes
- d'évaluer si certains regroupements d'achats auraient du sens (gains de temps et financiers)
- d'harmoniser certaines pratiques (gain de temps et cohérence des critères de sélection pour des produits identiques) et de restreindre l'assortiment
- de prioriser les catégories d'achats pour lesquels des critères d'achat responsable doivent être intégrés.

Afin d'élaborer un état des lieux, il est recommandé de:

- commencer par travailler sur la base des documents administratifs existants (factures, commandes, comptes, etc.), en élaborant la liste des catégories de produits et prestations achetés au travers des outils à disposition
- continuer en affinant les informations par des entretiens avec les responsables de services ou les personnes effectuant des achats pour la structure.

Exemple de trame d'entretien pour obtenir des informations sur les achats

Établir la liste des catégories de produits et de prestations achetés. Lors de l'entretien, cocher les produits utilisés par le service interrogé et détailler les points suivants:

- Si l'achat est effectué par le service interrogé, quel est le nom de la personne qui s'en occupe ?
- Si l'achat n'est pas effectué par le service interrogé, quel est le nom du service qui commande le produit ou la prestation ?
- Quel est le montant estimé de l'achat, quel type de procédure doit être utilisé ?
- Si le montant de l'achat se situe dans les seuils de la procédure de gré à gré comment l'achat est-il effectué (dans un commerce, sur catalogue, chez le fournisseur habituel, par une demande de plusieurs offres) ?
- Des problèmes ont-ils été rencontrés? Avec les utilisatrices et utilisateurs, et/ou les fournisseurs?
- Quelles sont les propositions d'amélioration?
- Quels sont les montants annuels achetés pour cette catégorie de produit ou cette prestation ?
- L'achat est-il comptabilisé dans le budget du service interrogé ?

3.2.2 Restructuration de l'organisation des achats

Après avoir effectué un état des lieux des achats, il est judicieux de voir dans quelle mesure l'organisation des achats doit être repensée, notamment en :

- effectuant des regroupements d'achats
- harmonisant les pratiques pour gagner en simplicité (restreindre l'assortiment et mettre au point des procédures types)
- rendant les processus budgétaires plus flexibles
- mettant en place des instruments comptables incitant aux économies (en permettant à l'autrice ou l'auteur d'une économie effectuée de profiter d'une partie du montant économisé pour son service).

Tous ces éléments peuvent contribuer à la mise en œuvre des achats responsables. En rendant les processus budgétaires plus flexibles et en permettant à un service de profiter des montants économisés, certains achats dont le besoin a été évalué comme non essentiel peuvent plus facilement être évités, et des économies de ressources (eau, énergie, consommables, etc.) peuvent être réalisées durant la phase d'utilisation d'un produit. Ces économies budgétaires peuvent être réinvesties dans les achats responsables, notamment pour former le personnel à une utilisation durable des produits et services achetés, ou pour des achats de biens et services durables pour lesquels un surcoût est justifié.

3.2.3 Détermination des objectifs prioritaires

Avant tout achat, il faut pouvoir déterminer les catégories d'achats sur lesquels se pencher en priorité en fonction des thèmes ou aspects du développement durable qui doivent particulièrement retenir l'attention de l'acheteuse ou l'acheteur, et déterminer les fournisseurs requérant une évaluation de manière prioritaire. Pour déterminer les catégories d'achats prioritaires, on peut fixer un volume financier d'achat ou sélectionner des catégories d'achats présentant des risques environnementaux ou sociaux importants. Pour connaître ces risques, il est recommandé de se référer à la [matrice de pertinence de l'OFEV](#) et aux chapitres risques environnementaux, sociaux et sanitaires des différentes catégories de produits, services et matières, ou de se baser sur les analyses de cycles de vie (écobilans).

Une fois les catégories d'achats prioritaires définies, on peut fixer des objectifs et actions spécifiques. Par exemple, l'objectif peut être: «D'ici 20XX, la moyenne de la consommation d'énergie standard des

ordinateurs aura diminué de 20% par rapport à 20XX» et l'action qui en découle est l'intégration de critères liés à la puissance exigée des ordinateurs.

Pour déterminer les fournisseurs requérant une évaluation de manière prioritaire parmi les fournisseurs existants, on peut sélectionner uniquement les fournisseurs «stratégiques», notamment ceux affichant un chiffre d'affaires important et/ou ceux détenant l'exclusivité d'un marché.

Matrice de pertinence

L'analyse présentée dans la [matrice de pertinence](#) établie sur mandat de l'Office fédéral de l'environnement (OFEV) définit les principaux critères environnementaux et sociaux qui jalonnent la chaîne d'approvisionnement des principales catégories de produits et services. Pour chaque catégorie de produit et service, les impacts de chaque phase du cycle de vie sont classés par type de pertinence (élevée, moyenne, faible), et ce pour les critères environnementaux et relevant du cycle de vie (par ex. climat, eau, biodiversité, recyclabilité), ainsi que pour les critères sociaux (par ex. sécurité au travail, liberté syndicale, égalité des sexes). Les causes des impacts élevés sont identifiées et des pistes d'action sont proposées.

Cette matrice de pertinence s'inspire de la norme ISO 20400:2017 Achats responsables.

3.2.4 Élaboration du plan d'action

Une fois les objectifs déterminés, on définira les actions, le planning et les indicateurs de suivi, à l'aide d'un plan d'action général. La structure de ce plan d'action général est également adaptée à l'élaboration de plans d'actions spécifiques à chaque catégorie de produit.

Tableau 3 : Exemple de plan d'action général.

PLAN Planifier et préparer le travail à effectuer	DO Exécuter les tâches prévues	CHECK Mesurer et comparer avec les prévisions		ACT
Objectifs	Actions	Date	Indicateurs de suivi	
Les principes de durabilité sont intégrés dans toutes les demandes d'offres des catégories d'achats prioritaires Lorsque c'est possible et adapté, une solution basée sur l'économie de fonctionnalité est utilisée	Des critères environnementaux et sociaux sont intégrés dans la description du produit et/ou du fournisseur et/ou dans son évaluation Avant chaque achat, le besoin est évalué. On effectue également une recherche pour voir si une prestation de service externe peut mieux répondre au besoin que l'achat d'un produit ou l'exécution du service à l'interne, et si le service est préférable d'un point de vue environnemental et social.	D'ici 20XX	Pourcentage d'appels d'offres avec des critères de durabilité intégrés	Chaque action doit ensuite être analysée et si nécessaire, des mesures d'amélioration doivent être mises en oeuvre
Les fournisseurs sélectionnés effectuent la prestation de manière respectueuse de l'environnement et travaillent avec des fournisseurs offrant des conditions de travail décentes	Des critères de durabilité sont intégrés dans la description du fournisseur et/ou dans son évaluation, et des preuves sont demandées	D'ici 20XX	Pourcentage d'appels d'offres avec des critères de durabilité pour les fournisseurs intégrés	

Les fournisseurs sont transparents sur la chaîne de production	L'acheteuse ou acheteur est informé du lieu de production et de la provenance des produits utilisés, ou du lieu où la prestation est effectuée	D'ici 20XX	Pourcentage des produits ou services pour lesquels une information transparente est communiquée
Les fournisseurs comprennent les demandes liées au développement durable	Une journée d'information est organisée à l'attention des fournisseurs	D'ici 20XX	Nombre de fournisseurs présents à la journée d'information
Les personnes concernées par les achats sont formées aux achats responsables	Des formations régulières sont organisées pour les personnes concernées	D'ici 20XX	Pourcentage de personnes concernées formées

3.3 Étape III : Intégrer des critères de développement durable

L'intégration des aspects de développement durable se fait à toutes les étapes du processus d'achat, principalement durant :

- la préparation à l'achat, avec l'analyse du besoin, l'évaluation d'alternatives à l'achat comme l'économie de fonctionnalité, l'évaluation des impacts liés au produit, au service ou au fournisseur, et l'analyse du marché
- la demande d'offre, avec la description précise des besoins, l'intégration des critères de durabilité concernant les spécifications techniques des produits ou services, et ceux concernant les fournisseurs et la pondération pour les critères de durabilité
- l'évaluation des offres
- la contractualisation, avec les clauses de contrats liées au suivi des critères de durabilité
- la mise en œuvre, par exemple par la formation du personnel à l'utilisation du produit et à son entretien, ou par le paramétrage des appareils (mode économie d'énergie, mode par défaut de l'imprimante, etc.).

Pour débiter l'intégration des critères de développement durable, il est recommandé de se référer au plan d'action. Le plan d'action se déploie de manière progressive, tant au niveau du périmètre concerné qu'à celui du nombre de mesures mises en place.

Pour une première expérience ou un projet pilote, on peut sélectionner un domaine d'achat:

- géré par des personnes sensibilisées et motivées et/ou
- présentant des solutions durables existantes et/ou
- comportant des risques de réputation pour la collectivité si rien n'est entrepris pour limiter les risques liés au fournisseur et/ou au produit/service et/ou
- représentant un budget significatif.

On peut également s'inspirer d'une expérience réussie dans une autre structure.

Rechercher l'adhésion des parties prenantes facilite aussi la mise en œuvre. Cela peut se faire en:

- créant un groupe de travail avec des représentantes et représentants des cheffes et chefs de services, des acheteuses et acheteurs et des utilisatrices et utilisateurs.
- en expliquant pourquoi il est important d'agir, en organisant des séances d'information et de présentation, des conférences, des actions de sensibilisation, etc.

Cette approche est particulièrement importante si des directives viennent de la hiérarchie, car sans compréhension des enjeux, il est souvent plus difficile de mettre en œuvre ces prescriptions.

Liens externes :

Documents techniques :

[GPP training toolkit - Environment - European Commission \(europa.eu\)](#), matériel de formation à la méthodologie des achats durables.

[Green Public Procurement](#), critères d'achats durables de la commission européenne pour différentes catégories de produits.

[Guide Romand pour les Marchés publics](#), Conférence romande des marchés publics (CROMP).

Ce guide formule des recommandations à suivre pour organiser des appels d'offres. Il propose des documents de base utilisables dans un grand nombre de situations.

Guide des achats «Trias». Groupe de travail : Confédération, Cantons, Union des villes suisses et Association des Communes Suisses.

Associations pour réseautage et soutien :

[CIEM - Communauté d'intérêt écologie et marché Suisse](#), association de communes et cantons suisses de promotion des achats publics durables.

[Coord21](#), association des collectivités et institutions de droit public de Suisse romande et du Tessin engagées dans une démarche de développement durable, avec formation et rencontres thématiques, notamment sur les achats responsables.

3.3.1 Préparation de l'achat : analyse du besoin

Lors de la préparation à l'achat, la question du besoin doit être posée le plus en amont possible. C'est un aspect primordial en matière de durabilité, car c'est souvent à cette étape qu'il est possible de faire les économies les plus importantes et d'aboutir aux plus grandes réductions des impacts environnementaux et sociaux.

Notons que selon l'organisation, l'acheteuse ou l'acheteur possède une marge de manœuvre réduite pour influencer la pertinence du besoin. D'où l'importance pour les responsables des achats, décideuses et décideurs, cheffes et chefs de service ou responsables du développement durable de pouvoir sensibiliser les clientes et clients internes en amont de l'achat.

Exemples de questions aidant à définir le besoin

- Quel est l'objectif de l'achat?
- A quelle fonction correspond le produit?
- L'achat peut-il être satisfait d'une autre manière (par exemple nettoyage aux microfibrilles sans produits plutôt qu'avec des produits écologiques, achat de carafes d'eau plutôt que de bouteilles d'eau minérale, etc.)?
- Peut-on remplacer l'achat du bien par l'achat de son usage (économie de fonctionnalité)?
- Est-il possible d'emprunter, de louer ou de mutualiser le matériel à une autre entité, interne ou externe ?
- Combien de temps le besoin persistera-t-il sous la forme définie? Y a-t-il une probabilité qu'il évolue prochainement? La solution pourrait-elle s'adapter?
- Les spécifications de cet achat sont-elles adaptées ou y a-t-on inclus des éléments superflus qui augmentent le coût et rendent le matériel plus délicat à entretenir ou plus susceptible de subir des pannes?
- Est-il possible de commander par petites quantités plutôt qu'en une seule fois? Le risque de ne pas tout utiliser est-il plus élevé que le surcoût de commandes fractionnées? A noter que ces questions s'appliquent principalement dans le contexte d'un contrat cadre, attention à respecter les prescriptions légales concernant le fractionnement du marché.

3.3.2 Préparation de l'achat : alternative de l'économie de fonctionnalité

L'économie de fonctionnalité, ou économie de service, est une alternative à l'achat d'un bien et doit être envisagée à l'étape d'analyse du besoin. Elle représente une des stratégies de mise en œuvre de l'économie circulaire. Elle correspond à l'acquisition de l'usage du bien plutôt que celle du bien lui-même. L'entité acheteuse passe un contrat de prestations de service avec le fournisseur, qui reste propriétaire du bien et assure sa maintenance.

Cette formule présente plusieurs avantages, notamment:

- une réduction de l'utilisation de ressources et une meilleure recyclabilité, étant donné qu'à la fin d'un contrat ou d'une utilisation, le produit est repris par le fournisseur pour être réutilisé chez un autre client ou revalorisé
- une réduction des risques d'obsolescence programmée, une meilleure qualité et une meilleure réparabilité, car les coûts de maintenance sont à la charge du fournisseur, qui a donc intérêt à limiter les problèmes durant la phase d'utilisation et à internaliser les coûts
- une meilleure qualité et rapidité des prestations de maintenance, notamment grâce à l'économie d'échelle auprès du fournisseur
- une création d'emplois dans le service et la maintenance, emplois souvent plus locaux et variés que dans la production de biens (exemple: l'utilisation de véhicules partagés entre différentes entités à large échelle peut réduire les emplois dans la fabrication de véhicules neufs, mais augmenter de manière plus importante les emplois de réparation, gestion du système en ligne, etc.).

Les aspects suivants doivent être pris en compte avant d'opter pour l'achat de la prestation au lieu de celle du produit :

- perte de maîtrise de certains aspects, qui sont alors gérés par le fournisseur (par exemple la gestion de l'élimination de l'appareil en fin de vie ou le choix des consommables)

- organisation à mettre en place dans le cas d'utilisation partagée (notamment lorsque la flotte de véhicules de service est remplacée par des abonnements de partages de véhicules)
- nécessité d'exiger des critères de durabilité pour le produit mis à disposition et les consommables associés (par exemple papier recyclé pour les distributeurs de papier pour sécher les mains)
- nécessité d'évaluer les bonnes pratiques de durabilité du fournisseur qui assure la prestation (questionnaire, certifications, etc.).

Tableau 4 : Exemples d'économie de fonctionnalité ainsi que les avantages spécifiques à chaque exemple.

Au lieu d'acheter	→ préférer...	→ parce que...
Des imprimantes, des copieurs ou des cartouches de toner	Acheter la prestation d'impression en définissant une qualité de service et un débit correspondant aux besoins des entités concernées et en exigeant une puissance énergétique maximum. Le fournisseur sera chargé de répartir les appareils, de les entretenir et de les remplacer, en changeant les cartouches de toner et autres consommables.	Cette solution permet notamment de diminuer le volume de déchets (cartouches de toner) grâce à l'utilisation de consommables beaucoup plus performants que ceux disponibles sur le marché. De plus, les appareils peuvent évoluer au gré des besoins ; il n'est donc pas nécessaire d'en acheter immédiatement de trop performants en vue d'une éventuelle augmentation de l'utilisation.
Un tracteur pour entretenir les espaces verts de la commune	Louer le tracteur de la commune, d'un agriculteur ou d'une entreprise voisine pour quelques jours par an, ou s'associer à ses voisins pour en acquérir un en commun.	Outre les économies à l'achat, cette solution permet de limiter les frais liés au fonctionnement et à l'entretien du tracteur – sans nécessairement avoir besoin d'espace pour l'entreposer.
Une flotte de véhicules pour le personnel technique et administratif	Utiliser les prestations de carsharing (auto-partage) combinées avec l'emploi de cartes d'abonnements de transports publics transmissibles (en complétant avec la location ou l'achat de quelques véhicules si cela s'avère vraiment nécessaire).	Cette solution évite de devoir s'équiper d'un garage interne et de tout l'équipement nécessaire pour effectuer les révisions et entretiens. La taille et le modèle du véhicule peuvent être adaptés en fonction du besoin. Le recours aux transports publics permet de profiter de ce temps de déplacement pour travailler, discuter, se reposer.

3.3.3 Préparation de l'achat : étude de marché

Afin de connaître l'offre et les solutions à disposition sur le marché, et donc les critères de durabilité qu'il est envisageable d'intégrer dans l'appel d'offres, il est recommandé d'effectuer une étude de marché. Cette étude couvre les aspects de durabilité liés aux produits et aux services, et ceux liés aux fournisseurs. Elle permet de distinguer les éléments mis en œuvre de manière courante ou occasionnelle par les fournisseurs, les éléments ambitieux mais néanmoins applicables et ceux qui seraient irréalistes par rapport au marché actuel. L'analyse s'effectue entre autres par des recherches dans les sources publiques telles que des bases de données en ligne, par des échanges de connaissances et d'expériences avec d'autres pouvoirs adjudicateurs ou avec des groupes d'intérêt représentant les acteurs du marché.

Les tableaux de recommandations présentés dans ce Toolbox pour les différentes catégories de produits, services et matériaux sont basés sur une étude de marché. En règle générale, les critères d'aptitude et les spécifications techniques (impératifs et éliminatoires) correspondent aux éléments déjà appliqués de manière courante par les acteurs du marché. Les aspects de durabilité qui ne sont remplis que par quelques acteurs du marché ou produits peuvent être utilisés pour la formulation des critères d'évaluation (ou d'adjudication). Trois niveaux sont proposés (base, bonne pratique, et ambitieux), en fonction de l'étude de marché et de l'ambition de l'entité acheteuse.

L'étude de marché peut être suivie d'une phase de dialogue, dans laquelle le pouvoir adjudicateur dialogue avec les potentiels fournisseurs en vue de définir ou développer de nouvelles solutions pour répondre au besoin de l'adjudicateur. Cette phase de dialogue est toutefois soumise à des conditions (cf. Art. 24 et 35, let. j AIMP 2019. Pour plus d'information, voir le guide des achats «<https://www.trias.swiss/fr/>»).

3.3.4 Demande d'offre : critères de durabilité pour les produits et services

Il existe différents aspects de durabilité : ceux liés aux produits et aux services, et ceux liés aux fournisseurs. Par exemple, pour l'achat de textile, l'utilisation de coton biologique pourrait constituer un critère de durabilité concernant le produit, alors que l'engagement du fournisseur dans une initiative portant sur le respect de conditions de travail décentes constitue un critère de durabilité concernant le fournisseur.

Les aspects de durabilité regroupent les conditions de participation (qui sont les conditions obligatoires), les critères d'aptitude, les spécifications techniques et les critères d'adjudication. Les aspects de durabilité peuvent être éliminatoires (spécifications techniques, conditions de participation et critères d'aptitude), ou permettre l'évaluation pour départager les offres valides (critères d'adjudication et parfois critères d'aptitude).

Exemple d'aspect de durabilité utilisé comme critère obligatoire et d'évaluation

Dans un critère obligatoire, et donc éliminatoire, une partie de la réponse peut tout de même être évaluée. Par exemple, si on exige une puissance énergétique maximum de 10 watts et qu'on évalue la puissance de l'appareil selon les données des fabricants, les appareils avec une puissance supérieure à 10 watts sont éliminés. Si la puissance fait également partie des critères d'évaluation, les appareils avec une puissance de 7 watts seront mieux notés que ceux avec une puissance de 9 watts.

La première étape pour intégrer des critères de durabilité liés au produit ou au service dans la demande d'offre est de connaître les phases du cycle de vie et les types d'impacts prioritaires pour le produit ou le service concerné. Pour identifier ces principaux aspects de durabilité, il est recommandé de se référer à la [matrice de pertinence de l'OFEV](#) et aux chapitres traitant des risques environnementaux, sociaux et sanitaires des différentes catégories de produits, services et matières de ce [Toolbox](#), ou de se baser sur les analyses de cycles de vie (écobilans). Une méthode complémentaire pour évaluer l'impact en termes de durabilité est l'analyse du coût cumulé d'un produit tout au long de son cycle de vie, appelé coût du cycle de vie (en anglais « life cycle cost » ou LCC).

Une fois les impacts prioritaires identifiés, des critères de durabilité sont rédigés pour réduire ces impacts. Les critères présentés dans les tableaux de recommandations de ce [Toolbox](#) sont basés sur cette démarche. Afin de mettre en avant les critères de durabilité demandés pour le produit ou le service concerné et d'orienter les soumissions, le libellé de la demande d'offre peut spécifier une caractéristique environnementale particulière. Voici quelques exemples d'intitulés d'appels d'offres:

- Appel d'offres pour du papier recyclé
- Appel d'offres pour des vêtements professionnels en coton biologique.

Catalogue de produits pour les achats directs

Lorsque l'attribution du marché se fait en attribution directe (procédure de gré à gré), les catalogues d'achats peuvent servir de base au choix du produit ou de la prestation. En effet, certains fournisseurs proposent des catalogues spécifiques avec des produits sélectionnés selon des critères environnementaux. Les catalogues offrant des produits labellisés avec les labels présentés dans les tableaux de recommandations pour les catégories de produits, services et matériaux de ce Toolbox sont à recommander. Pour les catalogues proposant d'autres labels, comme les labels de la marque elle-même, il convient de s'assurer que le fournisseur a réellement effectué une démarche de durabilité. Pour évaluer la démarche de durabilité d'un label, il est primordial de s'informer sur la crédibilité de ce label (accordé par un organisme tiers, sur la base d'informations vérifiées, avec des contrôles).

3.3.5 Demande d'offre : critères de durabilité concernant les fournisseurs

Lors d'une demande d'offre, des critères de durabilité peuvent être posés pour le produit ou le service, mais également pour le fournisseur. Ces critères de durabilité pour le fournisseur permettent d'évaluer l'engagement du fournisseur en termes de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). L'évaluation des critères de RSE vise à :

- s'assurer du respect de la législation environnementale et sociale par les fournisseurs, sous forme de critères obligatoires, éliminatoires en cas de non-conformité, par exemple via la signature de la Déclaration du soumissionnaire recommandée par la Conférence des achats de la Confédération
- favoriser les engagements volontaires allant au-delà des exigences légales des fournisseurs ou concernant le service accompagnant le produit (par exemple ce qui est proposé en matière de livraison, d'emballages, etc.), sous forme de critères servant d'éléments d'évaluation du fournisseur ou de critères obligatoires (seulement si en lien avec la prestation ou produit).

L'Accord intercantonal sur les marchés publics AIMP révisé⁹ permet d'exiger un certain nombre de documents (cf. article 12), tels qu'attestations ou déclarations :

- justifiant la couverture adéquate du personnel en matière d'assurance sociale et paiement des cotisations
- d'adhésion à la convention collective de la branche (en cas de CCT couvrant la branche concernée)
- de respect du principe de l'égalité hommes-femmes
- d'engagement du respect des conventions fondamentales de l'OIT et d'autres standards de travail internationaux importants (pour les marchés à exécutés à l'étranger)
- d'engagement du respect des prescriptions légales en matière de protection de l'environnement et de préservation des ressources naturelles en vigueur au lieu de la prestation.

Selon l'alinéa 2 de l'article 12 de l'AIMP révisé, l'adjudicateur peut en outre exiger le respect d'autres standards de travail internationaux importants et la production des preuves correspondantes ainsi que convenir de la mise en place de contrôles.

⁹ Etat au 26 juillet 2021 : en vigueur depuis 1^{er} juillet 2021 pour les cantons d'Appenzell Rhodes-intérieures et d'Argovie.

Parmi les engagements permettant d'évaluer le fournisseur, engagements qui peuvent être volontaires ou éliminatoires selon le marché, on trouve notamment :

- un questionnaire qui contient des questions sur la contribution de l'entreprise au développement durable, plus particulièrement sur les piliers sociaux et environnementaux, et sur la relation du prestataire avec ses propres fournisseurs.
- des prestations permettant d'atténuer l'impact environnemental de l'offre. Il s'agit notamment des modes de transport utilisés pour la livraison et des distances parcourues, du conditionnement des pièces, de la reprise des emballages, de la réparation et la maintenance du produit, ainsi que de la disponibilité des pièces de rechange. Ces critères font partie du cahier des charges, mais ils concernent davantage l'organisation du fournisseur que le produit en tant que tel.

Si certains aspects ou indicateurs doivent être suivis pendant la réalisation de la prestation ou après l'achat, ils doivent être mentionnés au moment de la demande d'offre. Les réponses doivent être accompagnées de documents justificatifs. Cette évaluation permet d'obtenir une photographie du niveau d'engagement des principaux fournisseurs dans le domaine du développement durable – qu'il s'agisse de fournisseurs habituels, référencés ou souhaitant être référencés. Les résultats peuvent orienter l'acheteuse ou l'acheteur vers les fournisseurs les plus impliqués au moment de l'envoi d'une demande d'offre. Il est recommandé d'évaluer uniquement les fournisseurs «stratégiques» et/ou ceux dont les domaines d'activité représentent un risque plus élevé en matière de gestion durable.

Pour simplifier l'évaluation des fournisseurs, il est possible d'utiliser des bases de données d'évaluation des fournisseurs, comme celle d'[Ecovadis](#). Certains référentiels en matière de responsabilité sociétale, comme les certifications, les initiatives et les lignes directrices non certifiables, peuvent également apporter un soutien lors de l'évaluation.

Liens externes :

[Guide Romand pour les Marchés publics](#), Conférence romande des marchés publics (CROMP)

annexe P1 - Engagement sur l'honneur du respect de toutes les conditions

annexe P6 - Engagement à respecter l'égalité entre hommes et femmes

annexe P7 - Engagement à respecter les conditions de travail internationales

annexe Q5 - Contribution de l'entreprise au développement durable (aspects environnementaux et sociaux)

annexe T5 - Méthode de notation du critère de la contribution du soumissionnaire au développement durable (aspects environnementaux et sociaux)

3.3.6 Demande d'offre : pondération des critères et internalisation des coûts

Pour départager les offres, les critères d'évaluation (ou critères d'adjudication) concernant les produits, services et fournisseurs doivent être pondérés lors de la préparation de l'appel d'offres. Une pondération plus importante des critères environnementaux et sociaux favorisera les offres les plus durables.

Pour l'évaluation du prix, il est vivement recommandé de faire figurer les différents coûts annexes au prix de base afin de faciliter l'analyse du coût total de possession (en anglais « Total Cost of Ownership » - TCO, aussi appelé « coûts globaux »). L'entité acheteuse obtient ainsi une meilleure vision des coûts sur le long terme, ce qui peut favoriser des offres plus durables. À titre d'exemple, avec une intégration des coûts de possession, un produit coûteux à la fabrication, mais de bonne qualité, présentant des pannes peu fréquentes et nécessitant un entretien limité pourrait l'emporter sur un produit bon marché, mais exigeant d'importants frais de maintenance et de réparation.

Dans la mesure du possible, on peut également demander de faire figurer le coût du cycle de vie. Ce dernier couvre le coût total de possession, non seulement le coût uniquement lié aux aspects économiques et directement assumés par l'entité acheteuse, mais également les coûts environnementaux (et parfois sociaux) supportés directement ou indirectement par l'entité acheteuse, ou par la société. Étant donné qu'il

est souvent difficile de monétariser tous les coûts, en particulier les coûts sociaux, les coûts du cycle de vie le plus souvent intégrés dans l'évaluation sont les coûts environnementaux, notamment les coûts de CO₂. Les critères d'évaluation basés sur le coût total de possession, ou idéalement sur le coût du cycle de vie, peuvent également avoir un potentiel environnemental, en complément des autres critères environnementaux d'achats. La prise en considération des coûts du cycle de vie est expressément mentionnée dans la liste exemplative des critères d'adjudication de la Loi fédérale sur les marchés publics (LMP, art. 29, al 1).

Exemples de réduction des coûts globaux, malgré des coûts d'investissement plus élevés:

- Le renouvellement du parc d'imprimantes individuelles par des machines multifonctions paramétrées de manière adéquate (N&B, follow-me, recto-verso, etc.) nécessite un investissement important, mais engendre très souvent une baisse du coût d'impression par les collaboratrices et collaborateurs.
- Le renouvellement des luminaires par des modèles à longue durée de vie (par exemple LED) entraîne une baisse de la consommation énergétique, allonge la durée de vie du produit et diminue le nombre d'interventions de la ou du responsable du bâtiment pour changer les luminaires défectueux.

Coûts total de possession (ou TCO) à faire figurer dans l'offre financière

- prix d'achat
- frais de transports et de douane
- frais d'entretien et de réparation
- coûts d'installation
- formation ou instructions sur l'utilisation
- coûts de l'énergie
- prix des consommables (cartouches d'encre, capsules de café, etc.)
- extension de garantie
- assurances
- frais de recyclage ou de retour
- coût de non qualité, respect des délais, traitement de la non-conformité

Liens externes:

Guide romand des marchés publics

Annexe G - Quels peuvent être les procédures, les critères et les pondérations selon les degrés de complexité et d'importance du marché ?

3.3.7 Évaluation des offres

Si un soumissionnaire satisfait aux critères d'aptitude et à toutes les autres exigences du marché (conditions de participation et spécifications techniques), l'offre est évaluée sur la base des critères d'adjudication et de leur pondération. En principe, le marché est attribué au soumissionnaire qui présente l'offre la plus avantageuse (auparavant: la plus avantageuse économiquement) (art. 41 LMP/AIMP). Cette exigence correspond à un principe du droit international (art. XV al. 5 let. A AMP 2012: «most advantageous tender»¹⁰). L'objectif est de faire en sorte que la qualité et les autres critères d'adjudication énumérés dans l'AIMP et la LMP (coût du cycle de vie, durabilité, adéquation, etc.) aient plus de poids par rapport au prix ou soient reconnus comme étant d'importance égale¹¹.

Accord intercantonal sur les marchés publics (AIMP)

Art. 29 Critères d'adjudication, al. 1

L'adjudicateur examine les offres sur la base de critères d'adjudication en lien avec les prestations. Outre le prix et la qualité de la prestation, il peut notamment prendre en considération des critères tels que l'adéquation, les délais, la valeur technique, la rentabilité, les coûts du cycle de vie, l'esthétique, le développement durable, la plausibilité de l'offre, la créativité, le service après-vente, les conditions de livraison, l'infrastructure, le caractère innovant, la fonctionnalité, le service à la clientèle, les compétences techniques et l'efficacité de la méthode.

Loi fédérale sur les marchés publics (LMP)

Art. 29 Critères d'adjudication, al. 1

L'adjudicateur évalue les offres sur la base de critères d'adjudication en lien avec les prestations. Outre le prix et la qualité de la prestation, il peut notamment prendre en considération des critères tels que l'adéquation, les délais, la valeur technique, la rentabilité, les coûts du cycle de vie, l'esthétique, le développement durable, la plausibilité de l'offre, la créativité, le service après-vente, les conditions de livraison, l'infrastructure, le caractère innovant, la fonctionnalité, le service à la clientèle, les compétences techniques et l'efficacité de la méthode.

Motifs d'exclusion (conditions de participation obligatoires et critères d'aptitude):

- Si le fournisseur ne remplit pas les conditions de participation obligatoires, il est exclu de la procédure d'adjudication (cf. art. 44 al. 1 let. a LMP/AIMP). En règle générale, l'envoi d'autodéclarations signées et/ou d'attestations sont requises comme preuve de conformité. Lorsqu'un risque accru est à prévoir d'après la matrice de pertinence de l'OFEV, des preuves supplémentaires doivent être demandées (p. ex. certificats valides, audits sur site).
- En vertu de la nouvelle législation, les soumissionnaires qui ne respectent pas les exigences énoncées aux art. 12, al. 2 et 3 LMP/AIMP peuvent être exclus de la procédure d'adjudication (cf. art. 44 al. 1 let. a LMP/AIMP). L'article 12 précise que le soumissionnaire et le sous-traitant doivent au moins respecter les dispositions légales relatives à la protection de l'environnement et les normes fondamentales du travail de l'OIT applicables sur le lieu de la prestation de service. En cas d'infraction grave, les soumissionnaires peuvent être sanctionnés plus sévèrement, par exemple en

¹⁰ https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/rev-gpr-94_01_e.pdf

¹¹ Fiche d'information: «Nouvelle culture en matière d'adjudication»

étant exclus de toute nouvelle procédure d'adjudication publique pour une durée maximale de cinq ans (art. 45 LMP/AIMP¹²).

Conseils pour évaluer le soumissionnaire sur la base des critères d'aptitude ou d'adjudication:

- Les critères d'aptitude (concernant le soumissionnaire) sont normalement éliminatoires. Toutefois, les aspects concernant le soumissionnaire peuvent être pris en compte dans le cadre de l'adjudication (mot-clé: surqualification) s'ils ont une influence sur la qualité de l'offre. C'est notamment le cas des projets de services complexes¹³.
- Si des critères d'aptitude pondérés (aptitude supplémentaire) sont utilisés, les preuves admissibles doivent être indiquées pour chaque critère. Il est ainsi plus facile de vérifier les réponses. Des certifications de durabilité valides sont des preuves possibles et faciles à utiliser. Il est nécessaire de préciser si seules les certifications de l'entreprise elle-même sont requises ou si elles le sont pour les étapes ultérieures de la chaîne de production.
- Pour les marchés non soumis aux accords internationaux, l'adjudicateur peut prendre en compte à titre complémentaire la mesure dans laquelle les soumissionnaires offrent des places de formation professionnelle initiale, des places de travail pour les travailleurs âgés ou une réinsertion pour les chômeurs de longue durée (art. 29, al. 2 AIMP et LMP).

Conseils pour évaluer le produit ou le service sur la base des critères d'adjudication:

- Dans l'esprit de l'article relatif au but (art. 2 LMP/AIMP), il est logique d'intégrer les aspects de la durabilité comme une catégorie distincte dans les critères d'adjudication. Toutefois, ils peuvent également être inclus dans les aspects qualitatifs de l'offre (p. ex. si la qualité est pondérée à 40%, la moitié pourrait être consacrée aux aspects de durabilité¹⁴).
- Étant donné que les produits ou services respectueux de l'environnement ont parfois un prix d'achat plus élevé et ne sont rentables que sur l'ensemble de leur cycle de vie, les coûts TCO ou du cycle de vie doivent être évalués en plus du seul prix d'achat (attention à ne pas évaluer deux fois le prix d'achat).
- Seules les prestations standardisées peuvent être adjudiquées sur la base du seul critère du prix le plus bas (pondération du prix à 100%) (art. 29, al. 4 LMP/AIMP). Dans tous les autres cas, il faut toujours inclure d'autres critères de qualité, conformément à l'art. 29 LMP/AIMP.

3.3.8 Clauses contractuelles de durabilité

En plus des conditions de base (quantité de produit, délai, etc.), les conditions contractuelles peuvent comprendre des clauses qui contribuent à réduire l'impact des achats, telles que :

- engagement sur les quantités qui seront commandées (clauses de sorties ou de résiliation), afin de réduire les quantités en cas d'évolution des besoins
- organisation de la formation de la part des fournisseurs, afin de présenter aux utilisatrices et utilisateurs les spécificités des produits achetés (aspects environnementaux comme les paramétrages d'économie d'énergie, sécurité, entretien pour allonger la durée de vie, etc.)
- transmission des données selon les indicateurs établis dans le contrat (quantité de produit de nettoyage utilisée pour la prestation de nettoyage, quantité de déchets non recyclés par le service de restauration, etc.)
- transmission d'information sur la chaîne de production et/ou sur l'évolution des performances environnementales ou sociales du produit et/ou du fournisseur

¹² Achats durables - Recommandations aux services d'achat de la Confédération

¹³ <https://www.constructionssuisse.ch/fr/news/meldungen/Marc-Steiner-Neue-Vergabekultur-Wandel-auch-in-der-Rechtssprechung.php>

¹⁴ État au 3.8.2021 : La place apportée aux aspects de durabilité est amenée à évoluer, les tribunaux n'ayant pas encore eu l'occasion de se prononcer sur ce nouvel article.

- ajustement possible des prix du produit ou service de la part du fournisseur, par exemple en fonction de l'évolution des conventions collectives de travail ou de la part de produits avec un ecolabel
- acceptation de se faire auditer, ou plan d'audit.

3.3.9 Suivi du contrat et des fournisseurs

Pour tout achat, il est primordial d'instaurer une systématique dans le suivi des contrats, afin notamment de vérifier le respect des clauses contractuelles de durabilité. Le but est d'éviter qu'une fois signés, ces derniers ne soient simplement classés et « oubliés » et que le produit/prestation défini contractuellement ne s'éloigne peu à peu des besoins réels en pleine évolution. Si ce n'est pas déjà le cas, on devrait donc mettre en place un suivi – au minimum annuel – de l'ensemble des contrats, lequel s'effectuera sur la base d'entretiens avec les fournisseurs ainsi qu'avec les utilisatrices et utilisateurs (clientes et clients internes).

Un suivi doit également être effectué pour les fournisseurs. Les fournisseurs récurrents, par exemple les fournisseurs de services actifs sur plusieurs années, sont en principe référencés dans des listes de prestataires agréés. Le suivi des fournisseurs référencés peut s'effectuer une fois par année, ou au minimum tous les deux ans, en demandant à nouveau les éléments transmis lors de la demande d'offre (attestations, déclarations d'engagement, questionnaires, etc.), ainsi que les informations sur les performances environnementales et sociales des fournisseurs (si mentionné dans la demande d'offre et dans le contrat).

Dans le cas d'achat de fournitures produites dans des pays où les risques de non-respect des conditions de travail sont plus élevés, ou pour des secteurs d'activité polluants, des audits peuvent être organisés pendant la phase de sélection des fournisseurs ou en cours de contrat. Si les résultats ne sont pas satisfaisants, des améliorations seront demandées. L'exclusion directe d'un fournisseur n'est pas recommandée, car elle ne va pas dans le sens de l'amélioration continue. La notion de partenariat est mieux reconnue. Si le fournisseur fait déjà partie d'une initiative induisant des contrôles de sa chaîne de production, il peut être intéressant de demander des rapports d'audits à l'organisme coordonnant cette initiative, en accord avec le fournisseur. Pour les achats en attribution directe (procédure de gré à gré), les classements des entreprises par les ONG peuvent offrir une alternative.

Audits de contrôle de la qualité des fournisseurs

Dans le cadre des audits de contrôle de la qualité des fournisseurs réalisés dans le domaine des achats, l'acheteuse ou l'acheteur, ou, par délégation, un organisme spécialisé et indépendant, peut intégrer la vérification des engagements pris par les fournisseurs en matière de respect des principes du développement durable.

Ces contrôles ont principalement quatre buts:

1. Incitation à respecter les engagements environnementaux et sociaux
2. Valorisation du fournisseur si les résultats sont conformes à son engagement
3. Dévalorisation, sanction ou reconsidération en cas de non-respect de ses engagements
4. Accompagnement des fournisseurs dans leur progression vers les buts fixés.

3.4 Étape IV : Évaluer l'achat et faire un bilan

L'évaluation de la démarche d'achat et le bilan permettent de :

- relever des données afin de compléter les indicateurs du plan d'action
- évaluer la démarche à l'interne en mettant en évidence les non-conformités et les mesures correctrices nécessaires pour adapter les objectifs futurs en fonction des résultats obtenus.

L'évaluation peut se faire à un rythme annuel pour le plan d'action général, ou après une demande d'offre pour les objectifs spécifiques.

La communication destinée à valoriser la démarche d'achat responsable peut être organisée à l'interne (sur un Intranet, auprès des clients internes, lors de séances de services, etc.) et à l'externe (sur le site Internet par exemple). Si l'on organise des journées pour les fournisseurs, on pourra profiter de l'occasion pour leur communiquer les engagements de l'entité acheteuse et ceux attendus de leur part en matière de responsabilité sociétale.

3.5 Synthèse des étapes pour mettre en place des achats responsables

La mise en œuvre d'une démarche d'achats responsables suit généralement ces quatre étapes :

I Élaborer la politique d'achat responsable

- Définir les lignes directrices de la politique d'achat responsable
- Intégrer ces lignes directrices dans les engagements liés au développement durable existants.

II Mettre en œuvre un plan d'action général

- Effectuer un état des lieux des achats, pour comprendre qui achète quoi, comment les achats sont effectués et dans quelle mesure on applique déjà une démarche d'achat responsable
- Repenser l'organisation des achats, par exemple en effectuant des regroupements, en harmonisant les pratiques pour gagner en simplicité (restreindre l'assortiment), en rendant les processus budgétaires plus flexibles ou en mettant en place des instruments comptables incitant aux économies (en permettant à la personne à la base d'une économie lors d'un achat de faire profiter son service d'une partie du montant économisé)
- Déterminer des objectifs prioritaires pour les catégories de produits et prestations, et pour l'évaluation des fournisseurs
- Définir des mesures dans un plan d'action, qui sera révisé selon le modèle «Plan, Do, Check, Act» (Planifier, Agir, Évaluer, Améliorer).

III Intégrer des critères de développement durable dans le processus d'achat

- Choisir un domaine d'achat prioritaire pour une première expérience, par exemple en fonction de la motivation du personnel, des risques d'image ou de l'importance du budget dudit domaine d'achat
- Analyser le besoin, étape à laquelle il est possible de faire les économies les plus importantes et d'aboutir aux plus grandes réductions de l'impact environnemental
- Chercher des alternatives à l'achat, par exemple via la location d'un service ou la mutualisation entre entités
- Évaluer le marché et les impacts pour décider s'il est pertinent d'intégrer des critères de durabilité pour le fournisseur, ou pour le produit, ou pour les deux

- Se baser sur les critères par produit ou service, ou pour les achats en attribution directe (procédure de gré à gré), voir si des sélections de produits ou services durables ont déjà été effectuées et sont mises à disposition en ligne
- S'assurer du respect de la législation environnementale et sociale des fournisseurs, et favoriser les engagements volontaires allant au-delà des exigences légales des fournisseurs
- Intégrer un maximum de critères obligatoires (éliminatoires) plutôt que des critères d'évaluation, si l'avancée du marché le permet, et, pour les critères d'évaluation, accorder une pondération plus importante des critères environnementaux et sociaux
- Internaliser les coûts, en demandant de faire figurer dans l'offre les coûts annexes, pour calculer le coût total de possession, notamment les frais d'entretien et de réparation, l'extension de garantie, les coûts de l'énergie, les prix des consommables, les frais de recyclage, les formations ou instructions sur l'utilisation ou encore les assurances et les coûts d'installation
- Inclure, si nécessaire, des clauses de développement durable dans le contrat, notamment la transmission des données selon les indicateurs établis dans le contrat, ou l'ajustement des prix du produit ou du service de la part du fournisseur (par exemple en fonction de l'évolution des conventions collectives de travail ou de la part de produits avec un ecolabel)
- Instaurer une systématique dans le suivi des contrats, afin notamment de vérifier le respect des clauses contractuelles de durabilité, ainsi qu'un suivi des fournisseurs (par exemple via un référencement avec contrôle annuel).

IV Effectuer une évaluation et un bilan

- Après l'achat, informer les utilisatrices et utilisateurs des spécificités des produits achetés, établir un suivi des indicateurs (quantité de produit de nettoyage utilisée pour la prestation de nettoyage, quantité de déchets non recyclés par le service de restauration, etc.) et effectuer un suivi du contrat.

Lien externe :

[Achats professionnels responsables: des entreprises partagent leurs expériences.](#) Service cantonal du développement durable, État de Genève, 2013.