

Annexe 1 aux recommandations de la CA et de la KBOB aux responsables des services d'achat et des services demandeurs en vue de l'application de la stratégie de l'administration fédérale en matière d'acquisitions

Berne, juin 2021

Complétant les recommandations de la CA et de la KBOB, la présente annexe indique les mesures et les moyens permettant de transposer les axes et les objectifs de la stratégie en matière d'acquisitions dans une unité d'organisation. De manière générale, il est recommandé de remplir les exigences de cette stratégie par échelon, en commençant par la définition d'une stratégie propre à chaque unité d'organisation, puis en fixant des objectifs annuels ou pluriannuels, et enfin, en déterminant des objectifs opérationnels pour chaque collaborateur.

Les services d'achat et les services demandeurs sont responsables du choix de la procédure, c'est-à-dire de la définition d'objectifs opérationnels concrets garantissant l'application de la stratégie fédérale.

1 À quel groupe appartient votre unité d'organisation?

Suivant l'importance et la spécificité de vos activités d'acquisition, la CA et la KBOB recommandent différentes mesures en vue de la transposition des axes et des objectifs dans la stratégie de votre unité d'organisation¹. La classification suivante peut vous aider à définir vos propres exigences stratégiques:

Groupe cible	Caractéristiques	Recommandation
Services d'achat centraux: offices chargés des acquisitions	Services d'achat centraux. Grand nombre d'acquisitions réalisées à titre régulier dans le cadre de procédures sur invitation, ouvertes ou sélectives et aussi de procédures OMC.	Adoption d'une stratégie autonome en matière d'acquisitions qui assujettit le domaine compétent de votre unité d'organisation à l'obligation de remplir les exigences de la stratégie fédérale. Celles-ci peuvent aussi être transposées de manière spécifique dans des stratégies de groupes de produits.
Services demandeurs: unités administratives réalisant régulièrement des acquisitions	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisitions régulières dans le cadre de procédures sur invitation, ouvertes ou sélectives et aussi de procédures OMC. - Délégués de projets ou d'achats spéciaux fondés sur des conventions de délégation. 	Consécration des axes et des objectifs du Conseil fédéral en tant qu'éléments clés de la stratégie générale de l'unité d'organisation en matière d'acquisitions (par ex. en tant que partie intégrante de la stratégie de l'office ou en tant qu'objectif ou principe directeur). Transposition concrète des exigences de la stratégie fédérale dans des stratégies de groupes de produits adaptées aux besoins.
Services demandeurs: unités administratives réalisant peu d'acquisitions	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre irrégulier (souvent insignifiant) d'acquisitions, rarement dans le cadre d'une procédure OMC. - Délégués d'achats irréguliers (plutôt insignifiants) fondés sur des conventions de délégation. 	Intégration de points pertinents dans la planification stratégique de l'unité d'organisation ou application de la stratégie fédérale

¹ Voir la recommandation, le 1^{er} échelon: stratégie.

Groupe cible	Caractéristiques	Recommandation
		en matière d'acquisitions au sens d'une stratégie fonctionnelle (par ex. à l'image d'une stratégie concernant le personnel) visant à soutenir l'activité principale.

2 Application par échelon: des exigences stratégiques aux objectifs opérationnels

Le tableau ci-après illustre l'une des possibilités d'intégrer les axes et les objectifs de la stratégie fédérale en matière d'acquisitions dans la stratégie de l'office et, sur cette base, de définir des objectifs pour l'office, puis des objectifs opérationnels pour les collaborateurs. Les exigences quantitatives doivent être fixées sur une base spécifique à l'office. Il est recommandé d'inclure cette marche à suivre dans le processus stratégique ordinaire de planification et de définition des objectifs ou de créer un processus ad hoc.

1 ^{er} échelon: stratégie	2 ^e échelon: objectifs annuels ou pluriannuels de l'office	3 ^e échelon: objectifs opérationnels pour les collaborateurs
Application de la stratégie en matière d'acquisitions d'ici à [année] selon les principes suivants ² :		
Nous tenons davantage compte de critères de qualité, de durabilité ou d'innovation lors de nos acquisitions. (concerne les axes 1 à 3 de la stratégie en matière d'acquisitions)	Lors de l'acquisition de prestations non standardisées, les critères a) de qualité, b) de durabilité et c) d'innovation s'appliquent à raison d'un minimum de [x %] [le cas échéant, spécifier la valeur par groupe de produits ou groupe de prestations].	En règle générale, les procédures d'acquisition de prestations non standardisées tiennent compte non seulement du prix, mais également des critères de qualité, de durabilité ou d'innovation visés à l'art. 29, al. 1, LMP. Les prestations adjudgées sur la base du seul critère du prix sont soumises aux conditions énoncées à l'art. 29, al. 4, LMP. Examiner et analyser [d'ici au x (date)] si et pour quels objets du marché / groupes de produits il est judicieux en vertu du droit révisé d'utiliser les nouvelles possibilités de conception. Engager un dialogue dans [nombre ou pourcentage] des procédures d'acquisition qui s'y prêtent (éventuellement dans le cadre de projets pilotes). Mener une procédure de concours dans [nombre ou pourcentage] des procédures d'acquisition qui s'y prêtent. Mener une procédure de concours ou de mandats d'étude parallèles dans [nombre ou pourcentage] des

² Cette formulation de la stratégie pourrait être incluse à titre général dans la stratégie globale d'un office.

Annexe 1 aux recommandations de la CA et de la KBOB aux responsables des services d'achat et des services demandeurs en vue de l'application de la stratégie de l'administration fédérale en matière d'acquisitions

		procédures d'acquisition qui s'y prêtent, afin de promouvoir les critères précités (par ex. innovation).
		Appliquer la méthode des deux enveloppes dans [nombre ou pourcentage] des procédures d'acquisition appropriées.
		Suivre un [cours ou perfectionnement] afin de développer ses compétences dans le recours aux possibilités de conception disponibles (par ex. critères de qualité, de durabilité ou d'innovation tenant lieu de caractéristiques techniques et de critères d'adjudication).
	D'ici au [date], [nombre ou pourcentage] des collaborateurs chargés des acquisitions ont reçu une formation adéquate et sont en mesure d'utiliser les possibilités de conception disponibles en termes de qualité, de durabilité et d'innovation.	Mettre en place un partage d'expériences régulier au sein de [la division ou l'office] afin d'accroître les compétences et la compréhension commune à l'égard des possibilités et mesures à adopter, telles que la qualité, la durabilité et le caractère innovant des acquisitions.
		Introduire dans [la division ou l'office] un processus de contrôle des procédures d'acquisition, par exemple lorsque la valeur seuil de la procédure ouverte ou sélective est atteinte ou dépassée. Ce contrôle est effectué par des spécialistes de l'office, qui vérifient la prise en compte des critères de qualité, de durabilité et d'innovation.
Nous numérisons et standardisons nos processus d'acquisition et les concevons de manière conviviale pour les soumissionnaires et les utilisateurs. <i>(concerne les axes 4 et 5 de la stratégie en matière d'acquisitions)</i>	Les projets généraux tels que GENOVA@BIL ou SUPERB@BIL sont introduits et réalisés dans l'office d'ici au [date].	Participer [en tant qu'utilisateurs clés] à l'introduction du projet général dans l'office.
		Pour les utilisateurs clés: organiser et réaliser des cours sur le processus d'acquisition, par exemple au sein de l'office, d'ici au [date]. Pour les collaborateurs chargés des acquisitions: suivre un cours sur le processus d'acquisition d'ici au [date].
	D'ici au [date], les collaborateurs chargés des acquisitions sont capables d'appliquer les processus et les modèles fondés sur GENOVA@BIL.	Suivre un [cours ou perfectionnement] d'ici au [date], afin de développer ses compétences dans l'application des processus d'acquisition disponibles.
	D'ici au [date], la convivialité et le besoin de standardisation des processus d'acquisition de l'office sont vérifiés, et les modifications requises, exécutées. L'objectif est de mettre en place des processus d'acquisition	Introduire et utiliser des processus et modèles d'acquisition standardisés d'ici au [date]. La standardisation

Annexe 1 aux recommandations de la CA et de la KBOB aux responsables des services d'achat et des services demandeurs en vue de l'application de la stratégie de l'administration fédérale en matière d'acquisitions

	efficaces et standardisés dans un flux de travail numérisé et convivial.	et la qualité des documents d'acquisition sont garanties au moyen de processus de contrôle et d'approbation.
		Instaurer un partage d'expériences et de connaissances régulier au sein de [la division ou l'office] d'ici au [date], afin de favoriser l'amélioration du processus d'acquisition.
	D'ici au [date], les procédures d'acquisition de l'office sont conçues de manière à ce que les soumissionnaires (en particulier les PME) puissent y participer avec les moyens dont ils disposent. La marge de manœuvre est exploitée à cet effet.	Les possibilités à disposition dans les procédures d'acquisition concrètes sont utilisées dans [nombre ou pourcentage] des procédures d'acquisition appropriées (par ex. constituer des lots, admettre les communautés de soumissionnaires ou le recours à des sous-traitants ou demander des justificatifs uniquement à l'adjudicataire).
		Suivre un [cours ou perfectionnement] d'ici au [date], afin de développer ses compétences dans l'utilisation de possibilités de conception conviviales pour les soumissionnaires.
		Instaurer un partage de connaissances et d'expériences régulier au sein de [la division ou l'office] d'ici au [date], afin de promouvoir la conception de procédures d'acquisition conviviales pour les soumissionnaires.
Nous contribuons activement à l'amélioration constante des instruments qui nous aident à vérifier l'application de la stratégie en matière d'acquisitions. <i>(concerne l'axe 6 de la stratégie en matière d'acquisitions)</i>	Les instruments de contrôle destinés au monitoring des processus d'acquisition ou pour le contrôle de la mise en œuvre de la stratégie d'acquisition sont introduits dans l'office d'ici au [date]. Ils sont examinés tous les ans jusqu'au [date].	Vérifier la déclaration ou la documentation des données de contrôle déterminantes pour les acquisitions d'ici au [date]. Utiliser à cet effet les outils d'information existants (par ex. séances d'information).
	Fondées sur le processus de contrôle, des mesures visant à améliorer les procédures d'acquisition sont proposées à la direction de l'office d'ici au [date].	Mettre à jour les données relatives au contrôle des acquisitions d'ici au [date].
		Instaurer un partage d'expériences régulier au sein de [la division ou l'office] d'ici au [date], afin de favoriser l'amélioration du processus d'acquisition.
		Proposer un processus d'amélioration continue (PAC) des acquisitions .
		Présenter [nombre] propositions d'amélioration d'ici au [date] dans le cadre du PAC de l'office.
		Modifier les processus [noms des processus] d'ici au [date] sur la base du PAC.

	Les améliorations fondées sur le processus de contrôle sont exécutées au sein de l'office d'ici au [date].	Examiner les propositions d'amélioration d'ici au [date] et, en accord avec leur auteur, faire suivre les mesures proposées.
--	--	--

3 Thèmes et questions

Afin de pouvoir évaluer dans quelle mesure l'application de la stratégie en matière d'acquisitions nécessite des ajustements dans votre unité d'organisation, il peut être utile de répondre aux questions ci-après. Chaque unité d'organisation évalue la pertinence de ces questions pour elle-même.

Thème	Questions possibles
Questions d'ordre général sur l'orientation stratégique de l'office en matière d'acquisitions	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle importance les acquisitions revêtent-elles pour l'office (nombre / volume des acquisitions)? • Les 6 axes de la stratégie fédérale en matière d'acquisitions sont-ils pris en compte de manière adéquate dans les exigences stratégiques de l'office? • L'office acquiert-il lui-même des objets qui pourraient être acquis par l'intermédiaire des services d'achat centraux? Si oui, quelles en sont les raisons? • L'office gère-t-il des groupes de produits ou applique-t-il des stratégies de groupes de produits? Si oui, les exigences stratégiques en la matière sont-elles formulées pour chaque groupe de produits et adaptées à chacun? • L'office emploie-t-il des collaborateurs disposant des connaissances nécessaires pour exécuter les procédures d'acquisition? • L'office emploie-t-il des collaborateurs disposant des connaissances techniques nécessaires pour garantir l'application de la stratégie en matière d'acquisitions?
Axes 1 à 3 de la stratégie en matière d'acquisitions: qualité, durabilité ou innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Quels avantages l'office tire-t-il d'une prise en considération accrue des critères de qualité, de durabilité et d'innovation? • À quelles autres stratégies et objectifs généraux du Conseil fédéral l'office contribue-t-il par ses activités liées aux acquisitions (stratégie climatique, stratégie pour le développement durable, stratégie pour la biodiversité, plan d'action national en matière de droits humains ou stratégies dans les domaines de la numérisation et de la promotion de l'innovation)? • L'office connaît-il et utilise-t-il les nouvelles possibilités de prendre en compte les critères écologiques et sociaux dans les appels d'offres? • L'office connaît-il les nouvelles possibilités de conception créées par le droit des marchés publics totalement révisé (par ex. dialogue, procédure de concours ou de mandats d'étude parallèles ou méthode des deux enveloppes)? • Quels objets acquis par votre office se prêtent particulièrement bien à l'utilisation de ces nouvelles possibilités de conception? • Les collaborateurs chargés des acquisitions sont-ils sensibilisés aux possibilités de conception favorisant la qualité, la durabilité et l'innovation et sont-ils capables de les utiliser? • Les collaborateurs chargés des acquisitions connaissent-ils les outils et les bureaux techniques à leur disposition (Plateforme de connaissances sur les marchés publics durables (www.woeb.swiss), modèles et aides du

Thème	Questions possibles
	<p>CCMP (Centre de compétence des marchés publics CCMP), service des marchés publics écologiques de l'OFEV (OFEV marchés publics écologiques) le secteur Affaires internationales du travail (DAIN) du SECO pour les questions concernant les aspects sociaux dans la chaîne logistique internationale(SECO affaires internationales du travail)?</p>
<p>Axes 4 et 5 de la stratégie en matière d'acquisitions: les processus d'acquisition sont numérisés, standardisés et conçus de manière conviviale pour les soumissionnaires et les utilisateurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'office connaît-il les incidences que les projets GENOVA@BIL et SUPERB@BIL ont sur ses processus d'affaires (en particulier ses processus d'acquisition)? • Les conditions sont-elles réunies pour que les procédures puissent être conçues de la manière la plus conviviale possible pour les soumissionnaires et les utilisateurs? En d'autres termes, les collaborateurs chargés des acquisitions disposent-ils des qualifications nécessaires à cet effet?
<p>Axes 6 de la stratégie en matière d'acquisitions: les processus d'acquisition sont numérisés, standardisés et conçus de manière conviviale pour les soumissionnaires et les utilisateurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'office connaît-il les instruments de contrôle généraux? • L'office sait-il quelles informations il doit fournir ou déclarer en vue de l'exécution du processus de contrôle général et dans quel délai? • L'office applique-t-il des valeurs cibles spécifiques aux acquisitions? Si oui, ses objectifs sont-ils alignés sur ceux qui sont assignés à l'échelle de l'administration fédérale? • Les procédures d'acquisition de l'office sont-elles soumises à un processus de contrôle? • Les résultats du controlling des achats sont-ils pris en compte dans le PAC de l'office ou occasionnent-ils des actions concrètes? • L'office utilise-t-il (au sens d'indices de référence) des informations provenant des rapports sur le controlling des achats pour développer ses activités d'acquisition?