



## 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 (mis à jour ponctuellement au 30 mars 2026)

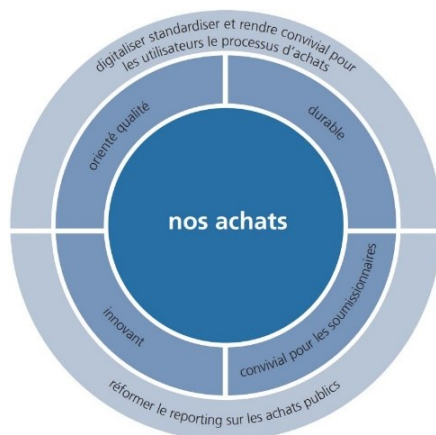
Le droit des marchés publics de la Confédération (LMP / OMP) totalement révisé et la stratégie de l'administration fédérale en matière d'acquisitions («Stratégie de mise en œuvre concernant la révision totale du droit des marchés publics 2021-2030») sont entrés en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2021.

Afin de répondre aux défis posés par la nouvelle législation, le Conseil fédéral a défini six grands axes dans sa stratégie en matière d'acquisitions (voir ill. 1) et les a précisés au moyen d'objectifs.

Le Conseil fédéral enjoint aux services demandeurs et aux services d'achat de l'administration fédérale de remplir les exigences de la stratégie fédérale en matière d'acquisitions en définissant les objectifs opérationnels à atteindre dans leurs domaines de compétence.

Les présentes recommandations indiquent aux responsables des services les mesures qu'ils peuvent prendre dans leurs unités d'organisation pour respecter les axes et les objectifs de la stratégie en matière d'acquisitions.

Contribuez à appliquer le droit des marchés publics intégralement révisé et accompagnez le passage à la nouvelle culture de la Confédération en matière d'adjudication<sup>1</sup>.



ill. 1 Les grands axes dans sa stratégie en matière d'acquisitions

Pour les années 2021 à 2030, qui sont couvertes par la stratégie de mise en œuvre, le Conseil fédéral a défini les six grands axes suivants en matière de marchés publics<sup>2</sup>:

1. acquisitions axées sur la qualité;
2. acquisitions durables;
3. acquisitions innovantes;
4. acquisitions favorables aux soumissionnaires;
5. processus d'acquisition numériques, standardisés et conviviaux;
6. réforme des rapports.
7. Normes et standards<sup>3</sup>

Les services d'achat et les services demandeurs sont chargés de prendre les mesures qui s'imposent pour atteindre les objectifs stratégiques fixés par le Conseil fédéral. Il leur revient de contribuer de manière décisive à l'application du droit des marchés publics totalement révisé et à l'atteinte des objectifs stratégiques du Conseil fédéral.

La CA et la KBOB recommandent en ce sens de transposer les axes et objectifs de la stratégie fédérale en matière d'acquisitions dans l'unité d'organisation concernée et de définir, sur cette base, des objectifs stratégiques et opérationnels spécifiques. À cet effet, il est possible d'appliquer les mesures suivantes:

### 1<sup>er</sup> échelon: stratégie

- Prise en compte des axes et des objectifs du Conseil fédéral dans la planification stratégique de l'unité d'organisation concernée. Définition d'objectifs stratégiques guidant les activités d'acquisition dans le domaine de compétence de cette dernière. Mesures possibles<sup>4</sup>:
  - *pour les offices chargés des acquisitions (en particulier les services d'achat centraux):* adoption d'une stratégie autonome en matière d'acquisitions ou de stratégies de groupes de produits dans lesquelles les

<sup>1</sup> Cf. [fiche d'information « Nouvelle culture en matière d'adjudication »](#).

<sup>2</sup> [Stratégie de l'administration fédérale en matière d'acquisitions.pdf](#), p. 13 s.

<sup>3</sup> L'axe stratégique a été redéfini à la suite de la révision stratégique à fin 2025.

<sup>4</sup> Pour de plus amples informations, voir [l'annexe 1](#).

exigences de la stratégie fédérale en matière d'acquisitions sont mises en œuvre et déclarées contraignantes pour le domaine de l'unité d'organisation chargé des acquisitions<sup>5</sup>; ou

- *pour d'autres offices ou pour les services demandeurs*: 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); ou
- *pour les offices réalisant peu d'acquisitions*: intégration de points pertinents dans la planification stratégique de l'unité d'organisation ou application de la stratégie fédérale 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; ou
- *à titre de complément ou de solution de rechange*: adoption d'autres instruments (par ex. directives ou lignes directrices) basés sur les exigences du Conseil fédéral, que pose en principes stratégiques ou directeurs ayant force obligatoire pour toute acquisition dans l'unité d'organisation.

### **2<sup>e</sup> échelon: objectifs annuels ou pluriannuels de l'office<sup>6</sup>**

- Prise en compte des axes et des objectifs de la stratégie en matière d'acquisitions dans le processus de définition des objectifs de l'unité d'organisation.
- Définition d'objectifs appropriés (par ex. objectifs annuels ou pluriannuels), qui favorisent la satisfaction des exigences de la stratégie en matière d'acquisitions, à savoir celles du Conseil fédéral ou celles qui sont énoncées au 1<sup>er</sup> échelon.
- Définition d'objectifs ou d'indicateurs concrets à l'intention des services d'achat et des services demandeurs de l'unité d'organisation.
- Déclaration contraignante, lors de la définition des objectifs, des exigences de la stratégie en matière d'acquisitions en tant qu'objectifs supérieurs ou priorités stratégiques.
- Contrôle continu de l'application de la stratégie et de l'atteinte des objectifs et, le cas échéant, introduction d'autres mesures.
- Examen visant à déterminer quels projets et programmes de l'administration fédérale contribuent à l'application de la stratégie en matière d'acquisitions et exécution de ces derniers

dans le domaine de compétence de l'unité d'organisation (par ex. SUPERB / GENOVA en ce qui concerne l'axe stratégique 5 «Numérisation et standardisation des processus d'acquisition»).

### **3<sup>e</sup> échelon: objectifs opérationnels pour les collaborateurs et mesures de formation<sup>7</sup>**

- Sensibilisation des responsables des acquisitions de l'unité d'organisation aux nouveautés du droit des marchés publics totalement révisé et transmission des connaissances nécessaires à l'application de ce dernier.
- Recours aux offres de formation et de perfectionnement proposées à ce sujet (par ex. cours de formation et de perfectionnement du Centre de compétence des marchés publics de la Confédération).
- Définition d'objectifs appropriés lors du processus d'évaluation du personnel (par ex. conventions d'objectifs annuelles pour certains domaines), favorisant l'application de la stratégie en matière d'acquisitions.

### **Contrôle de la mise en œuvre et rapport de la CA et de la KBOB**

La mise en œuvre de la stratégie de l'administration fédérale en matière d'acquisitions est notamment contrôlée au moyen du « monitoring de la stratégie d'acquisition » et est intégrée dans le rapport annuel sur les marchés publics de l'administration fédérale.<sup>8</sup>

Cinq ans après l'entrée en vigueur du droit des marchés publics totalement révisé (soit à la fin de 2025), la CA et la KBOB ont transmis au Conseil fédéral un rapport intermédiaire sur l'avancement de la mise en œuvre de la stratégie de l'administration fédérale en matière d'acquisitions et ont signalé les éventuelles autres mesures à prendre. À la fin de 2030, elles rendront compte de l'ensemble de la période couverte par cette stratégie (années 2021 à 2030).<sup>9</sup>

### **Votre contribution à l'application du droit des marchés publics totalement révisé<sup>10</sup>**

En fondant les activités d'acquisition de votre unité d'organisation sur les exigences de la stratégie fédérale, vous apportez une contribution déterminante au respect des axes stratégiques et à l'atteinte des objectifs définis par le Conseil fédéral. Le changement visé dans la culture en matière d'adjudication de l'administration fédérale est un projet à long terme. Aidez-nous à créer les processus d'introduction et d'ajustement nécessaires à

<sup>5</sup> Par exemple : [Stratégie de l'OFCL en matière d'acquisitions](#), [Stratégie de l'OFROU en matière d'acquisitions](#), [Stratégie du DDPS en matière d'acquisitions](#).

<sup>6</sup> Pour de plus amples informations, voir l'annexe 1, ch. 2 et 3.

<sup>7</sup> Pour de plus amples informations, voir l'annexe 1, ch. 2 et 3.

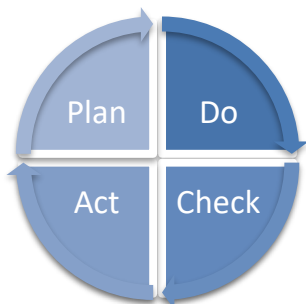
<sup>8</sup> Pour de plus amples informations, voir [Rapports](#).

<sup>9</sup> «Contrôle, pilotage stratégique et rapports», cf. stratégie de l'administration fédérale en matière d'acquisitions, p. 15. Le rapport intermédiaire est disponible [ici](#).

<sup>10</sup> Cf. [fiche d'information «Nouvelle culture en matière d'adjudication»](#).

cet effet dans votre domaine de compétence et, partant, à transposer dans la pratique les nouveautés de la LMP et de l'OMP totalement révisées.

Le cycle PDCA présenté ci-après montre de manière simplifiée comment un processus d'introduction et d'ajustement continu peut être réalisé dans les unités d'organisation en vue de l'application de la stratégie en matière d'acquisitions.



*ill. 2: cycle d'amélioration PDCA fondé sur la norme ISO 9001*

- Plan** Se basant sur la stratégie fédérale en matière d'acquisitions, le responsable de l'office définit les objectifs stratégiques et opérationnels applicables aux acquisitions dans son domaine de compétence.
- Do** Application des mesures qui s'imposent pour remplir les exigences en matière d'acquisitions.
- Check** Contrôle et analyse de l'application de la stratégie et de l'atteinte des objectifs définis pour son domaine de compétence. Supervision de l'application de la stratégie en matière d'acquisitions au moyen du controlling stratégique des achats.
- Act** Évaluation des résultats par le responsable de l'office. Définition des éventuelles autres mesures à prendre pour améliorer la planification de la prochaine période couverte par la stratégie et les objectifs en matière d'acquisitions.

Pour de plus amples informations:

Secrétariat de la CA  
Tél. 058 462 38 50  
bkb@bbl.admin.ch

Secrétariat de la KBOB  
kbob@bbl.admin.ch