



Berne, le 19.11.2025

État de la mise en œuvre de la stratégie de l'administration fédérale en matière d'acquisitions

Rapport intermédiaire au Conseil fédéral pour fin 2025

Table des matières

Résumé exécutif.....	5
1 Contexte	6
1.1 Révision totale du droit des marchés publics	6
1.2 Stratégie de l'administration fédérale en matière d'acquisitions : objectifs et approche	6
1.3 Rapport intermédiaire sur l'avancement de la mise en œuvre	8
2 Mise en œuvre harmonisée avec les échelons cantonal et communal.....	9
2.1 Mise en œuvre des grands axes de la stratégie de l'administration fédérale en matière d'acquisitions	9
2.1.1 Axe : intégration des niveaux cantonal et communal dans la CA.....	9
2.1.2 Axe : guide commun pour les marchés publics (TRIAS).....	9
2.1.3 Axe : plateforme de connaissances sur les marchés publics responsables (PAP)	10
2.1.4 Axe : groupement d'intérêt pour les diplômes fédéraux dans le domaine des marchés publics (IAöB)	10
2.2 Évaluation du point de vue des cantons, des communes et des villes	11
2.2.1 Évaluation de la mise en œuvre au niveau cantonal.....	11
2.2.2 Évaluation de la mise en œuvre au niveau cantonal du point de vue de l'Association des communes suisses	13
2.2.3 Évaluation de la ville de Zurich en concertation avec l'Union des villes suisses (UVS)	14
2.3 Résumé et bilan intermédiaire de la CA et de la KBOB	14
3 Mise en œuvre du droit révisé à l'échelon de la Confédération	16
3.1 État d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale du point de vue des services d'achat centraux et des SCI (échelon de la Confédération).	16
3.1.1 Évaluation par l'OFCL.....	16
3.1.2 Évaluation du point de vue d'armasuisse.....	17
3.1.3 Évaluation du point de vue de l'OFROU	18
3.1.4 Évaluation du point de vue du Conseil des EPF	19
3.2 Enquête sur l'état d'avancement de la stratégie en matière d'acquisitions dans l'administration fédérale	19
3.2.1 Informations sur l'enquête.....	19
3.2.2 Récapitulatif des résultats.....	20
3.2.3 Aperçu des résultats	20
3.3 Résultats issus du monitoring de la mise en œuvre de la stratégie en matière d'acquisitions.....	21
3.3.1 Résultats et évaluations selon les sets de reporting du controlling des achats	21
3.3.2 Axe stratégique 1 : acquisitions axées sur la qualité.....	24

3.3.3	Axe stratégique 2 : acquisitions durables.....	24
3.3.4	Axe stratégique 3 : acquisitions innovantes	26
3.3.5	Axe stratégique 4 : acquisitions favorables aux soumissionnaires..	27
3.3.6	Évaluation des résultats	27
3.4	État d'avancement de la mise en œuvre de l'axe 5 « Processus d'acquisition numériques, standardisés et conviviaux »	28
3.4.1	Premier point.....	29
3.4.2	Deuxième point.....	30
3.4.3	Troisième point	31
3.5	État d'avancement de la mise en œuvre de l'axe 6 « Réforme des rapports sur les marchés publics »	32
3.5.1	État actuel des travaux au moment de l'élaboration du rapport intermédiaire (fin 2025)	32
3.5.2	Aperçu succinct des étapes à venir en lien avec les rapports réformés pour 2025.....	33
3.6	Audit transversal du CDF relatif à la solution HBB	33
3.7	Résultats de l'enquête auprès des associations professionnelles sectorielles	34
3.7.1	Informations générales sur l'enquête	34
3.7.2	Récapitulation des résultats	35
3.8	Résumé et évaluation de l'état d'avancement de la mise en œuvre à l'échelon fédéral selon la CA et la KBOB	37
3.8.1	Axe stratégique 1 : acquisitions axées sur la qualité.....	37
3.8.2	Axe stratégique 2 : durabilité.....	38
3.8.3	Axe stratégique 3 : innovation.....	38
3.8.4	Axe stratégique 4 : convivialité pour les soumissionnaires et facilité d'accès pour les PME	39
3.8.5	Axe stratégique 5 : processus numériques, standardisés et conviviaux	39
3.8.6	Axe stratégique 6 : réforme des rapports.....	41
3.8.7	État des lieux et perspectives à l'échelle fédérale.....	41
4	Divers	42
4.1	Sanctions dans le domaine des marchés publics et échange d'informations	42
4.2	Jurisprudence depuis l'entrée en vigueur du droit des marchés publics révisé.....	44
5	Conclusion et mesures	46
5.1	Bilan du point de vue de la CA et de la KBOB.....	46
5.2	Mesures pour la mise en œuvre d'ici à 2030	46
5.2.1	Mesures liées aux axes stratégiques actuels.....	46
5.2.2	Mesures supplémentaires	48

6	Annexes	50
6.1	Annexe 1 : résumé des résultats de l'enquête sur l'état d'avancement de la stratégie en matière d'acquisitions au niveau de la Confédération .	50
6.2	Annexe 2 : ad chapitre 4 – résultats du monitoring pour les années 2022 à 2024.....	52
6.3	Annexe 3 : Audit transversal du CDF relatif à la solution HBB	54
a)	Recommandation 1	54
	Prise de position dans le cadre du rapport d'audit du CDF	55
	Premières propositions en vue de la stratégie à partir de 2031	55
b)	Recommandation 3.....	56
	Prise de position dans le cadre du rapport d'audit du CDF	56

Résumé exécutif

La stratégie de l'administration fédérale en matière d'acquisitions pour les années 2021 à 2030 est un nouvel instrument directeur en matière de marchés publics au niveau fédéral. Dans le cadre du présent rapport intermédiaire, la Conférence des achats de la Confédération (CA) et la Conférence de coordination des services de la construction et des immeubles des maîtres d'ouvrage publics (KBOB) présentent au Conseil fédéral un premier état des lieux sur la mise en œuvre.

Les services d'achat et les services demandeurs sont chargés d'appliquer les directives de la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale dans le cadre de leurs objectifs opérationnels respectifs. Ils ont une grande marge de manœuvre quant aux modalités concrètes de leurs acquisitions. En tant qu'organes stratégiques, la CA et la KBOB assurent la disponibilité des bases essentielles (telles que les instruments d'application et de mise en œuvre) et veillent à ce que les acteurs impliqués se mettent d'accord sur les conditions-cadres. Ce mode d'application directe de la stratégie en matière d'acquisitions par les services d'achat et les services demandeurs sur le plan opérationnel et l'échange au sein des comités de la CA et de la KBOB ayant fait leurs preuves, il est prévu de poursuivre sur cette voie.

La révision totale du droit fédéral des marchés publics a entraîné des changements et des nouveautés qui prendront un certain temps à s'établir dans la pratique et qu'il faut considérer sur le long terme. Le présent rapport intermédiaire démontre que depuis l'entrée en vigueur de la législation révisée, les services d'achat et les services demandeurs ont mis en œuvre nombre de mesures et d'activités aux fins de concrétiser les grands axes de la stratégie.

Grâce à sa stratégie en matière d'acquisitions, l'administration fédérale a pu faire progresser efficacement l'harmonisation avec les autres échelons de l'État fédéral, tout comme la mise en œuvre des axes stratégiques à l'échelon de la Confédération.

La mise en œuvre des objectifs stratégiques est globalement en bonne voie, compte tenu notamment du fait que la stratégie est conçue sur le long terme. Le rapport intermédiaire révèle néanmoins que des actions resteront à entreprendre au cours de la deuxième partie de la période stratégique, d'ici à 2030, sur la base des expériences faites jusqu'à présent. Il faudra en particulier renforcer la prise en compte de la qualité, de la durabilité et de l'innovation, améliorer la convivialité pour les soumissionnaires et les PME et poursuivre la numérisation.

Afin de pouvoir réaliser ces objectifs, il est prévu notamment de continuer à développer la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale et d'accorder une plus grande attention à la définition des besoins ainsi qu'aux services demandeurs.

1 Contexte

1.1 Révision totale du droit des marchés publics

La loi fédérale sur les marchés publics (LMP) et son ordonnance (OMP)¹ ont été intégralement révisées et sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2021.

Cette révision totale du droit des marchés publics visait d'une part à transposer les prescriptions internationales dans le droit national, afin que la Suisse puisse ratifier l'accord de l'OMC sur les marchés publics², et, d'autre part, à harmoniser les législations fédérale (LMP / OMP) et cantonales (AIMP³) en la matière, dans le respect de la répartition des compétences entre Confédération et cantons. La Confédération et les cantons ont pu largement uniformiser le contenu de la LMP et de l'AIMP dans le cadre d'une procédure législative menée en parallèle.

Lors des débats parlementaires portant sur le projet de révision totale du droit des marchés publics de la Confédération, le législateur a régulièrement exprimé sa volonté d'accorder plus de poids à la qualité, à la durabilité et à l'innovation dans les procédures d'acquisition de l'administration fédérale. Il a aussi appelé à rendre les procédures plus conviviales pour les soumissionnaires et à les rendre plus accessibles aux PME.

1.2 Stratégie de l'administration fédérale en matière d'acquisitions : objectifs et approche

Pour accomplir les objectifs fixés par le législateur, le Conseil fédéral a publié la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale, sous-titrée « Stratégie de mise en œuvre concernant la révision totale du droit des marchés publics 2021 – 2030 », qui est entrée en vigueur en même temps que la LMP et l'OMP entièrement révisées.

La stratégie vise pour l'essentiel à mettre en œuvre dans la pratique la volonté exprimée par le législateur lors des débats parlementaires, notamment par la promotion de la « nouvelle culture en matière d'adjudication »⁴. La stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale doit permettre de sensibiliser de manière ciblée les services d'achat et les services demandeurs de l'administration fédérale à ce changement de culture.

¹ RS 172.056.1 et 172.056.11.

² Accord sur les marchés publics (AMP 2012).

³ Accord intercantonal sur les marchés publics.

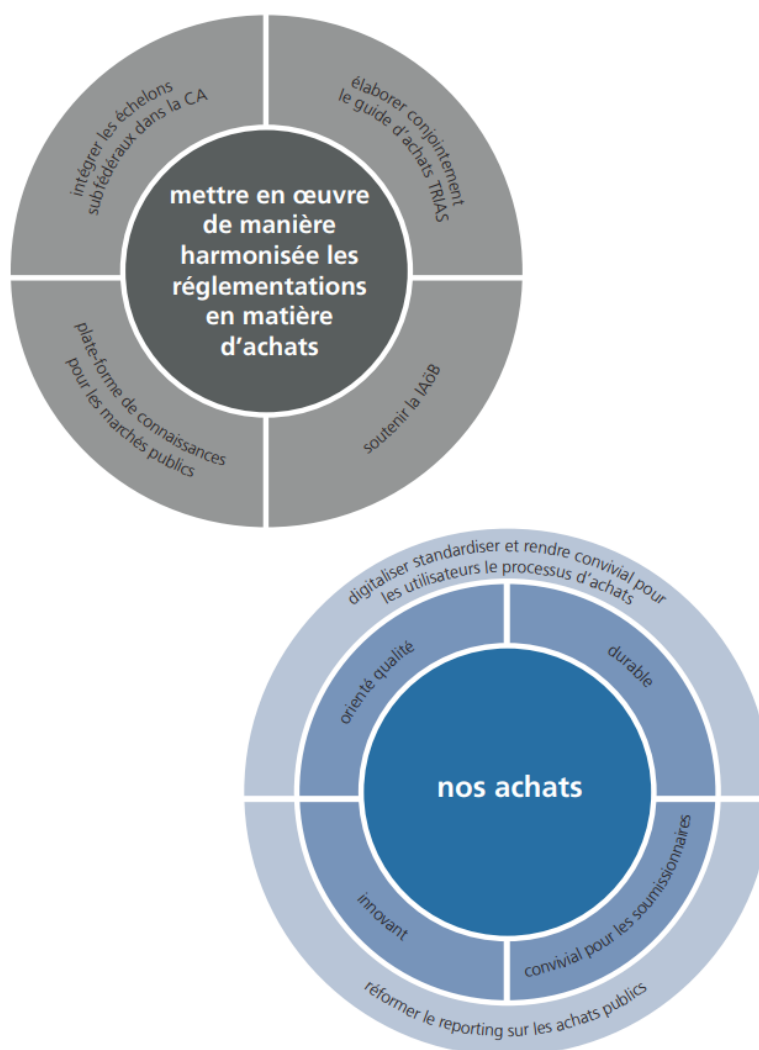
⁴ Ladite nouvelle culture implique, d'une part, une concurrence davantage axée sur la qualité ainsi qu'une meilleure prise en compte de la durabilité et de l'innovation et, d'autre part, des procédures plus conviviales pour les soumissionnaires et plus accessibles aux PME.

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

En vue de la réalisation de ces objectifs, la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale a été divisée en deux champs thématiques :

- Le premier champ, « Mise en œuvre harmonisée avec les échelons cantonal et communal », concerne la poursuite des efforts d'harmonisation entre la Confédération et les autres échelons de l'État fédéral après l'achèvement des procédures législatives parallèles en lien avec la LMP et l'AIMP.
- Le second champ, « Mise en œuvre des législations révisées à l'échelon de la Confédération », comprend des axes et objectifs stratégiques visant notamment à promouvoir, dans les acquisitions de la Confédération, la prise en compte de la qualité, de la durabilité et de l'innovation, ainsi que la convivialité pour les soumissionnaires.

Les schémas suivants présentent les champs thématiques et les grands axes de la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale :



Extrait de la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale (cf. p. 4)

1.3 Rapport intermédiaire sur l'avancement de la mise en œuvre

La stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale prévoit qu'au bout de cinq ans (fin 2025), la CA et la KBOB rendent au Conseil fédéral un rapport intermédiaire sur l'état d'avancement de la mise en œuvre⁵.

Le présent rapport donne suite à cette demande avec un état des lieux de la mise en œuvre de la stratégie en matière d'acquisitions depuis son entrée en vigueur en 2021 et une évaluation des efforts d'harmonisation menés jusqu'ici, sur la base d'avis issus des cantons, des communes et des villes, ainsi que des résultats d'une enquête menée au niveau cantonal. Les services d'achat centraux ainsi que les services de la construction et des immeubles (SCI) de la Confédération ont pu donner leur avis sur divers thèmes concernant la mise en œuvre de la stratégie à l'échelon fédéral. Le rapport exploite également les données du monitoring de la mise en œuvre de la stratégie en matière d'acquisitions⁶ et les résultats d'enquêtes (enquête interne au sein de la Confédération et enquête auprès des associations professionnelles sectorielles).

Ces bases permettent de formuler des propositions de mesures au Conseil fédéral pour les travaux de mise en œuvre d'ici à 2030⁷.

Fin 2030, la CA et la KBOB rendront compte au Conseil fédéral de la mise en œuvre des objectifs stratégiques relatifs aux marchés publics pour toute la période stratégique (2021 à 2030). À cette occasion, ils soumettront une proposition d'actualisation globale ou de renouvellement de la stratégie en matière d'acquisitions pour la période stratégique à partir de 2031.

⁵ Stratégie de l'administration fédérale en matière d'acquisitions, p. 15.

⁶ Monitoring « Mise en œuvre de la stratégie de l'administration fédérale en matière d'acquisitions ». Pour plus d'informations voir chapitre 3.3.

⁷ Voir chapitre 5.2.

2 Mise en œuvre harmonisée avec les échelons cantonal et communal

2.1 Mise en œuvre des grands axes de la stratégie de l'administration fédérale en matière d'acquisitions

L'administration fédérale collabore étroitement avec les autres échelons étatiques pour poursuivre la mise en œuvre de l'harmonisation des législations sur les marchés publics à l'échelon fédéral (LMP) et aux échelons cantonal et communal (AIMP). À cet effet, la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale formule quatre axes, dont l'état d'avancement de la mise en œuvre sera évalué dans les chapitres suivants.

2.1.1 Axe : intégration des niveaux cantonal et communal dans la CA

Tout comme la KBOB dans le domaine de la construction, la CA doit désormais s'efforcer de représenter tous les échelons de l'État fédéral dans le domaine des achats de biens et de services. Sur le plan professionnel, la collaboration entre les trois échelons de l'État fédéral a été consolidée, notamment par la présence systématique de représentants de la Confédération à la Conférence intercantonale des marchés publics (CMP). L'élaboration ou l'actualisation d'instruments de mise en œuvre a aussi lieu de manière coordonnée, dans la mesure du possible, ou fait du moins l'objet d'une consultation. Sur le plan institutionnel, l'échange d'informations entre la CA et la Conférence suisse des directeurs des travaux publics, de l'aménagement du territoire et de l'environnement (DTAP) reste garanti grâce à la présence d'un représentant permanent de cette dernière auprès de la CA. Les efforts pour renforcer la représentation de tous les échelons étatiques au sein de la CA se poursuivent.

2.1.2 Axe : guide commun pour les marchés publics (TRIAS)

La révision du droit des marchés publics en Suisse a donné le coup d'envoi de l'harmonisation juridique et du développement de la culture en matière d'adjudication. Un guide commun est nécessaire pour assurer l'introduction et l'exécution uniformes de la législation révisée.

À cet effet, les institutions responsables des marchés publics de la Confédération, des cantons, des villes et des communes suisses⁸ ont publié, fin 2022, le guide TRIAS. Destinée aux praticiens des services administratifs ainsi qu'aux autres

⁸ La Conférence suisse des directeurs des travaux publics, de l'aménagement du territoire et de l'environnement (DTAP, editrice du guide TRIAS), la Conférence des achats de la Confédération (CA), la Conférence de coordination des services de la construction et des immeubles des maîtres d'ouvrage publics (KBOB), le Centre de compétence des marchés publics de la Confédération (CCMP), l'Union des villes suisses (UVS) et l'Association des communes suisses (ACS).

adjudicateurs soumis au droit des marchés publics, cette plateforme contribue à une mise en œuvre irréprochable des acquisitions, quel qu'en soit l'objet. TRIAS présente les bases légales, les nouveautés du droit des marchés publics révisé – notamment la nouvelle culture en matière d'adjudication – ainsi que des connaissances de base sur les objectifs en matière de marchés publics, les principes régissant la procédure, les procédures et instruments d'adjudication. Disponible en ligne en allemand, français et italien, il prend la forme d'un instrument léger et pratique, avec un niveau de détail modéré, complété et mis à jour régulièrement. TRIAS a déjà fait son entrée parmi les sources citées dans la jurisprudence des tribunaux fédéraux.

2.1.3 Axe : plateforme de connaissances sur les marchés publics responsables (PAP)

Au cours des dernières années, la plateforme de connaissances sur les achats publics responsables (PAP) est devenue une source d'informations centrale pour les adjudicateurs publics à tous les échelons de l'État. Conçue pour les aider à mieux tenir compte de la durabilité dans le cadre de leurs procédures, elle encourage également l'échange de connaissances entre communes, cantons et Confédération, contribuant ainsi à harmoniser la pratique en matière de marchés publics durables en Suisse et à la rendre aussi efficace que possible.

Depuis sa réintroduction sous une nouvelle structure en mars 2025, la PAP fait l'objet d'un suivi continu afin de l'adapter aux besoins évolutifs de ses utilisateurs.

2.1.4 Axe : groupement d'intérêt pour les diplômes fédéraux dans le domaine des marchés publics (IAöB)

Le groupement d'intérêt pour les diplômes fédéraux dans le domaine des marchés publics (IAöB) gère l'examen professionnel de spécialiste des marchés publics avec brevet fédéral, reconnu dans tout le pays.

À l'heure actuelle, une centaine de personnes ont obtenu le diplôme correspondant et, fortes de leur formation au droit des marchés publics révisé, sont prêtes à soutenir les services adjudicateurs de Suisse et à accroître le professionnalisme et la qualité des procédures d'acquisition grâce à leur savoir-faire.

A travers dix ans de collaboration entre de nombreux experts spécialisés de tous les échelons de l'État fédéral, tant dans le cadre des organes de l'association IAöB que des offres de formation et de la réalisation de l'examen professionnel, le groupement a non seulement transmis des connaissances de qualité reconnue dans le domaine des marchés publics, mais également permis aux participants de tisser un réseau solide à travers toute la Suisse. Cela a intensifié les échanges entre les acteurs de tous les niveaux fédéraux et contribué à harmoniser les pratiques, ce qui se reflète notamment dans d'autres projets conjoints tels que le guide TRIAS et la plateforme PAP.

2.2 Évaluation du point de vue des cantons, des communes et des villes

L'harmonisation de la réglementation en matière de marchés publics aux différents échelons de l'État fédéral dépend notamment de la décision des cantons, des communes et des villes d'adopter l'AIMP révisé et de l'appliquer en pratique. Selon la répartition des compétences prévue dans la Constitution fédérale, les cantons sont en principe souverains dans la mise en œuvre du droit des marchés publics.

Les chapitres suivants présentent une évaluation de la mise en œuvre de l'AIMP révisé du point de vue des cantons, des communes et des villes. Les organes suivants ont donné leur avis :

- du point de vue des cantons : la DTAP (ch. 2.2.1) ;
- du point de vue des communes : l'Association des communes suisses (ch. 2.2.2) ;
- du point de vue des villes : à titre d'exemple, la ville de Zurich, en concertation avec l'Union des villes suisses (ch. 2.2.3).

2.2.1 Évaluation de la mise en œuvre au niveau cantonal

2.2.1.1 Évaluation par la DTAP

L'AIMP révisé est entré en vigueur le 1^{er} juillet 2021. À l'heure actuelle (mai 2025), 21 cantons l'ont adopté et le canton de Berne l'applique à titre de droit cantonal.

Le fait que 22 cantons⁹ aient décidé d'appliquer le droit des marchés publics harmonisé en l'espace de quatre ans doit être qualifié de réussite. Pour ce faire, chaque canton a dû réaliser les procédures prévues par sa législation interne et gérer des controverses politiques sur de nombreux thèmes.

Le fait que la Confédération et les cantons appliquent désormais un droit des marchés publics détaillé et largement homogène permet aussi de tirer profit, en pratique, des expériences des autres cantons (ainsi que de la Confédération, des villes et des communes). Cela contribue à la professionnalisation des marchés publics, même avec des ressources personnelles réduites, favorisant en fin de compte l'utilisation efficiente des deniers publics. L'application d'un régime juridique harmonisé permet aussi d'alléger la charge administrative, surtout pour les PME.

L'enquête réalisée par la CA révèle une évolution effective de la pratique dans les cantons qui appliquent déjà le nouveau droit des marchés publics : entre autres, la durabilité occupe une place plus importante et la concurrence est davantage axée sur la qualité.

La CMP élabore actuellement d'autres outils pour aider les cantons disposant de moins de ressources à gérer leurs marchés publics de manière efficiente, tout en assurant la sécurité juridique.

⁹ 21 cantons ont adhéré à l'AIMP révisé et le canton de Berne l'applique à titre de législation.

2.2.1.2 Enquête au niveau cantonal

De décembre 2024 à janvier 2025, les secrétariats de la CA et de la KBOB ont mené, en collaboration avec la DTAP, une enquête sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du droit des marchés publics révisé au niveau professionnel dans les cantons (auprès de la CMP).

25 cantons ont répondu à cette enquête volontaire (sans Genève¹⁰).

Le chapitre qui suit présente un résumé des retours reçus.

2.2.1.3 Résumé des résultats de l'enquête

Remarque : les cantons n'ayant pas tous répondu à toutes les questions, il y a des différences au niveau des nombres d'avis pris en considération¹¹.

- Question : Quelle est votre appréciation de l'état d'avancement de la mise en œuvre et de l'introduction de l'AIMP révisé dans votre domaine de compétence ?

1 (2 x) <i>(à peine mis en œuvre jusqu'ici)</i>	2 (1 x)	3 (3 x)	4 (7 x)	5 (12 x) <i>(largement mis en œuvre)</i>
--	---------	---------	---------	---

- Question : Depuis l'entrée en vigueur de l'AIMP révisé, les aspects suivants sont-ils davantage pris en compte dans le cadre des acquisitions ?

Concurrence axée sur la qualité	9 x oui	12 x neutre	1 x non
Durabilité	13 x oui	9 x neutre	1 x non
Innovation	4 x oui	12 x neutre	4 x non

- Question : La numérisation des procédures d'acquisition est-elle encouragée dans votre domaine de compétences ?

7 x oui	13 x en partie / dans certains cas	5 x non
---------	------------------------------------	---------

¹⁰ La procédure d'adhésion à l'AIMP révisé est en cours au canton de Genève.

¹¹ Le surlignage bleu foncé identifie les réponses les plus fréquentes. Celles surlignées en bleu clair viennent en deuxième position.

- **Question :** Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous la convivialité globale de vos procédures d'appel d'offres pour les soumissionnaires ?

1 (0 x) (pas très conviviales)	2 (0 x)	3 (6 x)	4 (18 x)	5 (0 x) (très conviviales)
--	---------	---------	----------	-----------------------------------

- **Question :** Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous la facilité d'accès à vos marchés publics pour les PME ?

1 (0 x) (peu accessibles pour les PME)	2 (0 x)	3 (4 x)	4 (16 x)	5 (4 x) (très accessibles pour les PME)
--	---------	---------	----------	---

2.2.2 Évaluation de la mise en œuvre au niveau cantonal du point de vue de l'Association des communes suisses

Le droit fédéral des marchés publics et l'AIMP ont été révisés en parallèle dans le but de simplifier les procédures dans ce domaine et d'assurer une exécution homogène du droit des marchés publics. L'Association des communes suisses (ACS), l'Union des villes suisses (UVS) et l'Association suisse Infrastructures communales (ASIC) s'efforcent de concrétiser ces buts dans la mise en œuvre.

Pour les communes, les procédures d'appel d'offres doivent être aussi simples que possible et rester pratiques. Les acquisitions communales sont régies par l'AIMP révisé. Comme l'adoption de cet accord a nécessité diverses modifications législatives dans les cantons, ce qui a pris un temps variable, c'est par étapes qu'il est entré en vigueur et les communes et les villes de certains cantons ont donc plus d'expérience dans son application ; en tous les cas, la sensibilisation aux nouvelles lignes directrices en matière de marchés publics augmente.

Le changement de paradigme visé par le droit des marchés publics révisé ne va pas sans contraintes pour les communes. Près de la moitié d'entre elles comptent moins de 1700 habitants et ont une administration légère gérée par des généralistes plutôt que des spécialistes. Elles nécessitent des procédures pratiques qui permettent d'atteindre les objectifs en matière de durabilité sans entraîner trop de charges. Des outils concrets comme le guide TRIAS accessible sous forme numérique (cf. ch. 2.1.2), les publications et guides de la KBOB disponibles également sur la PAP (cf. ch. 2.1.3) ou encore la Toolbox achats responsables suisse fournissent une aide précieuse (voir Outils et informations, avril 2023). Une grande importance revient également aux formations initiales et continues comme le brevet fédéral de spécialiste des marchés publics et aux événements tels que la Conférence sur les marchés publics durables, qui transmettent des exemples et des instructions concrets pour la mise en œuvre. Les communes peuvent par exemple y apprendre comment

profiter des réseaux thermiques ou découvrir les manières d'adapter les bâtiments et les zones d'habitation au changement climatique. Les associations de communes s'engagent dans ces organes aux côtés de la Confédération et des cantons. Des efforts conjoints restent nécessaires pour rendre ce domaine complexe plus compréhensible. L'ACS contribue au transfert des informations et des connaissances entre communes grâce à son magazine « Commune suisse », qui met en vedette des initiatives et des retours d'expérience.

2.2.3 Évaluation de la ville de Zurich en concertation avec l'Union des villes suisses (UVS)

Bien que la phase de mise en œuvre se soit déroulée sans problèmes majeurs, les services adjudicateurs de la ville de Zurich ont dû effectuer de nombreux préparatifs en amont (adaptation des modèles à la nouvelle législation, formation du personnel, etc.), ce qui n'a pas été aisé pour les services moins dotés en ressources. Il a fallu, en particulier, modifier les procédures d'appel d'offres et certaines étapes nécessitent une motivation plus détaillée que sous l'ancien droit (contrats limités à 5 ans, décision d'adjudication motivée, etc.). Dans ce contexte, un échange plus nourri entre les divers échelons étatiques (Confédération, cantons entre eux et villes) aurait été souhaitable à des fins de préparation.

Dans le canton (et donc la ville) de Zurich, l'AIMP est en vigueur depuis octobre 2023. Les travaux sont achevés.

Comme d'autres villes, Zurich poursuivait des objectifs environnementaux et encourageait la qualité, la durabilité et l'innovation déjà avant l'entrée en vigueur de la nouvelle législation. Elle accorde beaucoup de valeur à la qualité et au développement durable dans ses appels d'offres en cours. Dans la mesure du possible, les exigences de durabilité sont intégrées à l'objet même du marché, elles font partie des critères impératifs ou sont évaluées dans le cadre des critères d'adjudication.

Pour alléger la charge de travail des entreprises, notamment eu égard aux PME, l'office de la construction admet les soumissions sous forme numérique. L'objectif visé sur le long terme, que partage également l'Union des villes suisses, est de renforcer la numérisation et d'harmoniser les procédures d'acquisition dans l'ensemble des communes. Les marchés de la ville sont si possible divisés en lots afin que les grands projets soient aussi accessibles aux entreprises de moindre envergure.

Un échange d'expériences entre Confédération, canton et villes à propos du nouveau droit serait souhaitable.

2.3 Résumé et bilan intermédiaire de la CA et de la KBOB

La CA et la KBOB estiment que l'axe stratégique « mise en œuvre harmonisée avec les échelons cantonal et communal » est en bonne voie.

Les axes inscrits dans la stratégie en matière d'acquisitions soutiennent les efforts d'harmonisation. Le guide TRIAS et la plateforme PAP, élaborés conjointement, sont

deux instruments qui permettent, d'une part, de soutenir l'introduction harmonisée du droit des marchés publics révisé à tous les échelons de l'État et, d'autre part, de développer une vision commune afin de favoriser une mise en œuvre aussi homogène que possible aussi bien à la Confédération que dans les cantons, les communes ou encore les villes. De plus, l'IAöB a mis à jour ses formations initiales et continues conformément au nouveau droit, contribuant ainsi à la sensibilisation, à la professionnalisation et à l'harmonisation dans l'application du nouveau régime juridique. Toutes les mesures précitées ont impliqué des représentants des divers échelons étatiques fédéraux, dans le cadre d'une collaboration toujours constructive.

Les retours des cantons, des communes et des villes, ainsi que les résultats de l'enquête sur l'état d'avancement de la mise en œuvre au niveau cantonal s'avèrent fondamentalement positifs. Cependant, d'importantes différences subsistent du fait que les cantons introduisent l'AIMP révisé en ordre dispersé.

La CA et la KBOB continueront à poursuivre la collaboration rapprochée dans la mise en œuvre avec les cantons, les communes et les villes selon l'approche actuelle, dans le même but d'harmonisation, en mettant à profit les expériences acquises dans ce contexte.

3 Mise en œuvre du droit révisé à l'échelon de la Confédération

3.1 État d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale du point de vue des services d'achat centraux et des SCI (échelon de la Confédération).

Le chapitre suivant commente l'état d'avancement de la mise en œuvre du point de vue des services d'achat centraux (OFCL, armasuisse et OFROU) et des SCI au niveau fédéral (OFCL, armasuisse Immobilier, Conseil des EPF), ainsi que de l'OFROU.

La CA et la KBOB discutent régulièrement avec les services d'achat centraux et les SCI de la Confédération. Elles ont notamment organisé des ateliers réguliers consacrés à la mise en œuvre de la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale.

3.1.1 Évaluation par l'OFCL

L'OFCL a élaboré sa propre stratégie en matière d'acquisitions pour concrétiser celle de l'administration fédérale et contribuer à sa mise en œuvre¹².

Les bases juridiques implémentées ces dernières années sont modernes et répondent aux besoins. Des vérifications restent à faire en lien avec le régime des sanctions pour les soumissionnaires et la gestion des fournisseurs : la législation actuelle n'offre pas assez de moyens aux adjudicateurs pour agir à l'encontre des soumissionnaires fautifs.

Globalement, d'après les retours reçus par l'OFCL, la mise en œuvre de la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale est en bonne voie.

Les axes stratégiques de qualité, de durabilité et de convivialité pour les soumissionnaires, en particulier, sont implémentés. L'encouragement de l'innovation continue à s'avérer délicat, car la marge de manœuvre sur ce plan peut varier énormément en fonction de l'objet du marché.

La cyberattaque subie en mai 2023 par la société Xplain AG, un éditeur de logiciels de sécurité, a donné lieu à une adaptation des priorités en matière d'acquisitions : il a fallu renforcer considérablement la protection des intérêts de la Confédération, y compris au niveau contractuel.

Aux yeux de l'OFCL, la mise en œuvre du droit des marchés publics révisé et de la stratégie en matière d'acquisitions est globalement en bonne voie, mais diverses difficultés demeurent dans l'application aux cas concrets. Par exemple :

¹² Accessible sous [Stratégie de l'OFCL en matière d'acquisitions](#)

- les axes stratégiques et les buts poursuivis par la stratégie en matière d'acquisitions (et le droit des marchés publics) sont parfois en concurrence, ce qui n'aide pas à atteindre les objectifs et ralentit la mise en œuvre au quotidien ;
- la situation financière de la Confédération oblige les unités administratives à accorder beaucoup de poids au prix, au détriment parfois d'autres critères comme l'innovation, qui est toujours assortie de risques ;
- il faut appliquer la nouvelle législation climatique, notamment l'art. 10 LCI qui prévoit que la Confédération joue un rôle de modèle pour atteindre l'objectif de zéro émission net à partir de 2040, y compris pour les émissions générées en amont et en aval par des tiers, ainsi que la loi révisée sur la protection de l'environnement (économie circulaire) ;
- on attend de plus en plus des pouvoirs publics qu'ils fassent figure d'exemple. Or, à défaut d'une définition claire, le comportement attendu varie en fonction des systèmes de référence et il n'est pas évident de déterminer ce qui est « exemplaire » dans les faits ;
- les exigences nouvelles inscrites par exemple dans la loi sur la protection des données, la loi sur la sécurité de l'information et la loi sur l'utilisation de moyens électroniques pour l'exécution des tâches des autorités se trouvent en concurrence avec d'autres priorités fixées dans la stratégie en matière d'acquisitions et imposent des charges supplémentaires dans le cadre des procédures d'acquisition, ce qui ne facilite pas l'application du droit des marchés publics et la réalisation des buts de la stratégie ;
- ces paramètres nouveaux et complexes, soumis à de nombreuses contraintes politiques, économiques et juridiques notamment en lien avec une notion aussi vaste que la durabilité, alourdissent la charge de travail de l'administration fédérale, qui se voit appelée à justifier son activité en réponse à de nombreuses interpellations autant politiques que médiatiques ; de plus, ils sont générateurs d'incertitudes pour les autorités adjudicatrices, ce qui n'est pas favorable à la mise en œuvre des nouveaux principes du droit des marchés publics.

Un regard sur l'avenir pour terminer : dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie en matière d'acquisitions, il s'agira non seulement de surmonter les défis suscités, mais aussi d'accroître la contribution des services demandeurs à la réalisation des objectifs stratégiques.

Eu égard à l'éventail d'instruments disponibles dans ce domaine, l'OFCL est convaincu que les acteurs impliqués sauront maîtriser toutes les difficultés qui pourront se poser dans ce domaine.

3.1.2 Évaluation du point de vue d'armasuisse

La diversité des axes inscrits dans le droit des marchés publics révisé se reflète concrètement dans des conflits entre divers objectifs de mise en œuvre. Il faut considérer individuellement chaque objet, dans le contexte du marché. Le changement de paradigme ne saurait se résumer à des listes de cases à cocher, il doit être concrétisé par des documents, des instruments et des formations à tous les niveaux hiérarchiques. Le DDPS a précisé de manière ciblée la stratégie en matière d'acquisitions de la Confédération en élaborant sa propre stratégie du

1^{er} février 2023¹³, dans laquelle il se focalise sur la définition des besoins. Il vise aussi à développer le controlling des acquisitions comme instrument de conduite et engage les cadres à participer à la mise en œuvre de la stratégie. Pour sa part, armasuisse a formulé des directives qui traitent de questions de mise en œuvre concrètes en lien avec les acquisitions. Ces questions, qui ont abouti à une liste de contrôle spécifique employée pour tous les marchés de biens et de services faisant l'objet d'un appel d'offres public, se recoupent avec celles du monitoring effectué par l'administration fédérale. Or, vu que les axes stratégiques ne poursuivent pas tous les mêmes finalités, il n'est pas possible de tous les transposer dans la pratique dans chaque marché et il faut appliquer les conditions possibles, efficaces et finançables dans chaque cas particulier.

Il n'est pas toujours possible de concrétiser tous les axes stratégiques dans chaque acquisition. Tous les rôles impliqués, du service demandeur aux acteurs qui gèrent l'acquisition, doivent être disposés à discuter de la thématique et à contribuer à la mise en œuvre dans le cadre d'une collaboration rapprochée. Une certaine réticence face à l'innovation existe notamment dans le cadre des prestations périodiques.

3.1.3 Évaluation du point de vue de l'OFROU

Du point de vue de l'OFROU, la mise en œuvre de la stratégie en matière d'acquisitions avance bien, surtout en ce qui concerne les achats axés sur la qualité et la convivialité pour les soumissionnaires. L'OFROU travaillait déjà sur ces aspects avant la révision, notamment en plaçant la qualité au premier plan, en acceptant les sous-traitants et les communautés de soumissionnaires et en divisant les projets en prestations partielles. Il a aussi réalisé divers projets pilotes en lien avec la fiabilité du prix et la plausibilité de l'offre comme critères d'adjudication.

Afin de promouvoir l'innovation, l'OFROU accepte dans toute la mesure du possible des variantes dans ses procédures d'acquisition (avec certaines limites, car les achats font souvent partie d'un projet plus vaste).

C'est surtout dans le domaine de la durabilité que l'OFROU perçoit un besoin d'agir. La plupart des instruments à disposition concernent les marchés de biens et les possibilités sont limitées pour les marchés de services. L'OFROU a institué un groupe de travail chargé d'examiner les mesures qu'il serait possible de tester ou de mettre en œuvre pour une meilleure réalisation des objectifs dans ce domaine, y compris pour les prestations d'étude et de construction. Les résultats seront intégrés à la stratégie en matière d'acquisitions de l'OFROU¹⁴, qui est en cours de révision.

Les outils mis à disposition par la CA et la KBOB sont une bonne base. Comme ils sont formulés de manière relativement générale, ils nécessitent une concrétisation en fonction du cas particulier.

¹³ Accessible sous [Stratégie en matière d'acquisitions du DDPS](#)

¹⁴ Accessible sous [Stratégie en matière d'acquisitions de l'OFROU](#)

3.1.4 Évaluation du point de vue du Conseil des EPF¹⁵

Les institutions du Domaine des EPF ont introduit le droit des marchés publics révisé et l'ont mis en œuvre dans une très large mesure, notamment s'agissant de la prise en compte des aspects qualitatifs dans le choix de l'offre la plus avantageuse.

L'implémentation des autres axes de la stratégie en matière d'acquisitions de la Confédération est également en bonne voie. Les institutions du Domaine des EPF utilisent les outils et instruments mis à disposition par la KBOB. Selon le Conseil des EPF en tant que SCI, les principaux défis se posent dans le domaine de la durabilité. En effet, ce critère est en tension avec la rentabilité, tension qui ne s'amenuisera pas avec le programme d'économies de la Confédération. En outre, comme les institutions sont autonomes, elles diffèrent en termes de mission et d'organisation et n'avancent pas au même rythme dans la mise en œuvre. Par exemple, celles qui doivent gérer des aspects de radioprotection ou de sécurité biologique en raison de leurs recherches ont moins de latitude pour tenir compte de l'innovation dans leurs acquisitions.

3.2 Enquête sur l'état d'avancement de la stratégie en matière d'acquisitions dans l'administration fédérale

3.2.1 Informations sur l'enquête

Entre le 11 décembre 2023 et le 31 janvier 2024, le secrétariat de la KBOB et le bureau de la CA ont réalisé une enquête nationale sur l'état de mise en œuvre de la stratégie de l'administration fédérale en matière d'acquisitions.

L'enquête visait, d'une part, à accroître encore la sensibilité des services demandeurs à cette thématique et, d'autre part, à obtenir de premiers renseignements sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale du point de vue des unités administratives et organisationnelles qui l'appliquent.

Par conséquent, l'enquête s'adressait en premier lieu aux services demandeurs, plus particulièrement ceux qui effectuent des acquisitions sans occuper le rôle d'un service d'achat central ou d'un SCI¹⁶.

¹⁵ La stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale est contraignante pour les projets de construction du Domaine des EPF. Pour les marchés de biens et de services, elle vaut comme simple recommandation.

¹⁶ Les évaluations du point de vue des services d'achat centraux et des SCI de la Confédération sont fournies au ch. 3.1. La CA et la KBOB s'entretiennent régulièrement avec ces services, y compris concernant la mise en œuvre de la stratégie en matière d'acquisitions. L'OFCL est l'unique service central d'achat / SCI à avoir participé à l'enquête.

Soixante unités administratives de l'administration fédérale y ont participé et ont exprimé leur point de vue sur l'état de mise en œuvre des divers axes de la stratégie dans l'optique de leurs domaines de compétence.

3.2.2 Récapitulatif des résultats¹⁷

Dans le cadre de l'enquête, les unités administratives (UA) ont eu l'occasion d'évaluer notamment l'état d'avancement de la mise en œuvre des divers aspects de la stratégie, sur une échelle de 1 à 10. Le tableau suivant présente les résultats essentiels de l'enquête :

Thème / contenu	Autoévaluation moyenne des UA
Établissement de la nouvelle culture en matière d'adjudication	7.3 / 10
<u>Axe stratégique 1 :</u> Acquisitions axées sur la qualité	8.3 / 10
<u>Axe stratégique 2 :</u> Acquisitions durables	7.2 / 10
<u>Axe stratégique 3 :</u> Acquisitions innovantes	6.9 / 10
<u>Axe stratégique 4 :</u> Convivialité pour les soumissionnaires / facilité d'accès pour les PME	7.5 / 10
<u>Axe stratégique 5 :</u> Processus d'acquisition numériques, standardisés et conviviaux	7.2 / 10

3.2.3 Aperçu des résultats

Les retours fournis dressent globalement un tableau positif. Les UA ont entrepris de nombreuses mesures pour mettre en œuvre les thématiques et les axes stratégiques, tout en poursuivant, voire en intensifiant, les mesures et initiatives déjà en place qui correspondaient à la nouvelle stratégie.

Outre l'OFCL, armasuisse et l'OFROU, de nombreuses autres UA¹⁸ ont élaboré des prescriptions pour la mise en œuvre de la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale, par exemple sous la forme de documents d'ordre général ou

¹⁷ Remarques : les résultats reposent sur les autoévaluations effectuées par les UA. Les évaluations de la mise en œuvre sont fournies sur une échelle de 1 à 10, 1 étant la moins bonne note et 10 la meilleure. Une vue d'ensemble des principales réponses se trouve à l'annexe 6.1.

¹⁸ Dont l'AFF, la FINMA, l'OFDF, l'AFC, MeteoSuisse, l'OFC, le SG-DETEC et l'OFSP

stratégique qui en concrétisent et précisent les dispositions dans leurs domaines de compétence.

Les réponses à l'enquête révèlent également des thématiques qui pourraient nécessiter une action dans le cadre des travaux de mise en œuvre futurs :

- La nouvelle culture en matière d'adjudication n'est pas encore ancrée de manière homogène dans la pratique de toutes les UA. Les services demandeurs qui effectuent rarement des achats, en particulier, n'ont pris que peu de mesures allant dans le sens de la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale.
- Les UA font état de difficultés à formuler des critères judicieux en termes de durabilité et d'innovation, surtout dans le cadre des marchés de services.
- Plusieurs UA estiment qu'un potentiel d'optimisation reste ouvert au niveau des efforts de numérisation, en particulier pour la solution harmonisée en matière d'acquisitions de la Confédération (HBB).

3.3 Résultats issus du monitoring de la mise en œuvre de la stratégie en matière d'acquisitions

3.3.1 Résultats et évaluations selon les sets de reporting du controlling des achats

Le contrôle de la mise en œuvre de la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale, effectué notamment grâce au monitoring, est documenté dans les rapports annuels de l'administration fédérale sur les marchés publics. Les résultats annuels du monitoring ont été publiés dans les sets de reporting 2022, 2023 et 2024 concernant le controlling des achats¹⁹.

Présentation succincte du monitoring de la mise en œuvre de la stratégie en matière d'acquisitions

Le monitoring de la mise en œuvre de la stratégie en matière d'acquisitions, exploité sur la plateforme simap.ch, est une évolution de l'ancien monitoring de la durabilité des achats (MDA). En 2021, le MDA a subi une refonte et s'est vu compléter par des questions concernant les grands axes de la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale. Exploitable depuis 2022, le monitoring de la mise en œuvre de la stratégie en matière d'acquisitions repose sur un catalogue de questions à remplir sur la plateforme simap avant chaque publication d'une décision d'adjudication.

Le monitoring prend en compte les acquisitions des services d'achat centraux ou des SCI (Confédération) effectuées sur simap.ch et appartenant aux groupes de produits suivants : construction de bâtiments, génie civil, coton/textiles, véhicules, nettoyeurs

¹⁹ Les rapports annuels sur la mise en œuvre de la stratégie en matière d'acquisitions figurent dans les sets de reporting des dernières années. Voir : [Rapports sur les marchés publics](#).

multiusages, articles en papier et papier d'impression, imprimés, matériel informatique, y c. téléphones mobiles, mobilier et travaux de nettoyage. Le monitoring de la mise en œuvre de la stratégie en matière d'acquisitions relève de la responsabilité du service de controlling des achats de l'OFCL²⁰.

De 2022 à 2024, le monitoring de la mise en œuvre de la stratégie en matière d'acquisitions a porté sur un total de 1159 appels d'offres pour un volume de commandes de 8,00 milliards de francs : 58 dans le domaine des marchandises (1,05 milliard de francs) et 1101 dans le domaine de la construction (6,94 milliards de francs). En ce qui concerne le volume de toutes les adjudications d'une valeur supérieure au seuil de l'OMC, le monitoring tient compte d'environ un tiers des adjudications (calcul sans Domaine des EPF)²¹. Le monitoring concerne principalement les achats en matière de construction.

²⁰ Voir art. 28, al. 2, let. b, Org-OMP.

²¹ Le monitoring de la mise en œuvre de la stratégie en matière d'acquisitions intègre les acquisitions soumises aux règles de l'OMC effectuées par les services d'achat centraux. Dans le domaine de la construction, il prend également en compte les acquisitions soumises aux règles de l'OMC réalisées par le domaine des EPF.

<i>Groupe de produits</i>	<i>Compétence</i>	<i>Nombre d'appels d'offres OMC de 2022 à 2024</i>	<i>Volumes (en mio. CHF)</i>
Articles en papier et papier d'impression	OFCL	11	149,17
Matériel informatique, y c. téléphones mobiles	OFCL, armasuisse	16	452,91
Mobilier	OFCL	5	20,66
Travaux de nettoyage	OFCL	4	64,96
Coton / textiles	armasuisse	12	299,50
Véhicules	armasuisse	8	59,76
Nettoyants multiusages	armasuisse	2	2,28
Bâtiment : travaux de construction	armasuisse, OFCL, OFROU, Domaine des EPF	249	700,13
Bâtiment – prestations de mandataire et concours	armasuisse, OFCL, OFROU, Domaine des EPF	153	555,52
Génie civil : prestations de construction	OFROU, armasuisse, Domaine des EPF	248	3765,43
Génie civil : prestations de mandataire et concours	OFROU, armasuisse	451	1916,19

Le chapitre suivant présente les résultats des axes stratégiques 1 à 4 et les tendances identifiées pour les années 2022 à 2024. Les axes 5 et 6 font l'objet de chapitres spécifiques²².

3.3.2 Axe stratégique 1 : acquisitions axées sur la qualité

	2022	2023	2024	Tendance
Pondération moyenne des critères d'adjudication axés sur la qualité	59 %	60 %	60 %	→
Critères axés sur la qualité dans l'appel d'offres (critères d'aptitude, spécifications techniques, critères d'adjudication)	97 %	93 %	98 %	→
<i>Indicateur disponible uniquement pour les biens et le génie civil</i>				

Les critères d'adjudication axés sur la qualité sont pondérés à 60 % en moyenne. Cette valeur est restée constante au cours des trois dernières années. Les critères de qualité peuvent concerner le produit, l'offre ou encore le soumissionnaire. Ils comprennent notamment la durabilité, l'innovation et d'autres critères de qualité (par ex. références, assurance de la qualité, organisation, délai, etc.). Il convient de garder à l'esprit que même les appels d'offres avec une pondération de prix élevée exigent des normes de qualité. En outre, la qualité est intégrée non seulement aux critères d'adjudication, mais également aux spécifications techniques et aux critères d'aptitude.

En moyenne, ces trois dernières années, plus de 95 % des appels d'offres examinés exigent des critères axés sur la qualité.

3.3.3 Axe stratégique 2 : acquisitions durables

	2022	2023	2024	Tendance
Prise en compte des coûts du cycle de vie	28 %	30 %	34 %	↑
Critères écologiques dans l'appel d'offres (critères d'aptitude, spécifications techniques, critères d'adjudication)	36 %	33 %	47 %	↑
<i>Indicateur disponible uniquement pour les biens et le génie civil</i>				
Respect de normes environnementales exigé dans l'appel d'offres	60 %	57 %	64 %	↑

²² Pour l'axe 5 → voir chapitre 3.4 ; pour l'axe 6 → voir chapitre 3.5.

Indicateur disponible uniquement pour la construction (bâtiment et génie civil)				
Pondération moyenne de la durabilité dans les critères d'adjudication	2 %	2 %	2 %	→

Effectuer des achats publics durables signifie utiliser les fonds publics de manière économique, écologique et socialement responsable²³.

À long terme, cela permet d'économiser des frais et de faire une utilisation durable des ressources. Dans le domaine de la construction notamment, on tient généralement souvent déjà compte des coûts du cycle de vie dès la conception du projet. Au moment de lancer un appel d'offres pour des prestations de construction, ceux-ci ne sont plus pris en compte dans les critères d'adjudication, car ils ne sont pas considérés comme déterminants pour l'adjudication lors de l'évaluation de l'offre (par ex. pour certaines catégories de métiers, telles que les entrepreneurs, les plâtriers, les peintres, etc.). C'est principalement pour cette raison que les coûts du cycle de vie n'ont pas été demandés dans 66 % des appels d'offres examinés. Pour les 34 % d'appels d'offres restants, l'évaluation a pris en compte non seulement le prix d'acquisition, mais aussi le coût total de possession attendu sur l'entier du cycle de vie (TCO ou *total cost of ownership*). Outre les coûts liés à l'acquisition, ce sont les coûts liés à l'exploitation et à l'entretien qui ont été pris en compte le plus fréquemment.

Depuis le 1^{er} janvier 2021 et l'entrée en vigueur de la législation fédérale entièrement révisée, le respect des dispositions légales relatives à la protection de l'environnement et à la préservation des ressources naturelles en vigueur au lieu de la prestation (art. 12, al. 3, LMP) figure parmi les conditions de participation impératives. Le respect de cette condition a été exigé dans tous les appels d'offres examinés dans les domaines des marchandises, des services et de la construction. D'autres critères écologiques sont formulés dans les spécifications techniques, en particulier dans les critères d'adjudication et, plus rarement, dans les critères d'aptitude. Une tendance positive se dessine notamment dans le domaine du génie civil ces trois dernières années : les appels d'offres intégrant des critères écologiques sont de plus en plus fréquents (47 % en 2024).

Dans le domaine de la construction, outre les dispositions légales telles que l'impact environnemental, des normes de durabilité écologique sont exigées lorsque cela est possible et judicieux²⁴. Au cours des trois dernières années, les services d'achat

²³Voir art. 2 LMP.

²⁴ L'OFROU a soumis tous ses projets de construction aux procédures ordinaires prévues par les dispositions en matière d'environnement et d'aménagement du territoire. Jusqu'à leur réalisation, ils doivent satisfaire les exigences de la législation environnementale (par ex. dans les domaines de l'air, du bruit, de la nature et du paysage) et sont soumis à deux études d'impact sur l'environnement. Ainsi,

centraux ont imposé plus de conditions en lien avec les normes écologiques (64 % en 2024). Dans le bâtiment, ces critères se traduisent par différents labels, tels que Minergie ou Eco, le standard Construction durable Suisse (SNBS), ou encore le standard de la Société suisse pour un marché immobilier durable (SGNI).

Les aspects sociaux des achats durables font partie des conditions de participation impératives²⁵. Tous les appels d'offres examinés des dernières années exigeaient des preuves du respect des critères sociaux (pour l'essentiel sous la forme de la déclaration du soumissionnaire de la CA). Dans ses contrats d'acquisition, l'administration fédérale promeut habituellement le respect de ses dispositions par les soumissionnaires.

Les critères d'adjudication relatifs à la durabilité ont été pondérés en moyenne à hauteur de 2 %. Cette valeur faible est restée stable sur les trois dernières années. Il faut cependant noter que les aspects de la durabilité ne sont pas uniquement pris en compte dans les critères d'adjudication, mais également sous d'autres formes. En 2024, par exemple, 38 % des appels d'offres dans le domaine du génie civil comportaient des spécifications techniques écologiques.

3.3.4 Axe stratégique 3 : acquisitions innovantes

	2022	2023	2024	Tendance
Méthode d'acquisition favorisant l'innovation	16 %	16 %	24 %	↑
Critères favorisant des prestations innovantes dans l'appel d'offres (critères d'aptitude, spécifications techniques, critères d'adjudication)	35 %	33 %	48 %	↑

Près d'un quart des appels d'offres examinés avaient opté pour une méthode d'acquisition favorisant l'innovation (24 % en 2024). Un appel d'offres fonctionnel a par exemple permis délibérément d'ouvrir la porte à des solutions innovantes. Dans le cadre de ce genre d'appel d'offres, les résultats attendus sont décrits afin de laisser aux soumissionnaires une grande liberté dans la recherche de la solution. Les procédures de concours permettent d'intégrer des solutions innovantes. D'autres possibilités, telles que la procédure de dialogue ou la procédure de mandat d'étude parallèle sont rarement utilisées pour encourager l'innovation.

Dans plus d'un tiers des appels d'offres examinés, des critères susceptibles de favoriser les acquisitions innovantes ont été choisis (48 % en 2024). Dans de nombreux cas, cela n'est pas possible ou pas judicieux en raison de contraintes et de normes légales ou organisationnelles.

seuls des projets de construction durables sont réalisés. En outre, des critères supplémentaires sont exigés lorsque cela est possible.

²⁵ Voir art. 12 et 26 LMP.

3.3.5 Axe stratégique 4 : acquisitions favorables aux soumissionnaires

	2022	2023	2024	Tendance
Procédure d'acquisition accessible aux PME (mesures prises)	61 %	71 %	83 %	↑
Marchés attribués à des PME (jusqu'à 250 collaborateurs)	72 %	74 %	69 %	→

Sont réputées « favorables aux soumissionnaires » les mesures propres à réduire les obstacles à la participation à un marché public. Elles permettent notamment d'augmenter les chances des PME de participer aux procédures d'adjudication avec les ressources dont elles disposent. Les mesures visant à adapter la procédure d'acquisition aux soumissionnaires et aux PME, comme l'admission des sous-traitants ou des communautés de soumissionnaires, ont été de plus en plus fréquentes au cours des trois années passées (83 % en 2024). Dans le domaine de la construction, le recours à des fournisseurs de prestations individuels²⁶ compte parmi les autres mesures prises.

Parmi les appels d'offres examinés sur simap.ch, la majorité des adjudicataires sont des PME (69 % en 2024).

3.3.6 Évaluation des résultats

La mise en œuvre de l'axe 1 (achats axés sur la qualité), en particulier, s'avère en bonne voie d'après les résultats du monitoring : les aspects qualitatifs sont pris en compte dans la quasi-totalité des procédures examinées. Le critère d'adjudication relatif à la qualité a en moyenne plus de poids que celui du prix (60 % contre 40 %). Ce rapport est resté stable sur les trois dernières années.

Les axes ci-dessous présentent un potentiel d'optimisation :

- Acquisitions durables (axe 2) : les services d'achat centraux et les SCI de la Confédération tiennent compte des exigences économiques, sociales et écologiques dans leurs appels d'offres. Outre le respect des dispositions légales, ils exigent fréquemment des soumissionnaires le respect de normes relatives à l'impact environnemental ou à la durabilité écologique. Ils entendent tirer davantage parti de la marge de manœuvre dont ils disposent au-delà des exigences légales.

Il convient de noter que les aspects liés à la durabilité ne sont pas pris en compte uniquement à titre de critères d'adjudication, ils font également partie des critères d'aptitude et des spécifications techniques.

²⁶ Les fournisseurs de prestations individuels sont des mandataires ou des entrepreneurs, partenaires contractuels directs du maître d'ouvrage, qui se concentrent sur leurs prestations propres.

- Acquisitions innovantes (axe 3) : la tendance observée sur les années 2022 à 2024 est croissante. En 2024, par exemple, près d'un quart des appels d'offres examinés recouraient à une méthode d'acquisition favorisant l'innovation. La marge de manœuvre en la matière varie toutefois considérablement en fonction de l'objet du marché. Ainsi, elle est nettement plus importante dans la conception d'un ouvrage que dans les travaux qui s'ensuivent. De plus, dans bon nombre de procédures, les prescriptions et normes juridiques et organisationnelles font qu'il n'est pas possible ou judicieux d'encourager l'innovation²⁷.
- Acquisitions favorables aux soumissionnaires (axe 4) : dans les procédures examinées dans le cadre du monitoring, plus de deux tiers des marchés avaient été adjugés à des PME. Les services d'achat centraux et les SCI de la Confédération prennent des mesures pour adapter la procédure aux soumissionnaires et aux PME. La tendance à prendre des mesures en faveur des PME est particulièrement réjouissante et devrait être encouragée eu égard à l'importance de ce type d'entreprises pour l'économie suisse. Malgré les résultats positifs observés dans le cadre du monitoring, il faudra continuer d'accorder une grande attention à cette thématique, compte tenu notamment des avis exprimés par les représentants du secteur²⁸.

3.4 État d'avancement de la mise en œuvre de l'axe 5 « Processus d'acquisition numériques, standardisés et conviviaux »

Le présent chapitre est consacré à l'évaluation de l'état d'avancement de la mise en œuvre de l'axe 5²⁹.

²⁷ Par exemple lors d'achats de biens ou services informatiques critiques ou sensibles en termes de sécurité.

²⁸ Voir chapitre 3.7.

²⁹ Bien que le Conseil des EPF soit considéré comme un SCI selon l'OILC, il n'est pas, de facto, un service d'achat central en raison de son statut d'organe stratégique du Domaine des EPF. La gestion des projets de construction, en particulier des achats et des contrats, a majoritairement été déléguée aux institutions, qui sont autonomes sur le plan juridique. Bien que ces dernières soient aussi tenues, par exemple, de numériser leurs procédures d'acquisition, leur autonomie et la gouvernance correspondante imposent des limites, raison pour laquelle le Conseil des EPF ne peut pas se prononcer sur la mise en œuvre de l'axe 5.

3.4.1 Premier point

- Les processus d'acquisition sont harmonisés et standardisés au sein de l'administration fédérale, ils sont efficaces et suivent un flux de travail numérisé et convivial.

Évaluation par l'OFCL

La solution HBB est en cours de mise en œuvre. Elle se compose de deux éléments principaux : le premier, planifié en 2019 et en production depuis 2023, permet d'harmoniser les processus sur la base du système GEVER. Selon la recommandation « Valeurs limites relatives à l'utilisation de la solution harmonisée en matière d'acquisitions pour la Confédération (HBB) » de la CA, les marchés relevant de la compétence des services d'achat centraux devront être effectués via HBB. La solution est recommandée pour les autres achats. L'utilisation du système HBB/GEVER administré de manière centralisée par l'OFCL permettra d'appliquer une procédure standardisée au sein de la Confédération. HBB guide les services acquéreurs de manière automatisée. Enregistrés dans des répertoires centralisés, les modèles nécessaires peuvent être actualisés automatiquement. L'utilisation et l'enregistrement des documents dans le système GEVER permet de satisfaire à l'obligation de documentation et d'archivage et, ainsi, de garantir et d'améliorer la sécurité juridique.

Le deuxième élément correspond au système BVML (solution de gestion des achats et des contrats). Basé sur la solution SAP introduite au sein de l'administration fédérale dans le cadre du programme SUPERB, ce dernier remplacera l'actuel système de gestion des contrats de l'administration fédérale (GCo Adm.féd.). L'utilisation de BVML sera obligatoire pour toute l'administration. Elle garantira une procédure d'adjudication sans accroc, de l'élaboration de l'appel d'offres jusqu'aux derniers paiements, en passant par la conclusion du contrat, tout en assurant le controlling des activités d'achat pour l'ensemble de l'administration.

Le délai a été fixé à juin 2026 car il faut coordonner la mise en œuvre avec armasuisse, qui introduit également BVML en parallèle.

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a effectué un audit de HBB au cours de l'hiver 2024-2025 (« Audit transversal de la mise en œuvre du processus d'achat harmonisé de la Confédération »)³⁰. Les recommandations formulées dans cet audit concernant HBB devront être prises en compte avant leur mise en œuvre en juin 2026.

³⁰ CDF-24158, accessible sous [Mise en œuvre du processus d'achat harmonisé de la Confédération - Contrôle fédéral des finances \(CDF\)](#). Voir aussi le chapitre 3.6 pour de plus amples informations.

3.4.2 Deuxième point

- Les services d'achat et les services demandeurs de la Confédération contrôlent la participation des fournisseurs principaux grâce à un système de gestion des fournisseurs national systématiquement intégré.

a) Évaluation par l'OFCL

En 2017, le CDF avait recommandé à l'OFCL de développer une gestion des fournisseurs à l'échelon fédéral, en particulier pour les fournisseurs informatiques. L'OFCL s'est exécuté par plusieurs initiatives (SUPERB, solution d'achat harmonisée, intégration de l'OFCL au Conseil TNI).

Dans son audit transversal du 20 octobre 2023, le CDF a examiné la manière dont divers services d'achat de la Confédération mettent en œuvre les nouvelles bases légales inscrites aux art. 44 et 45 LMP en ce qui concerne les fournisseurs problématiques. Il a conclu qu'ils se heurtent à des limites dans certaines situations. Entre autres, la loi n'autorise le référencement des soumissionnaires fautifs que pour un nombre limité d'infractions et l'inscription de soumissionnaires sur la liste de sanctions de la CA n'a souvent aucune conséquence en raison de restrictions dans l'échange d'informations. Le CDF a néanmoins constaté que la démarche de l'OFCL pour la gestion des fournisseurs s'avère judicieuse à l'heure actuelle, tout en préconisant, pour l'avenir, une gestion des fournisseurs gérée principalement par les services d'achat centraux. Il a précisé que l'introduction d'une base légale correspondante sera nécessaire pour instaurer une gestion interoffices des fournisseurs.

Sur le plan opérationnel, l'OFCL a préparé en 2024 un système de gestion des fournisseurs, qu'il a continuellement amélioré en épuisant les possibilités offertes par la législation en vigueur. En tant que service d'achat central, il s'intéresse notamment à l'évaluation, instrument de base pour une gestion efficace des fournisseurs. La gestion des fournisseurs de l'OFCL se concentre sur le pilotage, le développement stratégique et le suivi des fournisseurs existants. L'objectif premier de la gestion des fournisseurs de l'OFCL n'est donc pas d'exclure à l'avenir les entreprises qui ont fourni de mauvaises prestations. Il s'agit plutôt d'une mesure préventive visant à attirer l'attention sur d'éventuelles difficultés survenant déjà pendant l'exécution du contrat, à accompagner et à soutenir les fournisseurs concernés pour qu'ils puissent fournir une prestation conforme au contrat et donc à prévenir au mieux la nécessité de sanctions. L'OFCL fournit en outre une assistance administrative aux autres unités qui en font la demande. Cela signifie qu'en présence d'indices (par ex. des offres anormalement basses), les autres services d'achat ou les titulaires d'une délégation en matière d'acquisition pourront s'adresser à l'OFCL dans le cadre d'un marché spécifique pour demander s'il y a connaissance d'expériences problématiques avec un soumissionnaire particulier.

Le chapitre 4.1 contient de plus amples informations sur le contexte juridique en lien avec une gestion des fournisseurs réglée de manière systémique à l'échelle de la Confédération.

b) Évaluation d'armasuisse

armasuisse a élaboré en 2024 un concept initial pour une gestion des fournisseurs à son échelle, basé sur les stratégies en matière d'acquisitions de la Confédération et du DDPS, mais adapté aux spécificités d'armasuisse, notamment en termes de risques et de priorités. Ce concept sera développé et implémenté graduellement, par lots de tâches, au cours des années à venir. La mise en service de SAP S/4HANA au 1^{er} janvier 2025 a marqué un jalon important pour la gestion des fournisseurs. SAP offre des possibilités importantes, notamment l'évaluation des fournisseurs, un suivi des risques liés aux fournisseurs au moyen d'une carte d'évaluation, des informations sur le classement des fournisseurs, l'enregistrement et l'évaluation systématiques des documents pertinents en matière de conformité, etc. Le système vise tous les fournisseurs ayant conclu un contrat avec armasuisse et avec lesquels armasuisse réalise des acquisitions et des projets. Une gestion stratégique est prévue afin de pouvoir gérer et surveiller les fournisseurs particulièrement importants ou critiques de manière plus rapprochée et dans une perspective plus globale.

3.4.3 Troisième point

- Les services d'achat et les services demandeurs favorisent une collaboration numérique au sein de l'administration fédérale et avec les soumissionnaires.

a) Évaluation par l'OFCL

L'OFCL présume que la procédure d'acquisition interne à l'administration fédérale sera à disposition sous une forme numérique dès que le processus HBB sera actif, soit en juin 2026.

Les interactions avec les soumissionnaires se feront également par voie numérique : les adjudicateurs pourront gérer toute la communication, ainsi que les échanges de documents, par le biais de la plateforme simap. Établie depuis près de 15 ans, cette dernière a bénéficié d'une mise à jour complète au printemps 2024. Simap est une association incluant notamment la Confédération et les cantons, qui peuvent ainsi proposer une plateforme unique au niveau national pour tous les marchés publics des autorités.

Parallèlement à cela, la signature électronique s'est imposée pour tous les acteurs : adjudicateurs, soumissionnaires ou tribunaux (fédéraux) compétents pour les litiges en matière de marchés publics.

Dans bon nombre d'offices, le travail en matière d'acquisitions se fait de manière entièrement électronique, ce qui favorise les modalités comme le télétravail et le travail mobile et réduit le besoin en postes de travail physiques. Les besoins en termes de formation, en revanche, augmentent puisque les nouveaux collaborateurs ne connaissent pas forcément les systèmes en question. Par ailleurs, l'enseignement des écoles professionnelles ne couvre guère des enjeux complexes comme la cybersécurité, la protection des données et la sécurité de l'information. En d'autres termes, la numérisation est en cours, mais elle demande des efforts supplémentaires en termes de formation initiale et continue du personnel.

b) Évaluation d'armasuisse

armasuisse gère en principe ses acquisitions au moyen du processus HBB, lorsque c'est prévu. C'est notamment le cas des marchés pour le Groupement défense, mais cela s'applique aussi à des demandeurs n'appartenant pas au DDPS. Les marchés de services pour les divers offices du DDPS dont la valeur dépasse le seuil de l'OMC – et certains qui ne l'atteignent pas – sont systématiquement effectués avec HBB. Comme pour tout système nouveau, diverses optimisations à implémenter se sont révélées dans la pratique ; armasuisse consulte régulièrement les services compétents à cet égard.

Par ailleurs, les processus internes ont été numérisés : les validations de décisions de procédure, les dossiers d'appel d'offres, les rapports d'évaluation et les contrats sont gérés par le biais d'opérations établies dans Acta Nova. armasuisse continue à signer les contrats avec ses fournisseurs industriels sous forme numérique, comme elle a commencé à le faire suite à la crise du COVID-19. Enfin, depuis l'été 2025, armasuisse gère ses appels d'offres au format électronique grâce aux nouvelles possibilités offertes par simap.

c) Évaluation de l'OFROU

C'est au niveau des efforts de numérisation que l'OFROU discerne le plus grand besoin d'agir. Bien que les processus soient standardisés et suivent un flux de travail, le grand nombre d'outils et d'applications fait que la continuité numérique n'est pas garantie et le travail requis pour certaines opérations semble excessif. Par exemple, il reste nécessaire de fournir plusieurs fois les mêmes informations à divers endroits. L'OFROU n'a pas poursuivi l'idée d'instaurer son propre système de gestion des fournisseurs.

S'agissant des soumissionnaires, simap ne permet le dépôt d'offres et la réalisation d'une procédure sur invitation sous forme électronique que depuis peu. Bien que l'évolution soit positive, des actions s'imposent toujours. Des travaux sont en cours pour la numérisation des preuves, notamment celles relatives à l'aptitude, dans le but d'alléger la charge de travail des soumissionnaires tout comme du service adjudicateur.

3.5 État d'avancement de la mise en œuvre de l'axe 6 « Réforme des rapports sur les marchés publics »

3.5.1 État actuel des travaux au moment de l'élaboration du rapport intermédiaire (fin 2025)

L'un des objectifs de la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale est de « réformer » le régime des rapports sur les marchés publics. Cela implique les travaux suivants et la procédure suivante :

- À l'avenir, les différents rapports et outils sur les marchés publics de l'administration fédérale utilisés pour établir les rapports seront limités et regroupés.

- L'axe stratégique 6 sera notamment mis en œuvre durant l'année 2025 (publication du rapport en 2026), tant en ce qui concerne la réduction des instruments que le regroupement des rapports :
 - L'OFCL mettra hors service la statistique des paiements effectués pour des acquisitions (StatPA), le premier instrument introduit en lien avec un controlling général des achats. La base de données des contrats et des commandes étant désormais intégralement disponible, cela permet de réduire les instruments relatifs au controlling des achats. Le secteur Controlling des achats de l'OFCL continuera de surveiller l'exhaustivité des données relatives aux acquisitions.
 - Les services d'achat centraux ne publieront dorénavant plus de rapport annuel conjoint³¹, mais mettront à disposition les principaux contenus au format numérique sur le site Internet de la CA. Il est prévu de mettre à disposition les analyses consolidées dans un tableau de bord. Celles-ci doivent être en lien direct avec les contrats et les commandes inscrits sur la liste des acquisitions dont la valeur atteint au moins 50 000 francs³².
 - La mise en œuvre de ces deux mesures permettra de rendre les rapports sur les marchés publics plus clairs et plus concis. L'accent sera mis sur les adjudications dont le montant est supérieur à la valeur seuil de l'OMC et sur les commandes afin d'identifier de manière précoce les fluctuations de volume et les acquisitions d'importance. La présentation graphique sous la forme d'un tableau de bord renforcera le rôle du controlling des achats en tant qu'instrument de gestion.

3.5.2 Aperçu succinct des étapes à venir en lien avec les rapports réformés pour 2025

Le service de controlling des achats a créé un modèle de rapport pour 2024, qui est appliqué pour l'année 2025. La publication du rapport réformé et l'introduction du tableau de bord sont prévues pour septembre 2026.

3.6 Audit transversal du CDF relatif à la solution HBB

Le CDF a soumis la mise en œuvre de la solution harmonisée en matière d'acquisitions de la Confédération (HBB) à un audit transversal dont il a publié les résultats dans son rapport du 13.08.2025 (CDF-24158³³). Ce rapport comporte deux recommandations en lien direct avec la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale.

³¹ Accessible sous [Rapports sur les marchés publics](#)

³² Accessible sous [Rapports sur les marchés publics](#)

³³ Accessible sous [Mise en œuvre du processus d'achat harmonisé de la Confédération - Contrôle fédéral des finances \(CDF\)](#)

De plus amples informations sur les recommandations du CDF et leur mise en œuvre se trouvent à l'annexe 6.3.

3.7 Résultats de l'enquête auprès des associations professionnelles sectorielles

3.7.1 Informations générales sur l'enquête

La CA et la KBOB s'entrelient régulièrement avec les représentants des divers secteurs, notamment à propos de la révision totale du droit des marchés publics et de thèmes liés à la stratégie en matière d'acquisitions³⁴.

Pour avoir aussi le point de vue des acteurs de l'économie et des soumissionnaires quant à l'état d'avancement de la mise en œuvre, les secrétariats de la CA et de la KBOB ont mené de mai à juin 2025 une enquête auprès de plusieurs associations et organisations professionnelles sectorielles. L'enquête comportait des questions en lien avec la législation en matière de marchés publics révisée (LMP/OMP).

Les organisations interrogées étaient en particulier celles qui sont en interaction avec la CA et la KBOB, mais l'enquête était aussi ouverte à d'autres intervenants, comme Swissmem, et l'Union suisse des arts et métiers a été invitée à consulter ses membres.

Au total, 8 avis ont été déposés.

Domaine	Organisations participantes
Secteur de la construction	constructionsuisse
Secteur informatique	Swico
Secteur textile	Swiss Textiles
Secteur de l'imprimerie	dpSuisse et le VSD
Secteur des agences	Leading Swiss Agencies (LSA)
Mécaniciens, électriciens, installations du bâtiment	Swissmem
PME / Union suisse des arts et métiers	Suissetec (association pour la technique du bâtiment)

Remarque : les totaux d'avis ne sont pas toujours identiques car les organisations n'ont pas toutes répondu à toutes les questions.

³⁴ Par exemple dans le cadre des « dialogues sectoriels » avec diverses organisations ou à l'occasion de manifestations comme la Conférence sur les marchés publics durables.

3.7.2 Récapitulation des résultats

Ce chapitre présente un résumé des principaux résultats et des principales déclarations quant aux acquisitions de la Confédération selon l'enquête³⁵.

- Question : Comment évaluez-vous l'état d'avancement de la mise en œuvre du droit des marchés publics révisé (LMP/OMP) de manière générale, du point de vue de votre secteur ?³⁶

1 (0 x) <i>(les effets sont infimes)</i>	2 (2 x)	3 (3 x)	4 (2 x)	5 (0 x) <i>(très positif, la mise en œuvre déploie des effets très clairs)</i>
---	---------	---------	---------	---

Principales déclarations :

- Les retours reçus sur l'état général d'avancement de la mise en œuvre étaient neutres, avec des avis parfois opposés :
 - Certaines organisations considèrent l'orientation fondamentale et la tendance de la révision comme positives (par. ex. constructionsuisse, VSD). D'autres font état d'effets positifs, comme l'importance accrue accordée aux critères de qualité et de durabilité (par ex. Swiss Textiles).
 - D'un autre côté, plusieurs organisations mentionnent que le prix joue toujours un rôle aussi important (par ex. constructionsuisse, Swissmem, Suissetec, dpSuisse) et que des efforts demeurent nécessaires pour accroître l'importance accordée à la qualité, à la durabilité et à l'innovation (par ex. Swico, Swiss Textiles, Suissetec). Certaines se disent insatisfaites du rythme de la mise en œuvre (constructionsuisse) et de la charge de travail pour les soumissionnaires (par ex. Swico, Suissetec, LSA).
- Question : Depuis l'entrée en vigueur de la législation révisée en matière de marchés publics (LMP/OMP) les aspects suivants sont-ils davantage pris en compte dans le cadre des acquisitions de la Confédération ?

Concurrence axée sur la qualité	2 x oui	1 x neutre	4 x non
Durabilité	4 x oui	1 x neutre	1 x non
Innovation	0 x oui	1 x neutre	6 x non

³⁵ Une évaluation détaillée de l'enquête sera mise à disposition sur les sites de la CA et de la KBOB.

³⁶ Le surlignage bleu foncé identifie les réponses les plus fréquentes. Celles surlignées en bleu clair viennent en deuxième position.

Principales déclarations :

- S'agissant de la qualité, certaines organisations estiment que cet aspect est plus fortement pris en compte (par ex. Swiss-Textiles). D'autres au contraire ne perçoivent guère de changement et trouvent que le prix reste un critère central (par ex. constructionsuisse, Swico, Swissmem, Suissetec, dpSuisse, LSA, VSD).
- La prise en compte des aspects de durabilité est généralement considérée comme positive (par ex. constructionsuisse, Swico) : ce critère est plus souvent pris en considération.
- La promotion de l'innovation est considérée comme améliorable. Selon les retours reçus, il n'est pas toujours possible de faire valoir à satisfaction les aspects liés à l'innovation (par ex. constructionsuisse, Swiss-Textiles, VSD, LSA). De manière générale, certaines organisations souhaitent plus d'ouverture au niveau des résultats pour donner plus d'espace aux approches innovantes (par ex. Swico, Swissmem).
- Question : Trouvez-vous que l'administration fédérale encourage la réalisation des procédures d'acquisition sous forme numérique ?

1 (1 x) (la réalisation numérique n'est guère encouragée)	2 (3 x)	3 (0 x)	4 (2 x)	5 (0 x) (la réalisation numérique est généralisée ou est fortement encouragée)
--	---------	---------	---------	---

Principales déclarations :

- Selon les avis reçus, le niveau d'avancement de la numérisation diffère en fonction des domaines.
- Diverses organisations considèrent que la collaboration numérique n'est pas encore suffisamment développée ou généralisée (par ex. constructionsuisse, Swico, LSA).
- Selon les réponses reçues, cet aspect varie en fonction des autorités. Il arrive encore régulièrement de devoir déposer les documents sous forme physique (par ex. Swiss-Textiles) ou de devoir joindre les versions physiques à la version numérique, ce qui accroît la charge de travail (par ex. constructionsuisse).
- Question : Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous la convivialité des acquisitions³⁷ de la Confédération pour les soumissionnaires ?

1 (0 x) (pas conviviales)	2 (4 x)	3 (2 x)	4 (1 x)	5 (0 x) (conviviales)
------------------------------	---------	---------	---------	--------------------------

³⁷ Explication : on entend par « aménagement convivial des procédures d'adjudication » le fait de réduire au maximum la charge administrative pour les entreprises, de rédiger des appels d'offres simples à comprendre et univoques, d'exiger des justificatifs appropriés, etc.

Principales déclarations :

- Les organisations interrogées estiment plutôt que les procédures ne sont pas conviviales.
- Elles critiquent notamment la complexité des procédures, leur longue durée et la charge de travail importante pour les soumissionnaires, ainsi que les exigences globalement élevées (par ex. constructionsuisse, Swico, Swiss-Textiles, LSA).
- Question : Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous la facilité d'accès aux marchés publics de la Confédération pour les PME³⁸ ?

1 (1 x) (non accessibles pour les PME)	2 (4 x)	3 (1 x)	4 (0 x)	5 (0 x) (accessibles pour les PME)
---	---------	---------	---------	---------------------------------------

Principales déclarations :

- Les avis reçus sont négatifs s'agissant de la facilité d'accès pour les PME.
- Les exigences élevées et les obstacles à la participation sont considérés comme peu propices aux PME (par ex. Swico, Swiss-Textiles, VSD, LSA, dpSuisse).
- D'autres aspects négatifs évoqués sont la complexité élevée, le manque de clarté dans les exigences et la charge de travail (par ex. constructionsuisse, Swico, Swiss-Textiles).

3.8 Résumé et évaluation de l'état d'avancement de la mise en œuvre à l'échelon fédéral selon la CA et la KBOB

3.8.1 Axe stratégique 1 : acquisitions axées sur la qualité

Plusieurs organisations sectorielles n'ont pas constaté de changement sensible en termes de prise en compte de la qualité et estiment que le prix continue à occuper une place importante dans l'évaluation des offres. A contrario, les avis exprimés par les services d'achat centraux et les SCI (Confédération) et les résultats de l'enquête à l'échelle de la Confédération indiquent que les aspects de qualité ont gagné en importance et font de plus en plus partie des exigences. Les résultats du monitoring de la stratégie en matière d'acquisitions montrent eux aussi que la qualité occupe souvent une place importante dans les procédures d'acquisition. Le prix, ou la rentabilité des offres, reste néanmoins un critère essentiel dans les achats de l'administration fédérale, notamment car ces opérations impliquent l'utilisation de deniers publics.

La CA et la KBOB estiment que la prise en compte de la qualité dans les acquisitions est en bonne voie. La promotion d'une concurrence axée sur la qualité, l'un des

³⁸ Explication : la « facilité d'accès pour les PME » implique notamment la division en lots, le fait d'admettre les offres partielles, les communautés de soumissionnaires, les sous-traitants et les variantes, de demander des preuves appropriées, de définir des critères et spécifications que les PME peuvent remplir, etc.

pilliers de la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale, continuera à occuper une place prépondérante lors de la suite des travaux de mise en œuvre.

3.8.2 Axe stratégique 2 : durabilité

Selon les avis exprimés par les services d'achat centraux et les SCI de la Confédération et les résultats de l'enquête à l'échelle de la Confédération, de nombreuses mesures ont été prises pour que la durabilité reçoive l'attention qu'elle mérite dans le cadre des procédures d'acquisition. Les résultats de l'enquête sectorielle confirment une augmentation de la demande en prestations axées sur la durabilité.

Des difficultés persistent néanmoins. Les services demandeurs, surtout ceux moins dotés en ressources, trouvent parfois difficile de choisir des critères de durabilité appropriés pour certains achats (notamment dans le cadre des marchés de services).

Du point de vue de la CA et de la KBOB, l'axe 2 est fondamentalement en bonne voie. Une grande partie des services d'achat et des services demandeurs au sein de l'administration fédérale semblent sensibilisés à l'importance de la durabilité dans le domaine des marchés publics. Il faudra continuer d'accorder une haute importance à cet aspect dans la suite des travaux de mise en œuvre, y compris eu égard à la loi fédérale sur les objectifs en matière de protection du climat, sur l'innovation et sur le renforcement de la sécurité énergétique (LCI, RS 814.310), en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2025.

D'après les résultats de l'enquête à l'échelle de la Confédération, les UA ont parfois de la peine à formuler des critères de durabilité pertinents dans le cadre des marchés de services. Un groupe de travail du service des marchés publics écologiques de l'OFEV a élaboré des propositions de critères, qui seront à disposition sur la PAP à partir de 2026.

3.8.3 Axe stratégique 3 : innovation

Les résultats du monitoring de la stratégie en matière d'acquisitions et l'enquête à l'échelle de la Confédération indiquent que des mesures ont été prises pour encourager l'innovation. Cependant, nombre de répondants rapportent qu'il reste délicat pour les services d'achat et les services demandeurs de renforcer cet aspect de manière ciblée. Il a aussi été mentionné que les interprétations données à la notion d'innovation peuvent diverger ; des clarifications sur cet élément semblent donc nécessaires.

Les organisations sectorielles interrogées critiquent un certain manque de liberté qui peut restreindre les possibilités de faire valoir des pistes de solutions innovantes.

La CA et la KBOB relèvent que la marge de manœuvre pour la prise en compte de l'innovation peut varier considérablement en fonction de l'objet du marché et doit s'apprécier au cas par cas. Toutefois, les résultats obtenus et les avis reçus démontrent qu'un potentiel d'optimisation demeure sur le plan de la promotion de l'innovation. Il conviendra de s'y atteler lors des futurs travaux de mise en œuvre.

3.8.4 Axe stratégique 4 : convivialité pour les soumissionnaires et facilité d'accès pour les PME

Selon le monitoring de la stratégie en matière d'acquisitions et les résultats de l'enquête à l'échelle de la Confédération, les mesures prises par les services d'achat et les services demandeurs pour améliorer la convivialité pour les soumissionnaires et la facilité d'accès pour les PME ont produit des effets plutôt positifs.

Néanmoins, les avis exprimés dans l'enquête sectorielle révèlent que des déficits persistent et que des améliorations demeurent nécessaires en pratique. La charge administrative, la complexité et les exigences élevées font notamment l'objet de plusieurs critiques.

Sachant que plus de 99 % des entreprises en Suisse sont des PME³⁹, la CA et la KBOB estiment qu'il est indispensable d'œuvrer continuellement à rendre les procédures plus accessibles pour les PME et plus conviviales pour les soumissionnaires, but qu'elles poursuivront systématiquement dans le cadre de la mise en œuvre des axes stratégiques à l'avenir.

3.8.5 Axe stratégique 5 : processus numériques, standardisés et conviviaux

Premier point (HBB/BVML) : la CA et la KBOB estiment que ce point est fondamentalement en bonne voie compte tenu de l'introduction de la solution HBB et du développement du système BVML. La première est opérationnelle depuis 2023. L'introduction du second, qui est basé sur la nouvelle solution SAP et sera implémenté au sein de l'administration fédérale dans le cadre du programme SUPERB, a été agendée pour juin 2026 d'un commun accord avec armasuisse. D'autres exigences visant à mettre en place un processus numérique unique et conforme au principe « once-only » pour les achats dont la valeur se situe tant au-dessus qu'au-dessous des valeurs seuils sont concrétisées, hiérarchisées et progressivement intégrées dans le développement des systèmes dans le cadre des travaux de mise en œuvre, en tenant compte des contraintes juridiques et techniques existantes. Au cours des futurs travaux de mise en œuvre, il conviendra d'évaluer le rapport coût-utilité de la solution HBB⁴⁰.

Deuxième point (gestion des fournisseurs) : jusqu'ici, notamment sur la base d'un renseignement juridique émis par le PFPDT en 2022, les services d'achat centraux partaient du principe que les bases juridiques ne sont pas suffisantes pour un échange d'informations systématique et automatisé entre les services d'achat de

³⁹ Cf. portail PME : [entreprises et emplois](#).

⁴⁰ Cf. recommandation 4 du rapport du CDF sur l'audit transversal de la mise en œuvre du processus d'achat harmonisé de la Confédération.

l'administration fédérale centrale aux fins de la gestion des fournisseurs. Un avis de droit⁴¹ obtenu dans l'intervalle conclut au contraire qu'une base juridique n'est pas requise car les autorités appartiennent à la même entité ou constituent des responsables conjoints, mais que ce serait le cas pour l'échange d'informations entre différentes organisations, par exemple l'OFCL et les CFF.

La position actuelle du PFPDT, qui se fonde sur la loi sur la protection des données⁴² (LPD) en vigueur depuis septembre 2023, se recoupe avec l'avis de droit dans le cas de figure où deux unités administratives de l'administration fédérale sont conjointement responsables du traitement des données au sens de l'art. 5, let. j, LPD (par ex. un service demandeur et un service d'achat central). Le PFPDT reste toutefois d'avis que les autres échanges d'informations, même au sein de l'administration fédérale centrale (par ex. entre deux services d'achat centraux qui ont des fournisseurs en commun, avec lesquels elles ont cependant chacune conclu leurs propres contrats), présupposent une base légale. L'Office fédéral de la justice partage l'avis du PFPDT et doute même que deux unités administratives de l'administration fédérale centrale soient conjointement responsables au sens de l'art. 5, let. j, LPD dans le cadre d'un traitement de données en rapport avec une mauvaise exécution contractuelle (art. 44, al. 1, let. h, LMP).

Troisième point (efforts de numérisation) : de premières mesures ont été prises pour la numérisation dans le domaine des marchés publics. De nombreuses UA utilisent et encouragent la collaboration numérique. La nouvelle solution HBB et la fiche technique « Apposition de signatures électroniques à la conclusion de contrats d'acquisition » de la CA et de la KBOB constituent d'autres étapes sur la voie de la numérisation, tout comme la possibilité de déposer des offres sous forme électronique via la plateforme simap. Il s'est néanmoins avéré que l'état d'avancement de la mise en œuvre n'est pas homogène. Selon les avis exprimés par les organisations sectorielles, la numérisation est loin d'être accomplie. Il conviendra de continuer à explorer le potentiel d'optimisation au cours de la mise en œuvre d'ici à 2030.

Quatrième point (délégations) : les services d'achat centraux vérifient chaque année si les conditions à l'octroi de délégations sont encore remplies⁴³. L'objectif « les compétences sont déléguées en fonction de la situation et dans le respect des dispositions en vigueur », inscrit dans la stratégie en matière d'acquisitions, peut être

⁴¹ Avis de droit « Vergaberechtliche Sanktionen: Voraussetzungen, Effektivität und Revisionsbedarf » du professeur Hans Rudolf Trüb (Walder Wyss SA) de 2025. Celui-ci se réfère en partie à un avis de droit du professeur Nicolas Diebold et du professeur Bernhard Rütsche (tous deux de l'Université de Lucerne) datant de 2021 et intitulé « Beschaffungsrechtliche Sanktionsliste », rédigé à la demande de la CA.

⁴² RS 235.1.

⁴³ Voir art. 20, al. 2, Org-OMP.

considéré comme étant en bonne voie. Les résultats du contrôle annuel des délégations sont intégrés aux rapports sur les marchés publics⁴⁴.

3.8.6 Axe stratégique 6 : réforme des rapports

Selon la CA et la KBOB, la mise en œuvre de cet axe stratégique est en bonne voie. La réforme devrait être quasiment achevée en 2026. Les instruments et rapports actuels seront regroupés et publiés sous la forme d'un nouveau rapport. Au cours des années 2027 à 2030, il s'agira de développer la disponibilité des données du controlling des achats pour le pilotage stratégique et le soutien à la conduite.

3.8.7 État des lieux et perspectives à l'échelle fédérale

Du point de vue de la CA et de la KBOB, la mise en œuvre de la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale est en bonne voie à l'échelle fédérale. À cet égard, les deux organes stratégiques ont aidé les services d'achat et les services demandeurs, surtout au cours des années ayant suivi l'introduction des dispositions législatives révisées, en mettant à disposition des outils, des instruments axés sur la pratique et des informations plus détaillées en vue de la mise en œuvre des grands axes stratégiques.

Selon les expériences faites jusqu'ici, l'échange et la concertation au sein des organes de la CA et de la KBOB et les instruments fournis pour soutenir l'application et la mise en œuvre ont fait leurs preuves. Les deux organes stratégiques comptent donc poursuivre sur la même voie et renforcer leur collaboration ainsi que leur coordination.

Les services d'achat et les services demandeurs responsables de mettre en œuvre la stratégie en matière d'acquisitions dans leurs domaines de compétences disposent désormais d'un grand nombre d'informations sur les divers axes stratégiques⁴⁵.

La CA et la KBOB constatent avec satisfaction que les unités administratives ont pris de nombreuses mesures de mise en œuvre de la stratégie en matière d'acquisitions, en poursuivant ou en renforçant de manière ciblée les initiatives existantes. Elles saluent en particulier le développement de prescriptions et de stratégies propres permettant de concrétiser et de préciser la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale.

Elles notent toutefois que la nouvelle culture en matière d'adjudication ne s'est pas encore implantée de manière généralisée dans la pratique, surtout auprès des services demandeurs. En outre, les objets et les procédures ne se prêtent pas forcément à la mise en œuvre de tous les axes stratégiques et les buts poursuivis par

⁴⁴ Accessible dans le set de reporting du controlling des achats, sous Rapports.

⁴⁵ Accessibles sur les sites web de la CA, de la KBOB ou encore de la PAP. Une vue d'ensemble structurée se trouve sur le Cockpit pour la mise en œuvre de la stratégie de l'administration fédérale en matière d'acquisitions.

ceux-ci peuvent se retrouver en conflit. Un potentiel d'optimisation pour la mise en œuvre d'ici à 2030 se révèle surtout en lien avec la durabilité, l'innovation, la convivialité pour les soumissionnaires et la facilité d'accès pour les PME, ainsi qu'avec la numérisation, spécialement compte tenu des avis exprimés dans l'enquête sectorielle.

Lors de l'élaboration du présent rapport intermédiaire au Conseil fédéral, il est devenu patent qu'il faudra encore accorder plus d'attention à la définition des besoins et aux services demandeurs. La définition des besoins est une phase essentielle qui oriente de manière décisive l'ensemble de la procédure d'acquisition. C'est là qu'il est possible de promouvoir de manière ciblée les aspects précités et d'identifier en amont d'éventuels conflits en termes d'objectifs. Ces thématiques seront développées d'ici à 2030.

Les offres de formation initiale et continue constituent un levier majeur pour accroître encore la sensibilisation aux grands axes de la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale et continuer à promouvoir la mise en œuvre du droit des marchés publics révisé. Il faudra continuer de mettre activement à profit ce moyen d'action.

Eu égard à la recommandation 1 du CDF⁴⁶, la CA et la KBOB commenceront déjà à réfléchir aux contenus et aux objectifs de la future stratégie à partir de 2031, ainsi qu'au pilotage et au contrôle de sa mise en œuvre.

4 Divers

4.1 Sanctions dans le domaine des marchés publics et échange d'informations

La LMP révisée prévoit, à son art. 44, une série de motifs pouvant justifier l'exclusion d'un soumissionnaire de la procédure d'adjudication ou la révocation d'une adjudication. En lien avec l'art. 44, l'art. 45 prévoit la possibilité d'infliger des sanctions aux soumissionnaires qui ne se conforment pas à certaines obligations. Les adjudicateurs publics peuvent, sous certaines conditions, prononcer des sanctions telles qu'un avertissement ou l'exclusion d'un soumissionnaire des marchés publics pour une durée maximale de cinq ans. La CA tient une liste non publique des soumissionnaires et des sous-traitants exclus de futurs marchés publics (art. 25 OMP). Sur demande justifiée, elle peut informer si des soumissionnaires ou des sous-traitants sont inscrits sur cette liste. Il s'agit de garantir que, pendant la durée de l'exclusion, le sanctionné ne se verra pas attribuer de marchés de la part des autorités concernées ; les soumissionnaires sanctionnés pour corruption doivent être exclus par tous les adjudicateurs de la Confédération.

⁴⁶ Voir le chapitre 3.6.

L'application de ces mesures dans le cas particulier relève de l'appréciation de l'adjudicateur concerné et dépend des circonstances.

En 2023, le CDF s'est en outre penché sur le thème des sanctions en effectuant un audit transversal de la mise en œuvre des art. 44 et 45 LMP⁴⁷ et en consignant ses conclusions dans un rapport. Sur le fond, il conclut notamment que les possibilités de sanction contre certains soumissionnaires posant problème sont réduites en fonction du cas de figure. Il constate également que l'efficacité de la liste des sanctions est limitée. Il relève par ailleurs que les adjudicateurs utilisent peu les possibilités prévues aux art. 44 et 45 LMP. Il n'a toutefois pas émis de recommandation. La délégation des finances, qui a aussi examiné cet aspect, se rallie à l'avis du CDF.

S'agissant d'un échange d'informations entre les offices, il ressort des vérifications juridiques effectuées au sein de l'administration fédérale que les bases légales actuelles (notamment l'art. 44, al. 1, let. h, LMP) ne suffisent pas pour justifier une communication systématique des manquements contractuels à d'autres adjudicateurs. Au contraire, les conditions de l'assistance administrative doivent être remplies dans le cas particulier pour que des offices puissent se transmettre des informations sur les expériences faites avec un fournisseur.

Au vu de ce contexte, un avis de droit⁴⁸ a été commandé en 2024 afin de faire l'inventaire des possibilités de sanctionner les entreprises et d'identifier les mesures possibles pour améliorer le régime des sanctions dans le domaine des marchés publics.

Bien que l'avis de droit aboutisse à certaines conclusions similaires à celles exprimées par le CDF en 2023, il qualifie le régime de sanctions comme globalement satisfaisant. Le texte relève toutefois que, face à certaines infractions passibles de sanction, les adjudicateurs n'ont pas de base juridique pour obtenir les informations dont ils auraient besoin. Il note par ailleurs que les adjudicateurs ne mettent pas suffisamment à profit les possibilités que leur offre la loi pour obtenir des informations et s'abstiennent parfois d'effectuer activement des recherches ou de demander des renseignements, et que l'échange d'informations est en partie géré de manière plus restrictive que nécessaire, notamment en lien avec la consultation des listes d'exclusions visées à l'art. 45 LMP.

S'agissant des bases légales pour un échange systématique d'informations entre les services d'achat de l'administration fédérale centrale à des fins de gestion des fournisseurs, les auteurs de l'avis de droit estiment, au contraire de l'administration fédérale, qu'aucune base légale supplémentaire n'est requise car les autorités appartiennent à la même entité, mais qu'une base juridique justifiant l'échange d'informations entre différentes organisations fait défaut.

⁴⁷ Mise en œuvre des articles 44 et 45 de la loi fédérale sur les marchés publics - Contrôle fédéral des finances (CDF)

⁴⁸ Voir également la note de bas de page 41.

Pour renforcer le système des sanctions, une proposition consiste à étudier les adaptations suivantes des bases légales actuelles :

- ajouter les avertissements à la liste de l'art. 25, al. 2, OMP, en plus des exclusions, et préciser à l'art. 25, al. 2, let. d, que les adjudicateurs peuvent se faire communiquer non seulement le motif de l'exclusion, mais aussi des informations sur l'état de fait ;
- compléter l'art. 25, al. 3, de la loi sur les cartels⁴⁹ pour créer plus de clarté sur l'échange d'informations dans le contexte du droit des cartels ;
- créer une base légale pour l'échange d'informations entre différentes organisations : compléter l'art. 36 LPD (données personnelles) et l'art. 57s de la loi sur l'organisation du gouvernement et de l'administration⁵⁰ (données concernant des personnes morales) ;
- introduire l'instrument des mesures internes d'assainissement (par analogie au droit européen) à l'art. 45 LMP.

L'Office fédéral de la justice n'a pas été en mesure d'examiner les appréciations et la mise en pratique des propositions présentées dans l'avis de droit.

La CA et la KBOB étudieront ces pistes au cours de la deuxième moitié de la période stratégique, en collaboration avec les départements et offices concernés, et prendront les mesures correspondantes le cas échéant.

4.2 Jurisprudence depuis l'entrée en vigueur du droit des marchés publics révisé⁵¹

Il faut relever en guise de préliminaire que le Centre de compétence des marchés publics de la Confédération n'a observé ni augmentation, ni diminution significative des cas de recours depuis l'entrée en vigueur du droit des marchés publics révisé (toutefois, il n'y a pas de statistiques à ce propos). L'application de la nouvelle LMP a néanmoins donné lieu à plusieurs arrêts pertinents, dont voici un aperçu :

Dans l'ATF 150 II 105, le Tribunal fédéral a clairement établi que c'est à l'adjudicateur de démontrer la nécessité de recourir à la procédure de gré à gré, respectivement l'absence de solutions de rechange économiquement et fonctionnellement adéquates en lien avec l'objet du marché, une décision qui peut tout à fait être considérée comme « conviviale pour les soumissionnaires ».

Pour sa part, le Tribunal administratif fédéral a retenu dans plusieurs arrêts (B-3534/2021, B-415/2023) que les soumissionnaires qui ne dénoncent pas dans les 20 jours des dispositions inscrites dans les documents d'appel d'offres, dont ils sont en mesure d'apprécier la portée, perdent leur qualité pour recourir à cet égard. Cette règle

⁴⁹ RS 251.

⁵⁰ RS 172.010.

⁵¹ Évaluation du point de vue du Centre de compétence des marchés publics de la Confédération (CCMP).

est particulièrement judicieuse en lien avec les marchés innovants, car elle assure une sécurité juridique dès le début de la procédure notamment pour l'acquisition d'objets ou de prestations complexes.

Dans son arrêt B-1714/2022, le Tribunal administratif fédéral a clarifié, s'agissant des conditions de participation à caractère social, que l'art. 26, al. 1 et l'art. 44, al. 1, let. g, LMP, incluent non seulement les impôts et taxes fédérales, mais également les impôts cantonaux et communaux. Les impôts et les cotisations aux assurances sociales dues *à l'étranger* n'entrent pas en ligne de compte selon cette décision, controversée toutefois dans le contexte du commerce international.

En ce qui concerne la durabilité, le tribunal cantonal argovien a déterminé, dans son arrêt WBE.2023.371, que ce critère d'adjudication (et, partant, les aspects économiques, écologiques ou sociaux qu'il incorpore) doit être en relation avec la prestation concrète à fournir. Lorsque c'est le cas, il est (bien entendu) licite d'inclure ces aspects dans les critères. Les notions d'« écologie » et de « social » étant très larges, il appartient à l'adjudicateur – qui dispose en principe d'une grande marge d'appréciation – de préciser de manière concrète et transparente, dans l'appel d'offres ou dans les documents d'appel d'offres, quels aspects écologiques (ou sociaux) sont importants pour lui au regard de l'objet concret du marché.

5 Conclusion et mesures

5.1 Bilan du point de vue de la CA et de la KBOB

La stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale est sans précédent et constitue une première étape vers la mise en place d'une approche d'ordre général dans ce domaine. C'est dans ce contexte que la CA et la KBOB présentent au Conseil fédéral le présent rapport intermédiaire.

La révision totale du droit fédéral des marchés publics a introduit diverses nouveautés dont la mise en pratique ne saurait survenir du jour au lendemain. Compte tenu du fait que la stratégie a été conçue sur un horizon de dix ans et du temps qu'il faudra pour arriver à réaliser ses objectifs, la CA et la KBOB estiment que la mise en œuvre est en bonne voie⁵².

De manière générale, la stratégie en matière d'acquisitions a permis de faire avancer les efforts d'harmonisation avec les échelons cantonal et communal ainsi que la mise en œuvre des axes stratégiques à l'échelon fédéral au cours des années qui ont suivi la révision totale du droit des marchés publics, et de nombreux progrès ont été réalisés.

Cependant, eu égard aux résultats observés et aux expériences faites, la CA et la KBOB discernent plusieurs actions qu'il s'agira d'entreprendre au cours de la deuxième moitié de la période stratégique, d'ici à 2030.

Pendant les cinq années à venir, il faudra non seulement poursuivre l'application des axes et des objectifs actuels, mais aussi tenir compte des nouvelles influences externes dans la pratique. Les chamboulements géopolitiques, l'évolution de la politique douanière d'autres États, la forte inflation, la situation financière tendue de la Confédération et l'accélération rapide en matière de numérisation (intelligence artificielle) sont autant de facteurs qui exercent un impact sur les marchés publics et nécessiteront une action axée sur le long terme.

5.2 Mesures pour la mise en œuvre d'ici à 2030

5.2.1 Mesures liées aux axes stratégiques actuels

Sur la base des résultats présentés ci-dessus et des leçons tirées jusqu'ici dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale, la CA et la KBOB proposent les mesures suivantes au Conseil fédéral pour les cinq années à venir.

⁵² Voir aussi les évaluations dans les chapitres ci-dessus (cf. chap. 2.3 pour les efforts d'harmonisation avec les échelons cantonal et communal et chap. 3.8 pour la mise en œuvre au niveau fédéral).

5.2.1.1 Poursuite de la collaboration avec les échelons cantonal et communal

La CA et la KBOB devront poursuivre la collaboration étroite avec les cantons, les communes et les villes, qui a fait ses preuves, aussi bien dans le cadre de leurs organes actuels qu'au sein d'autres groupements (par ex. la CMP).

5.2.1.2 Autres travaux de mise en œuvre dans les domaines de la qualité, de la durabilité, de l'innovation, de la convivialité pour les soumissionnaires et de la numérisation

Les services d'achat et les services demandeurs continueront à contribuer activement à la mise en œuvre de la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale. Ils développeront notamment les grands axes de la qualité, de la durabilité (y compris en lien avec l'objectif de zéro émission nette et la promotion des achats circulaires), de l'innovation et de la convivialité pour les soumissionnaires, de la facilité d'accès pour les PME et de la numérisation, en mettant à profit les expériences faites jusqu'ici. Ils accorderont une attention particulière à ces thématiques dans la suite des travaux de mise en œuvre d'ici à 2030.

5.2.1.3 Élaboration d'un rapport et d'une étude sectorielle sur la convivialité pour les soumissionnaires, la facilité d'accès pour les PME et la charge administrative pour les soumissionnaires

La CA et la KBOB étudieront de manière détaillée les demandes des acteurs économiques en lien avec la convivialité pour les soumissionnaires, la facilité d'accès pour les PME et la charge administrative dans le cadre du rapport en réponse au postulat Gobet 24.3953 « Pour une simplification du travail pour les entreprises et l'administration en lien avec les marchés publics » et de l'étude sectorielle sur les marchés publics, qui sera établie en lien avec la loi sur l'allégement des coûts de la réglementation pour les entreprises (LACRE).

Elles examineront notamment les possibilités à disposition pour alléger la charge de travail des entreprises.

5.2.1.4 Poursuite de la discussion avec les associations professionnelles

La CA et la KBOB continueront à discuter avec les organisations professionnelles sur la base des expériences faites, en particulier à propos de la qualité, de la durabilité, de l'innovation, de la convivialité pour les soumissionnaires et les PME et de la numérisation.

5.2.1.5 Adaptation de la stratégie en matière d'acquisitions

Pour la deuxième moitié de la période, les axes suivants de la stratégie en matière d'acquisitions subiront des adaptations⁵³ :

- durabilité (intégration de la mise en œuvre de la LCI et de l'objectif de zéro émission nette) ;
- innovation (précision et clarification des objectifs poursuivis) ;
- numérisation (formulation plus contraignante).

5.2.1.6 Examen de l'élaboration de nouveaux moyens auxiliaires

La CA et la KBOB examinent la nécessité d'élaborer de nouveaux moyens auxiliaires en vue de la mise en œuvre ultérieure de la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale.

Il s'agira en particulier d'étudier les possibilités de simplification en faveur des soumissionnaires, compte tenu entre autres des résultats issus, le cas échéant, du rapport en réponse au postulat Gobet et de l'étude sectorielle⁵⁴.

5.2.2 Mesures supplémentaires

Les mesures suivantes seront entreprises en complément aux thématiques inscrites d'ores et déjà dans la stratégie en matière d'acquisitions :

5.2.2.1 Meilleure prise en compte de la définition des besoins et des services demandeurs

Les résultats de l'enquête au sein de la Confédération, entre autres, ont révélé que les axes de la stratégie en matière d'acquisitions peuvent donner lieu à des conflits d'objectifs et qu'il peut être difficile de formuler des critères axés sur la durabilité et l'innovation. La marge de manœuvre dans ce domaine varie considérablement d'un marché à un autre.

Pour ces raisons, il s'agira de prêter plus de place à la définition des besoins, qui est capitale à cet égard. C'est pourquoi la mesure suivante a été définie dans le cadre du set de reporting 2022⁵⁵ : « là où c'est possible et judicieux, les axes de la stratégie doivent être mis en œuvre non seulement au moment de la conception d'un projet et de la définition des besoins, mais aussi dans la suite de la procédure d'acquisition ».

Vu l'importance considérable de la définition des besoins pour l'ensemble de chaque procédure d'acquisition, ce thème sera expressément inscrit dans la stratégie en

⁵³ D'autres adaptations de la stratégie sont proposées : voir chapitre 5.2.2.1 (→ définition des besoins) et chapitre 6.3.b (→ clarification des responsabilités pour la mise en œuvre).

⁵⁴ Voir chapitre 5.2.1.3

⁵⁵ Arrêté du Conseil fédéral du 15 septembre 2023

matière d'acquisitions dans le cadre des mises à jour de la version actuelle, d'ici à l'année 2026.

Suite à cette mise à jour, les services demandeurs et les services d'achat devront examiner dès la phase de définition des besoins les manières dont ils pourront tenir compte des axes et des thématiques de la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale. Cette innovation poursuit également le but d'améliorer la sensibilisation des services demandeurs à la nouvelle culture en matière d'adjudication.

Les services concernés sont enjoins de mettre à profit les offres existantes de formation initiale et continue ainsi que les échanges d'expérience, etc., pour acquérir et développer les connaissances spécialisées requises.

5.2.2.2 Mise en œuvre de la recommandation 1 de l'audit transversal du CDF relatif à HBB

La CA et la KBOB ont accepté la recommandation 1 du CDF, consistant à ce qu'elles présentent au Conseil fédéral, dans le cadre du présent rapport intermédiaire, de premières pistes de mesures pour rendre la mouture dès 2031 de la stratégie en matière d'acquisitions plus concrète et plus facile à piloter.

Conformément à cette recommandation qu'elles ont acceptée, la CA et la KBOB fournissent de premières propositions à l'annexe 6.3. Au cours de la seconde moitié de la période stratégique (d'ici à 2030), elles réévalueront ces pistes, les concrétiseront et les adapteront si nécessaire, dans l'optique de l'élaboration de la future stratégie en matière d'acquisitions.

6 Annexes

6.1 Annexe 1 : résumé des résultats de l'enquête sur l'état d'avancement de la stratégie en matière d'acquisitions au niveau de la Confédération

Thème	Autoévaluation moyenne des UA
Établissement de la nouvelle culture en matière d'adjudication	7.3 / 10

Résumé succinct :

- Les avis reçus sont globalement positifs. La majorité des UA indique que la nouvelle culture en matière d'adjudication s'est établie dans la pratique ou qu'elles ont introduit des mesures en ce sens dans leurs domaines.
- Divers répondants indiquent que les axes de la stratégie en matière d'acquisitions n'ont pas la même importance pour toutes les UA ou qu'ils n'ont mené à ce jour qu'un faible nombre d'achats selon le nouveau droit. Selon des avis négatifs, aucun effet sensible allant dans le sens de la nouvelle culture en matière d'adjudication n'a été décelé.

Axe stratégique 1	Autoévaluation moyenne des UA
Acquisitions axées sur la qualité	8.3 / 10

Résumé succinct :

- Les retours sont positifs dans l'ensemble. Très peu d'avis critiques ont été formulés pour cet axe.
- Selon les retours reçus, les UA ont pris nombre de mesures pour promouvoir la qualité ou alors elles ont poursuivi/intensifié les activités déjà en place.
- Plusieurs réponses indiquent que la qualité occupait déjà une place importante dans le passé.

Axe stratégique 2	Autoévaluation moyenne des UA
Acquisitions durables	7.2 / 10

Résumé succinct :

- Selon les retours reçus, les UA sont sensibilisées à la durabilité.
- Divers répondants indiquent avoir mis en place ou poursuivi des mesures pour promouvoir la durabilité.
- Cependant, il a aussi été mentionné que la promotion de la durabilité ne va pas de soi pour certaines prestations, par exemple lorsqu'il s'agit de formuler de tels critères dans le cadre d'un marché de services.

Axe stratégique 3	Autoévaluation moyenne des UA
Acquisitions innovantes	6.9 / 10

Résumé succinct :

- La mise en œuvre de l'axe 3 reçoit les évaluations les moins positives.
- Bien que quelques UA indiquent avoir mis en place des mesures de promotion de l'innovation dans leurs acquisitions, plusieurs font état de difficultés à cet égard.
- Certaines réponses mentionnent que la notion d'innovation donne lieu à des interprétations différentes et nécessite des clarifications. Selon d'autres, les marchés publics ne conviennent pas pour encourager l'innovation, cet aspect ne fait parfois simplement pas partie des éléments recherchés ou il s'avère impossible en raison des exigences (par ex. juridiques ou organisationnelles) existantes.

Axe stratégique 4	Autoévaluation moyenne des UA
Convivialité pour les soumissionnaires / facilité d'accès pour les PME	7.5 / 10

Résumé succinct :

- D'après leurs retours, les UA semblent s'efforcer de prendre des mesures pour rendre leurs procédures d'acquisition plus conviviales pour les soumissionnaires et plus accessibles aux PME.
- Certains avis indiquent toutefois qu'une perspective différenciée est requise : tous les projets ne peuvent pas être réalisés par une PME et, sur certains marchés, aucune PME n'est en mesure de répondre aux besoins.
- Les répondants relèvent aussi les potentiels conflits en termes d'objectifs entre les axes stratégiques 2/3 et la convivialité pour les soumissionnaires et les PME. Des exigences élevées au niveau de la durabilité, par exemple, sont synonymes d'une forte charge de travail.

Axe stratégique 5	Autoévaluation moyenne des UA
Processus d'acquisition numériques, standardisés et conviviaux	7.2 / 10

Résumé succinct :

- Les UA indiquent avoir mis en place des mesures en vue de la numérisation, de la standardisation et de l'ergonomie des processus en fonction des besoins spécifiques à leurs domaines.
- Plusieurs retours négatifs font état de potentiels d'amélioration au niveau de la solution harmonisée en matière d'acquisitions de la Confédération (HBB)⁵⁶.

⁵⁶ Remarque : un audit transversal du CDF examine cette thématique de manière plus détaillée.

6.2 Annexe 2 : ad chapitre 4 – résultats du monitoring pour les années 2022 à 2024

- Nombre d'appels d'offres OMC pris en compte

Groupe de produits	Compétence	Nombre d'appels d'offres OMC en 2022	Volumes (en mio CHF) 2022	Nombre d'appels d'offres OMC en 2023	Volumes (en mio CHF) 2023	Nombre d'appels d'offres OMC en 2024	Volumes (en mio CHF) 2024
Articles en papier et papier d'impression	OFCL	7	128,64	3	13,93	1	6,60
Matériel informatique, y c. téléphones mobiles	OFCL	6	316,26	6	77,15	4	59,50
Mobilier	OFCL	4	3,33	1	17,33	-	-
Travaux de nettoyage	OFCL	1	1,90	-	-	3	63,06
Coton / textiles	armasuisse	3	74,19	7	211,79	2	13,52
Véhicules	armasuisse	2	36,18	5	30,89	1	2,69
Nettoyants multiusages	armasuisse	-	-	1	1,37	1	0,91
Bâtiment : travaux de construction	armasuisse, OFCL, Domaine des EPF, OFROU	79	224,05	104	337,30	66	138,78
Bâtiment – prestations de mandataire et concours	armasuisse, OFCL, Domaine des EPF, OFROU	51	143,80	63	293,02	39	118,70
Génie civil : prestations de construction	OFROU, armasuisse	81	1782,88	66	1011,44	101	971,11
Génie civil : prestations de mandataire et concours	OFROU, armasuisse, Domaine des EPF	136	324,26	165	961,84	150	630,09

- Acquisitions axées sur la qualité

	2022	2023	2024
	Total	Total	Total
Prix	41%	40%	40%
Qualité (soumissionnaire et produit ou offre)	59%	60%	60%

	2022	Proportion de «oui» dans les 240 appels d'offres examinés	2023	Proportion de «oui» dans les 254 appels d'offres examinés	2024	Proportion de «oui» dans les 263 appels d'offres examinés
Des critères liés à la qualité ont-ils été définis?	Total		Total		Total	
Plusieurs réponses possibles:						
Oui	234	97%	236	93%	257	98%
Oui, dans les critères d'aptitude	95	40%	131	52%	159	60%
Oui, dans les spécifications techniques	145	60%	116	46%	100	38%
Oui, dans les critères d'adjudication	227	95%	224	88%	244	93%
Non	6	3%	18	7%	6	2%

Achats durables

	2022	Proportion de «oui» dans les 341 appels d'offres examinés	2023	Proportion de «oui» dans les 385 appels d'offres examinés	2024	Proportion de «oui» dans les 355 appels d'offres examinés
	Total		Total		Total	
Construction: l'appel d'offres comprenait-il des directives qui influent sur les coûts du cycle de vie de l'ouvrage? (Nombre de oui)	94	28%	116	30%	120	34%
Biens: les coûts du cycle de vie (coûts d'exploitation totaux) ont-ils été pris en compte? (Nombre de oui)						
Si oui: quels éléments de coûts ont été pris en compte? (plusieurs réponses possibles)						
Coûts d'acquisition	68	20%	101	26%	110	31%
Coûts d'exploitation	62	18%	78	20%	90	25%
Coûts de maintenance	73	21%	93	24%	95	27%
Coûts d'élimination	35	10%	37	10%	24	7%
Coûts / bénéfices dans l'organisation	13	4%	2	1%	5	1%
Coûts externes (monétaires)	9	3%	3	1%	2	1%

Remarque : les pourcentages se réfèrent au total des appels d'offres examinés. Exemple en 2024 : 355. Par exemple, le poste de coûts « exploitation » a été sélectionné dans 90 appels d'offres (25 %). Comme les réponses multiples sont admises, il était possible d'indiquer plusieurs postes de coût pour chaque appel d'offres.

	2022	2023	2024
	Total	Total	Total
Prix	41%	40%	40%
Qualité (soumissionnaire et produit ou offre)	59%	60%	60%
Durabilité	2%	2%	2%
Innovation	0%	0%	0%
Autres critères de qualité (par ex. références, assurance-qualité, organisation, délais, etc.)	54%	57%	57%
Plausibilité de l'offre ¹⁾	1%	1%	1%
Fiabilité du prix ¹⁾	1%	0%	0%
Autres (par ex. le plurilinguisme, etc.)	0%	0%	0%

¹⁾ Ces deux critères d'adjudication ne sont proposés que dans le questionnaire relatif à l'acquisition de biens.

	2022	Proportion de «oui» dans les 240 appels d'offres examinés	2023	Proportion de «oui» dans les 254 appels d'offres examinés	2024	Proportion de «oui» dans les 263 appels d'offres examinés
	Total		Total		Total	
D'autres critères écologiques ont-ils été formulés? (autre ceux inscrits dans les conditions de participation et dans les dispositions légales)	87	36%	83	33%	124	47%
Plusieurs réponses possibles:						
Oui	-	-	12	5%	1	0%
Oui, dans les critères d'aptitude	43	18%	45	17%	101	38%
Oui, dans les spécifications techniques	47	20%	40	16%	23	9%
Oui, dans les critères d'adjudication	-	-	-	-	-	-
Oui, en combinaison avec des spécifications techniques (exigences minimales) et des critères d'adjudication (prestations au-dessus des exigences)*	153	64%	171	67%	139	53%
Non / non pertinent						

*Ce choix de réponse n'est proposé que dans les questionnaires relatifs à l'acquisition de marchandises.

	2022	Proportion dans les 318 appels d'offres examinés	2023	Proportion dans les 362 appels d'offres examinés	2024	Proportion dans les 343 appels d'offres examinés
	Total		Total		Total	
L'appel d'offres exige-t-il le respect de normes environnementales?*	191	60%	206	57%	220	64%
Oui	18	6%	25	7%	19	6%
Non	109	34%	131	36%	104	30%
Non pertinent						

*Sans les prestations de mandataires ne comprenant pas de chef de file pour l'entier du projet

Acquisitions innovantes

	2022	Proportion de «oui» dans les 370 appels d'offres examinés	2023	Proportion de «oui» dans les 421 appels d'offres examinés	2024	Proportion de «oui» dans les 368 appels d'offres examinés
	Total		Total		Total	
Une méthode d'acquisition favorisant l'innovation a-t-elle été choisie ?	60	16%	69	16%	87	24%
Si oui: quelles possibilités ont été utilisées? (plusieurs réponses possibles)						
Appel d'offres fonctionnel	18	5%	15	4%	4	1%
Procédure de dialogue	2	1%	2	0%	2	1%
Procédure de concours	4	1%	20	5%	5	1%
Mandats d'étude parallèles	1	0%	3	1%	5	1%
Admission de variantes	13	4%	28	7%	60	16%
Méthode des 2 enveloppes	1	0%	0	0%	4	1%
Non pertinent	23	6%	24	6%	11	3%
Uniquement pour les marchandises: autre	1	0%	0	0%	0	0%

	Proportion de «oui» dans les 370 appels d'offres examinés		Proportion de «oui» dans les 421 appels d'offres examinés		Proportion de «oui» dans les 368 appels d'offres examinés	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023
A-t-on choisi des critères qui favorisent l'innovation? (Nombre de oui)	131	35%	137	33%	175	48%
Si oui: quelles possibilités ont été utilisées? (<i>plusieurs réponses possibles</i>)						
Critères d'aptitude	31	8%	44	10%	23	6%
Spécifications techniques	64	17%	71	17%	117	32%
Critères d'adjudication	91	25%	97	23%	120	33%
Description des prestations	45	12%	62	15%	94	26%

• **Marchés conviviaux pour les soumissionnaires et les PME**

	Proportion de «oui» dans les 370 appels d'offres examinés		Proportion de «oui» dans les 421 appels d'offres examinés		Proportion de «oui» dans les 368 appels d'offres examinés	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Des mesures ont-elles été prises pour rendre la procédure d'appel d'offres adaptée aux PME? (Nombre de oui)	226	61%	301	71%	305	83%
Si oui: quelles mesures concrètes ont été mises en œuvre? (<i>plusieurs réponses possibles</i>)						
Division du marché en lots	26	7%	48	11%	29	8%
Admission des communautés de soumissionnaires	185	50%	247	59%	278	75%
<i>Uniquement pour la construction:</i> mise en œuvre du projet par des fournisseurs de prestations individuelles	41		77		54	
<i>Uniquement pour les marchandises:</i> admission de sous-traitants	13		15		9	
<i>Uniquement pour les marchandises:</i> acceptation des offres partielles	1		5		0	
<i>Uniquement pour les marchandises:</i> autres mesures	3		2		1	

Combien d'employés possède le soumissionnaire pris en compte (adjudicataire)?	2022 en pourcentage 2022 («inconnu» non compris)		2023 en pourcentage 2023 («inconnu» non compris)		2024 en pourcentage 2024 («inconnu» non compris)	
	Total		Total		Total	
Microentreprise (0-9)	23	6%	14	3%	14	4%
Petite entreprise (10-49)	116	32%	142	34%	112	31%
Moyenne entreprise (50-249)	121	33%	153	37%	126	35%
Grande entreprise (> 249)	102	28%	109	26%	112	31%
Inconnu	11		2		6	

6.3 Annexe 3 : Audit transversal du CDF relatif à la solution HBB

a) Recommandation 1



RECOMMANDATION 1

PRIORITÉ 1

Le CDF recommande à l'Office fédéral des constructions et de la logistique, en concertation avec les comités de la CA et de la KBOB (à l'échelon de la Confédération), de soumettre au Conseil fédéral, dans le cadre de la révision 2025 de la stratégie de l'administration fédérale en matière d'acquisitions déjà, des propositions visant à rendre la stratégie qui lui succédera à partir de 2031 plus concrète et donc plus facile à piloter. Ces propositions doivent être réexaminées régulièrement au cours de la seconde moitié de la durée de la stratégie et complétées si nécessaire. Cette démarche vise à garantir que la stratégie contienne des objectifs concrets et, dans la mesure du possible, mesurables, afin que la Confédération puisse prendre des mesures en cas d'écarts.

Extrait du rapport du CDF sur son audit transversal relatif à la mise en œuvre de la procédure d'acquisition harmonisée de la Confédération.

Prise de position dans le cadre du rapport d'audit du CDF⁵⁷

Dans sa prise de position relative à la recommandation 1, l'OFCL, en concertation avec les comités de la CA et de la KBOB (à l'échelon de la Confédération), a mentionné que la stratégie actuelle en matière d'acquisitions de l'administration fédérale est sans précédent et constitue une première étape en vue d'une stratégie d'ordre général en matière d'acquisitions. Le rapport intermédiaire au Conseil fédéral crée un premier point de comparaison. L'OFCL a aussi souligné, dans sa prise de position, que le rapport intermédiaire a été élaboré 6 ans avant la mise à jour de la stratégie, ce qui semble précoce pour formuler des déclarations fiables à cet égard. La CA et la KBOB (au niveau de la Confédération) étaient d'accord de fournir au Conseil fédéral de *premières propositions*, au sens de la recommandation 1, dans le cadre du rapport intermédiaire.

Premières propositions en vue de la stratégie à partir de 2031

La CA et la KBOB s'efforceront d'élaborer la version ultérieure de la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale 2021-2030 dans le sens des aspects mentionnés dans la recommandation 1.

Indépendamment de la forme que prendra la future stratégie en matière d'acquisitions à partir de 2031, elle devra tenir compte du cadre géopolitique, de la situation financière de la Suisse, des engagements internationaux et d'autres facteurs pertinents. Les aspects suivants pourraient également avoir leur rôle à jouer :

- formulation d'objectifs aussi concrets et mesurables que possible (par ex. indicateurs, valeurs cibles ou éventuellement niveaux d'ambition) ;
- fixation de mesures de mise en œuvre telles que des champs d'action, des jalons à atteindre, des plans d'action, etc.

L'élaboration de la stratégie ultérieure pourrait aussi inclure une évaluation du contrôle et du pilotage de sa mise en œuvre, qui tiendrait compte également des évolutions technologiques (par ex. IA et numérisation), afin de renforcer encore, à l'avenir, le rôle des données comme instrument de pilotage stratégique.

Comme susmentionné, il s'agit là d'une planification permanente. Ces premières propositions seront adaptées, concrétisées et précisées dans le cadre de l'élaboration de la future stratégie en matière d'acquisitions à partir de 2031 et de la définition de ses contenus, de ses axes et de ses objectifs. Il appartiendra au Conseil fédéral d'arrêter la forme définitive de la future stratégie en matière d'acquisitions.

⁵⁷ Prise de position relative à la recommandation 1, page 11 du rapport d'audit du CDF.

b) **Recommandation 3**



RECOMMANDATION 3

PRIORITÉ 2

Le CDF recommande à l'Office fédéral des constructions et de la logistique, en concertation avec les comités de la CA et de la KBOB (à l'échelon de la Confédération), d'adapter, dans le cadre de la révision 2025 de la stratégie de l'administration fédérale en matière d'acquisitions, les responsabilités de mise en œuvre des axes stratégiques, en particulier l'axe 5, et de les communiquer de manière adaptée aux destinataires. Cette démarche vise à créer d'éventuelles synergies grâce à une responsabilité centrale et d'éviter ainsi des charges administratives inutiles dans les unités administratives.

Extrait du rapport du CDF sur son audit transversal relatif à la mise en œuvre de la procédure d'acquisition harmonisée de la Confédération.

Prise de position dans le cadre du rapport d'audit du CDF⁵⁸

L'OFCL, en concertation avec les comités de la CA et de la KBOB (au niveau de la Confédération), a accepté la recommandation 3.

Les responsabilités quant à la mise en œuvre des axes de la stratégie en matière d'acquisitions de l'administration fédérale seront fixées dans cette dernière, dans le cadre de sa prochaine adaptation.

⁵⁸ Prise de position relative à la recommandation 3, page 19 du rapport d'audit du CDF.