



## Recommandations de la CA et de la KBOB relatives à la mise en œuvre du critère d'adjudication «sécurité et fiabilité des chaînes d'approvisionnement»

Berne, novembre 2024

En raison des développements internationaux, les services d'achat sont de plus en plus confrontés au défi de garantir une couverture des besoins stable et continue. La question est d'intérêt général, notamment en ce qui concerne la fourniture de biens et d'infrastructures critiques.

Le respect des délais de livraison est l'un des principaux piliers d'une couverture des besoins stable et continue. Il est possible de l'inciter en mettant l'accent sur la garantie de la sécurité et de la fiabilité des chaînes d'approvisionnement.

La liste (non exhaustive) des critères d'adjudication visée à l'art. 29 LMP permet aux services d'achat de formuler un critère relatif à la sécurité et à la fiabilité des chaînes d'approvisionnement. Cela s'avère judicieux lorsqu'une analyse préalable recommande de le faire.

Les recommandations suivantes indiquent aux services d'achat comment identifier et évaluer la nécessité d'un tel critère dans le domaine de l'acquisition de biens. Dans un deuxième temps, elles leur fournissent les premières indications quant à l'utilisation ciblée de ce critère d'adjudication.

L'expérience a montré que plus les chaînes d'approvisionnement sont longues et complexes, plus elles comportent de risques, en raison du nombre croissant de facteurs d'influence à prendre en compte. Par conséquent, elles sont davantage sujettes à des défauts d'approvisionnement, en particulier en ce qui concerne les biens.

Des chaînes d'approvisionnement plus courtes permettent de remédier à cette situation. Cela n'est toutefois pas toujours possible.

Outre la longueur et la complexité des chaînes d'approvisionnement, il faut également tenir compte du contrôle que peut exercer le service demandeur. Des chaînes d'approvisionnement stables et contrôlables sont moins sensibles aux fluctuations (mondiales) de l'offre et de la demande, ce qui les rend plus sûres et plus prévisibles.

Afin de garantir une couverture stable des besoins, les services d'achat peuvent obtenir des chaînes d'approvisionnement fiables et continues, notamment en orientant stratégiquement leurs propres activités liées aux acquisitions et en renforçant les exigences en matière de transparence vis-à-vis des soumissionnaires.

Ces recommandations suivent le processus d'acquisition et sont structurées comme suit:

- 1. analyse**
- 2. choix de la stratégie**
- 3. élaboration du critère d'adjudication**

*Ces recommandations reposent en partie sur les instruments de la CA et de la KBOB, dans lesquels vous trouverez de plus amples informations sur les sujets traités.*

### 1. Analyse

En amont de la procédure d'acquisition, il est recommandé d'analyser les chaînes d'approvisionnement en fonction du bien à acquérir. Selon l'art. 14, al. 3, LMP, une étude de marché réalisée préalablement à l'appel d'offres n'entraîne pas la préimplication des soumissionnaires consultés. Sur la base de cette étude, il est possible de choisir une stratégie appropriée, afin de réduire les risques liés aux chaînes d'approvisionnement.

#### Importance des biens pour le succès du service demandeur

Il convient en premier lieu de clarifier l'importance du bien demandé pour le service d'achat, ce qui aura une grande influence sur le choix de la stratégie ultérieure. Peut-on par exemple renoncer au bien en cas d'urgence, ou s'agit-il d'un bien essentiel pour le service d'achat ou le service demandeur?

#### Analyse de marché

L'analyse de marché doit permettre de clarifier la situation actuelle sur le marché ainsi que la structure des fournisseurs, et de répondre notamment aux questions suivantes: où se trouve le principal

marché des fournisseurs? Quelle est la structure de l'offre? Quelle est la demande actuelle? Quelles sont les possibilités d'approvisionnement (auprès des producteurs ou dans le commerce)? Et surtout: quelles sont les options de transport (distance et capacités de transport)?

Il convient en outre de connaître les leviers, notamment économiques, dont disposent les services d'achat ou les services demandeurs sur le marché concerné.

#### Analyse préalable des risques

L'étape suivante consiste à clarifier les exigences des services d'achat en matière de sécurité de la chaîne d'approvisionnement par produit. Il est donc recommandé aux services d'achat de définir au préalable, dans le cadre d'une analyse, où se situent les risques dans l'acquisition d'un produit et quelles pourraient en être les conséquences pour eux-mêmes et les services demandeurs. Il convient en outre de définir la probabilité de tels risques.

Il faut évaluer – dans le cadre d'une comparaison entre les coûts engendrés, le bien-fondé d'éventuelles mesures et les coûts d'opportunité (relatifs à la manifestation éventuelle du risque) – si les mesures de prévention sont rentables.

Ainsi, les exigences sont par exemple plus élevées lorsqu'il n'est pas possible de substituer des biens, car la difficulté – voire l'impossibilité – de se tourner vers d'autres fournisseurs augmente la dépendance et, par conséquent, les dommages potentiels en cas de difficultés ou d'impossibilité des livraisons.

Procédure suggérée:

- I. évaluer les risques liés aux chaînes d'approvisionnement du bien à acquérir (risques, possibilité de substitution et rapidité de sa mise en œuvre);
- II. examiner les mesures possibles afin de réduire les risques identifiés; déterminer le surcroit de dépenses et le bien-fondé des mesures envisagées;
- III. déterminer les coûts d'opportunité (c'est-à-dire les coûts si le risque survient) et les considérer au regard de la charge financière mentionnée précédemment ainsi que l'utilité d'éventuelles mesures. On peut en conclure si une telle action est nécessaire dans le cas en question, ou si elle n'est pas indiquée.

## 2. Stratégie

Sur la base des résultats des analyses précédentes, le service d'achat définit ses exigences

relatives aux chaînes d'approvisionnement et choisit une approche stratégique appropriée.

#### Stratégie en cas de défaillance

Il est possible de prévoir une stratégie pour parer à l'approvisionnement des biens d'importance secondaire en cas de défaillance. Il convient d'y définir ce qui se passe si les biens en question ne sont plus disponibles. Cela peut donner lieu par exemple à des adaptations de processus ou de procédure.

#### Stratégie de stockage

Augmenter les stocks de produits finis ou semi-finis représente une solution pour garantir la couverture des besoins. Si les stocks sont suffisants, le fonctionnement est garanti pendant un certain temps, même si les fournisseurs rencontrent des difficultés de livraison. La garantie de sécurité pour les services d'achat et les services demandeurs en est alors accrue. Le stockage peut se faire autant du côté de l'administration que des fournisseurs.

Toutefois, l'augmentation des stocks s'accompagne à la fois d'une hausse des coûts et d'un besoin accru en fonds propres pour l'entreprise ou l'unité administrative concernée. Il convient donc d'évaluer si la sécurité obtenue grâce au stockage compense suffisamment l'investissement financier.

Attention toutefois à distinguer les provisions domestiques et le stockage obligatoire dans le cadre de l'[approvisionnement économique du pays](#). La Confédération fixe l'ampleur et la composition des réserves. Des entreprises privées en sont propriétaires et les stockent. Il est possible de les libérer si le marché ne satisfait plus la demande en biens de consommation de base. La constitution obligatoire de réserve est inscrite dans la loi.

#### Stratégie de transparence

Les soumissionnaires garantissent la transparence vis-à-vis du service d'achat en ce qui concerne leurs fournisseurs à tous les niveaux ainsi que la structure de la gestion des fournisseurs. Ces informations permettent au service d'achat de mieux évaluer le risque lié aux chaînes d'approvisionnement du soumissionnaire. Cette estimation doit être intégrée à l'évaluation.

Il convient de noter, en ce qui concerne les efforts à consentir en matière de transparence des chaînes d'approvisionnement, qu'on ne peut savoir si les fournisseurs à tous les niveaux se montreront coopératifs vis-à-vis des mesures visant à augmenter la transparence. En outre, si les entreprises connaissent leurs fournisseurs directs, elles n'ont toutefois pas toujours pleinement connaissance du nombre et de l'identité des fournisseurs en amont.

<p>De plus, les petites entreprises ne disposent souvent pas de levier pour imposer des efforts de transparence à plusieurs niveaux de fournisseurs.</p>
<p><input type="checkbox"/> <b>Stratégie de diversification des fournisseurs</b></p> <p>La diversification des fournisseurs entraîne une diversification des risques. Un large portefeuille de fournisseurs réduit la dépendance vis-à-vis de certains d'entre eux, ce qui permet de réduire les dommages en cas d'interruption ou de défaillance des livraisons.</p> <p>Il faut toutefois également veiller à ce que la diversification des fournisseurs n'entraîne pas une augmentation de la charge financière et du temps consacré.</p>
<p><input type="checkbox"/> <b>Stratégie de simplification et de raccourcissement des chaînes d'approvisionnement</b></p> <p>Le choix de fournisseurs bénéficiant de chaînes d'approvisionnement plus courtes et moins complexes peut réduire le risque de difficultés au sein de la chaîne d'approvisionnement en réduisant le nombre d'éléments à prendre en compte.</p> <p>Il n'est toutefois pas toujours possible d'avoir des chaînes d'approvisionnement courtes et simples. En outre, les fournisseurs ne connaissent parfois pas tous les niveaux de leurs propres fournisseurs, ce qui empêche de déterminer la longueur de la chaîne d'approvisionnement.</p>

### 3 Élaboration du critère d'adjudication.

Les services d'achat et les services demandeurs sont libres de choisir les critères d'adjudication et leur pondération, dans la mesure où ils respectent les principes du droit des marchés publics. Il convient également de respecter le principe d'égalité de traitement.

Les critères d'adjudication doivent en outre se rapporter à l'objet du marché et leur contenu doit être objectivement justifié.

Lors de l'élaboration du critère d'adjudication relatif à la sécurité et à la fiabilité des chaînes d'approvisionnement, il faut notamment tenir compte des engagements internationaux pris par la Suisse en matière de marchés publics. En ratifiant l'AMP<sup>1</sup>, la Suisse s'est engagée, entre autres, à respecter le principe de non-discrimination. En application de l'AMP, l'élaboration protectionniste de critères d'adjudication n'est pas

compatible avec les réglementations internationales et n'est donc pas autorisée.

Il est en outre recommandé, lors de l'élaboration du critère d'adjudication, de veiller à ce qu'il soit favorable aux soumissionnaires (par ex. ne demander que les justificatifs nécessaires) et, en particulier, qu'il ne représente pas un obstacle supplémentaire pour les PME<sup>2</sup>.

À titre d'exemples, la CA et la KBOB proposent ci-dessous une liste non exhaustive de critères d'adjudication pour une mise en œuvre possible de la sécurité et de la fiabilité des chaînes d'approvisionnement.

<p><input type="checkbox"/> <b>Part de stockage</b></p> <p>L'augmentation du stockage de certains produits (semi-)finis permet d'accroître la fiabilité, tout en garantissant les capacités de livraison des fournisseurs.</p>
<p><input type="checkbox"/> <b>Nombre d'autres fournisseurs (degré de diversification des fournisseurs)</b></p> <p>Les fournisseurs qui, à leur tour, encouragent la diversification de leurs propres fournisseurs réduisent de ce fait leur dépendance vis-à-vis de certains d'entre eux. Cela augmente la sécurité d'approvisionnement en offrant des alternatives d'approvisionnement en cas de défaillance d'un fournisseur.</p>
<p><input type="checkbox"/> <b>Nombre de niveaux de sous-fournisseurs impliqués</b></p> <p>Plus une chaîne d'approvisionnement est longue et complexe, plus elle a tendance à être vulnérable aux risques liés à la garantie de livraison. Le nombre de niveaux de fournisseurs peut, entre autres conditions, servir de point de repère.</p>
<p><input type="checkbox"/> <b>Concept de sécurité relatif aux chaînes d'approvisionnement</b></p> <p>En exigeant du soumissionnaire un concept de sécurité relatif aux chaînes d'approvisionnement concernées, on s'assure qu'il s'est penché activement sur cette question et sur les risques potentiels des chaînes d'approvisionnement. Les concepts de réduction des risques peuvent ainsi bénéficier d'une meilleure évaluation.</p>
<p><input type="checkbox"/> <b>Scénario d'urgence</b></p> <p>La remise d'un concept établi au préalable, qui pré définit des scénarios d'urgence, garantit que le soumissionnaire s'est penché sur la question des dangers liés à la chaîne d'approvisionnement et</p>

<sup>1</sup> [Accord sur les marchés publics \(2012\)](#)

<sup>2</sup> Pour de plus amples informations, voir aussi les Recommandations de la CA et de la KBOB pour faciliter l'accès des PME aux marchés publics

qu'il soumette des propositions de solutions, qui peuvent être évaluées en conséquence.

**Certification de la gestion des fournisseurs**

Les certifications attestent un certain niveau de qualité dans la gestion des fournisseurs du soumissionnaire.

Pour de plus amples informations:

Bureau de la CA  
bkb@bbl.admin.ch

Secrétariat de la KBOB  
kbob@bbl.admin.ch