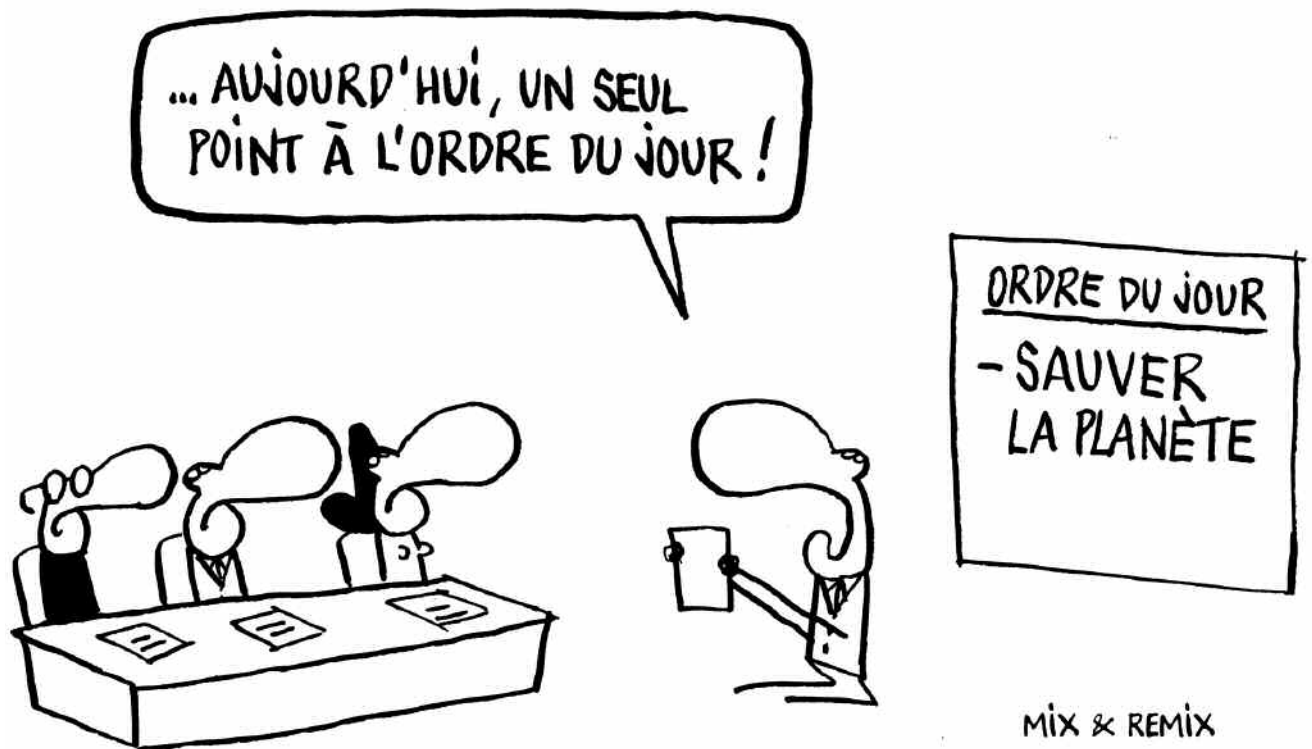


# A3-MÉTHODOLOGIE POUR METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE D'ACHAT RESPONSABLE

CETTE FICHE S'ADRESSE ESSENTIELLEMENT AUX GRANDES ET MOYENNES ENTREPRISES ET AUX COLLECTIVITÉS PUBLIQUES QUI VISENT À INSTAURER DE MANIÈRE SYSTÉMATIQUE UNE POLITIQUE D'ACHAT RESPONSABLE DANS LEUR STRUCTURE.

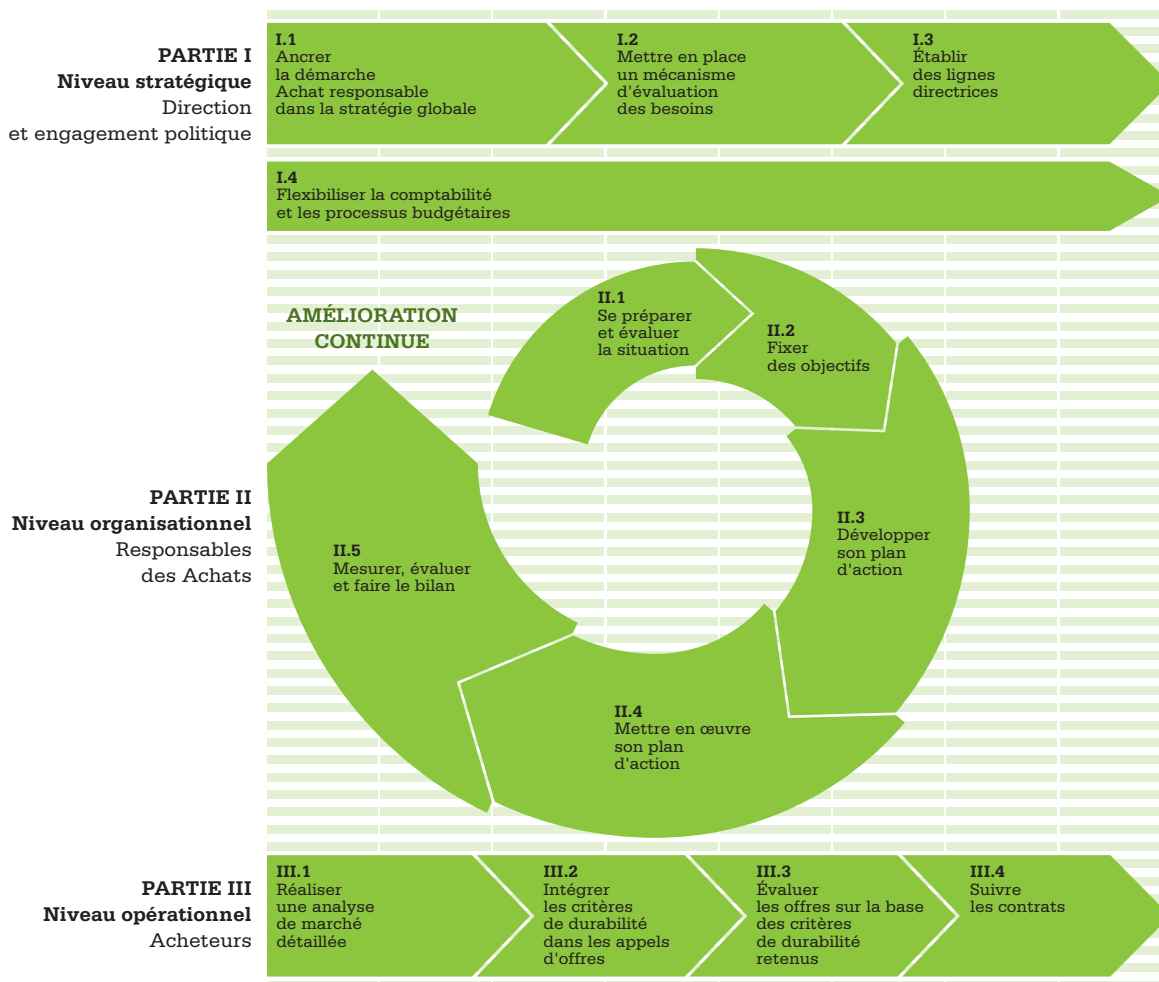


# A3-MÉTHODOLOGIE POUR METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE D'ACHAT RESPONSABLE

## INTRODUCTION

Cette fiche est structurée de la manière suivante:

- La **partie I** (niveau stratégique) s'adresse plus particulièrement aux décideurs d'une entreprise ou d'une collectivité publique. Elle permet de définir le cadre nécessaire au déploiement d'une politique d'achat responsable.
- La **partie II** (niveau organisationnel) s'adresse plus particulièrement aux responsables des achats. Ils y trouveront une description des différentes étapes permettant de mettre en place un plan d'action intégrant les principes de durabilité.
- La **partie III** (niveau opérationnel) propose une démarche en quatre étapes permettant la prise en compte du **développement durable** dans les appels d'offres et l'évaluation des offres reçues.



## **PARTIE I: ENGAGEMENT DE LA DIRECTION ET MÉCANISMES D'ÉVALUATION DES BESOINS**

---

### **ÉTAPE I.1:**

#### **ANCRRER LA DÉMARCHE D'ACHAT RESPONSABLE DANS LA STRATÉGIE GLOBALE**

La mise en œuvre d'une démarche d'**achat responsable** à long terme exige un appui soutenu de la direction de l'entreprise ou de la collectivité. Elle implique donc des objectifs stratégiques clairs, une bonne répartition des responsabilités au niveau hiérarchique ainsi que les ressources financières et humaines permettant de développer une démarche cohérente et efficace.

---

### **ÉTAPE I.2:**

#### **METTRE EN PLACE UN MÉCANISME D'ÉVALUATION DES BESOINS**

La question du besoin doit être posée le plus en amont possible. En général, les responsables d'achat n'ont pas la compétence ni l'autorité nécessaires pour se prononcer sur l'adéquation entre le besoin existant et l'achat qui est sensé y répondre. Il importe donc, lors de la définition d'un besoin, de se poser certaines questions pour garantir la pertinence de l'achat.

#### **Exemple de questions aidant à définir le besoin**

- Quel est l'objectif de l'achat ?
- À quel besoin répond-il ?
- Peut-il être satisfait d'une autre manière ?
- Combien de temps persistera-t-il sous la forme définie ?
- Y a-t-il une probabilité qu'il évolue prochainement ? La solution pourra-t-elle s'adapter ?
- Qu'advient-il des acquisitions une fois qu'il sera modifié ou qu'il aura disparu ?
- Les spécifications de cet achat sont-elles adaptées ou y a-t-on inclus des éléments superflus qui augmentent le coût et rendent le matériel plus délicat à entretenir ?
- La quantité commandée lui correspond-elle réellement ?
- Est-il possible de commander par petites quantités plutôt qu'en une seule fois ? Le risque de ne pas tout utiliser est-il plus élevé que le surcoût de commandes fractionnées ?
- Est-il possible d'emprunter ou de louer ce matériel à une autre unité, interne ou externe ?

Un même besoin peut souvent être satisfait de diverses manières. Il est essentiel de « mutualiser » les ressources et équipements en analysant dans quelle mesure du matériel partiellement utilisé peut être mis à la disposition d'autres unités (prêt ou location). Le tableau ci-dessous présente quelques exemples de substitutions ou mises en commun des ressources.

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

### ÉTAPE I.3: ÉTABLIR DES LIGNES DIRECTRICES

Établir des lignes directrices permet de gagner en efficacité et d'éviter les incohérences.

Par exemple, si un organisme décide de prolonger la durée de vie de son mobilier, il est utile d'établir une décision de principe (directive, consigne, etc.) et de mettre en place des processus afin de :

- sélectionner du mobilier solide, réparable, adaptable et facile d'entretien
- choisir des assortiments de couleurs ne se démodant pas
- prévoir la réparation et le rafraîchissement des revêtements
- garantir la fourniture des pièces de rechange sur une longue période.

### ÉTAPE I.4: FLEXIBILISER LA COMPTABILITÉ ET LES PROCESSUS BUDGÉTAIRES

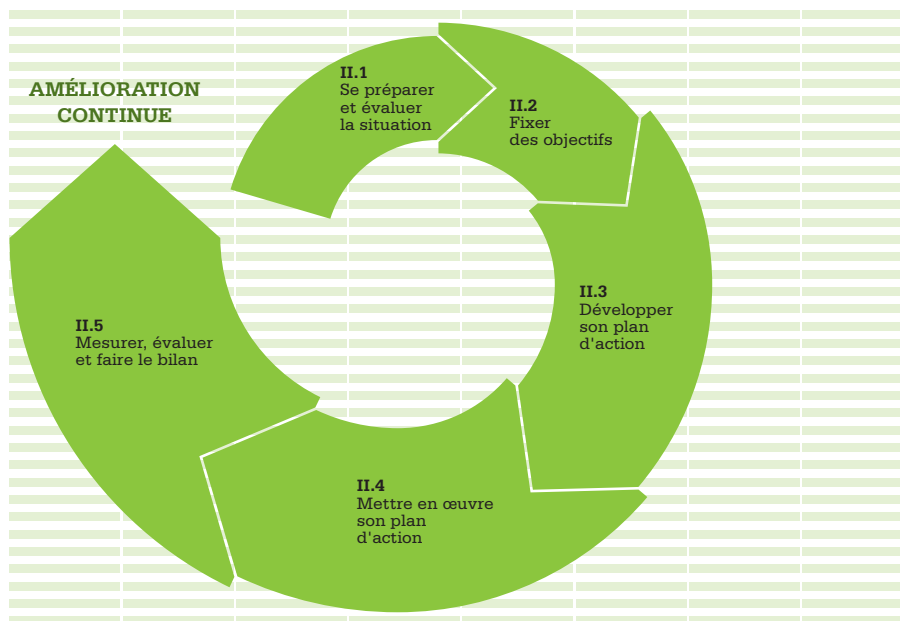
Le rythme annuel de la comptabilité et des budgets est rarement en phase avec la planification des projets. Certaines commandes sont effectuées alors que la réalisation des projets a pris du retard ou ne correspond plus aux prévisions initiales. Cette situation peut engendrer des dépenses précipitées ou destinées uniquement à utiliser les budgets résiduels par crainte de restrictions futures. Il est souhaitable de développer des mécanismes de flexibilité permettant d'ajuster au mieux le moment de la dépense – et donc sa comptabilisation – avec les besoins réels.

Il est également utile de mettre en place des instruments comptables permettant de développer un effet multiplicateur au niveau des économies. Par exemple, si un responsable de bâtiment parvient à réduire de 10% sa facture énergétique annuelle, la moitié de cette somme pourrait lui être octroyée dans son prochain budget pour investir dans de nouveaux équipements économes en énergie. Aujourd'hui, la plupart du temps, l'économie réalisée ne profite pas à son auteur, ce qui ne l'incite pas à développer des stratégies à long terme.

## PARTIE II: PLAN D'ACTION POUR L'INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES ACHATS

Une démarche d'achat responsable doit s'inscrire dans le temps. Il s'agit d'abord de définir une stratégie globale, puis par catégorie de produits (mobilier, matériel électrique/électronique, papier, etc.).

Les objectifs de la démarche, son organisation, son calendrier de mise en œuvre ainsi que son évaluation devraient être formulés par les décideurs et responsables des entités d'achat en concertation avec les acheteurs.



La partie qui suit présente les composantes des différentes étapes.

### ÉTAPE II.1: SE PRÉPARER ET ÉVALUER LA SITUATION

#### Principes

- Informer et sensibiliser les collaborateurs à la démarche (lors d'une séance de lancement du projet) et les orienter sur les étapes à entreprendre
- Réaliser avec les acheteurs une première analyse du marché (voir étape III.1)
- Évaluer ce qu'il est possible de faire en fonction de l'offre existante
- Maintenir une certaine pression auprès des fournisseurs pour favoriser l'émergence d'une meilleure offre
- Observer de manière continue le marché et ses modifications
- Prendre en compte et/ou développer les directives et politiques internes relatives au **développement durable**
- Inventorier les prescriptions légales concernant les prestations et produits achetés
- Identifier les processus liés aux appels d'offres et à l'évaluation des soumissions (notamment les législations environnementales et sociales aux niveaux international, national et local – voir la fiche [A4-Cadre légal des achats responsables](#))
- Évaluer les impacts environnementaux, sociaux et économiques des différents domaines d'achat. Établir les priorités d'action par domaine d'achat en fonction de l'importance des impacts environnementaux, sociaux et économiques de chacun d'eux.

## Évaluation des impacts par domaine d'achat, ex. environnement

(Exemple d'un instrument d'évaluation des impacts par domaine d'achat)

Domaine d'achat	Part dans le budget sur 10 PB	Risques environnementaux						Risque global RG	Potentiel d'action PA	Poids total
		Pollution ponctuelle potentielle	Appauvrissement des ressources	Émissions dans l'eau, le sol et/ou l'atmosphère	Rayonnement, bruit, odeurs	Déchets	Perte de la biodiversité	5 = élevé 3 = moyen 1 = faible	RG <sup>2</sup> x PA x PB	
Ex.: Véhicules	2	■□□	■□□	■□□	■□□	■□□	□□□	3	2	36 <sup>1</sup>
		□□□	□□□	□□□	□□□	□□□	□□□			

### ÉTAPE II.2: FIXER DES OBJECTIFS

#### Principes

En collaboration avec les services en charge du **développement durable** et sur la base des décisions de l'étape II.1:

- Définir des objectifs qui doivent être:
  - > quantifiables et mesurables
  - > dotés d'une échéance
  - > ambitieux, mais réalistes
  - > spécifiques à chaque domaine d'achat
- Décliner les objectifs en critères, qui pourront être repris dans le cahier des charges du produit
- Déterminer des indicateurs permettant de mesurer si les objectifs sont atteints ou non
- Faire valider le tout par les organismes compétents (services internes spécialisés, direction, autorités, etc.)

#### Exemples d'objectifs à l'horizon 2015

- «D'ici 2015, la moyenne de consommation d'énergie standard des ordinateurs achetés aura diminué de 20% par rapport à 2008»
- «D'ici 2015, les émissions de CO<sub>2</sub> produites par les déplacements professionnels effectués en voiture auront diminué de 50% par rapport à 2009»

#### Exemples de critères à insérer dans le cahier des charges

Domaines prioritaires	Consommation d'énergie	Conditions sociales chez les fournisseurs
Véhicules	→ Consommation de carburant par 100 km → Énergie consommée	→ Respect des droits fondamentaux des travailleurs <sup>2</sup> → Engagement de transparence pour les principaux fournisseurs
Appareils électriques et électroniques	→ Écrans plats avec label TCO ou équivalent → Consommation en veille des ordinateurs	

#### Exemples d'indicateurs pour une flotte de véhicules

- Consommation de carburant par 100 km pour les nouveaux véhicules/l'ensemble des véhicules de la flotte [litres/100 km]
- Quantité totale de carburant achetée par année [litres]
- Distance totale parcourue par année [km]
- Quantité totale de **dioxyde de carbone CO<sub>2</sub>** émise par les déplacements en véhicule [tonnes de CO<sub>2</sub>]
- Part de véhicules achetés répondant à la norme EURO5 [%] – voir fiche [C7-Voitures de tourisme et véhicules utilitaires légers](#)
- Part de véhicules achetés de catégorie A ou B sur l'étiquette-environnement [%] – voir fiches [C7-Voitures de tourisme et véhicules utilitaires légers](#) et [B6-Labels, certifications et autres distinctions](#)

<sup>1</sup> Les chiffres des colonnes de droite sont donnés à titre d'exemples

<sup>2</sup> Selon les principes de l'Organisation Internationale du Travail: liberté syndicale, pas de travail forcé, pas de travail des enfants, pas de discrimination en matière d'emploi. Voir la fiche [B1-Conditions de travail et engagement sociétal des entreprises](#)

## ÉTAPE II.3: DÉVELOPPER UN PLAN D'ACTION

### Principes

- Définir les étapes du plan d'action et identifier les actions permettant d'atteindre les objectifs fixés
- Élaborer un tableau de bord qui servira à évaluer la démarche (voir exemple étape II.5) et à déterminer les principaux indicateurs de suivi
- Adapter les procédures et les instruments existants en matière d'appels d'offres et d'évaluation des soumissions, en y intégrant les aspects propres au **développement durable**
- Attribuer les responsabilités et adapter les cahiers des charges des collaborateurs concernés
- Communiquer aux fournisseurs les futures orientations et la prise en compte des aspects environnementaux et sociaux
- Évaluer les besoins au niveau des compétences et mettre en place les formations correspondantes pour les acheteurs (en intégrant éventuellement les fournisseurs).

### Exemple de plan d'action

Une fois les domaines prioritaires sélectionnés pour l'année 2015, il est important de définir les aspects qui seront particulièrement surveillés (la formulation des critères spécifiques par rapport à ces aspects fait partie de l'étape III.2).

#### Impacts environnementaux des déplacements en véhicules

Cible	Délai	Responsable
Mettre en place un inventaire centralisé des véhicules	12.2010	M <sup>me</sup> XXX
Relever les consommations de carburant et les kilométrages par an	02.2011	M <sup>me</sup> XXX
Définir des critères environnementaux et sociaux pour l'achat de véhicules neufs	02.2011	M. YYY
S'assurer que l'ensemble des fournisseurs et des fabricants principaux acceptent des contrôles du respect des critères définis	06.2011	M <sup>me</sup> MMM
Diminuer la consommation de la flotte de 5% par rapport à 2009	12.2012	M. NNN
Diminuer la consommation de la flotte de 25% par rapport à 2009	12.2014	M. NNN

## ÉTAPE II.4: METTRE EN ŒUVRE UN PLAN D'ACTION

### Principes

- Intégrer dans les appels d'offres les critères correspondant aux lignes directrices relatives au développement durable (voir étape I.3)
- Élaborer une clause à intégrer dans les contrats ou dans les conditions générales permettant de les résilier si le fournisseur ne tient pas les engagements qu'il a signés
- Élaborer un document à faire signer par les nouveaux fournisseurs où ils s'engagent à la transparence (modes de production, sous-traitants, etc.)
- Informer de manière précise les fournisseurs des nouvelles exigences et des documents à fournir pour répondre aux appels d'offres.
- Expliquer aux fournisseurs la raison de ces démarches
- Organiser la communication vers les utilisateurs par rapport aux spécificités des produits achetés (aspects environnementaux, sécurité, **responsabilité sociétale**, etc.)
- Organiser la gestion de la documentation relative au développement durable (inventaire des substances à exclure/éviter, **fiche de données de sécurité**, procédures de mise en œuvre, etc.)
- Organiser les mesures d'urgence: prévention de situations de crise et établissement d'un plan de communication dans le cas de situations délicates (nécessité de retrait d'un produit, découverte d'un fournisseur non conforme, etc.)
- Systématiser le suivi des contrats afin de vérifier qu'ils correspondent toujours aux besoins (voir partie III).

## Critères relatifs au développement durable

Pour la rédaction de ces critères, voir les parties «Recommandations» dans les fiches *C-Produits et prestations* de ce guide.

### Exemple de déclaration à faire signer aux fournisseurs et producteurs de l'entreprise X

#### Déclaration d'engagement des producteurs et des fournisseurs de X en matière de développement durable

En tant que fournisseur de l'entreprise X, nous nous engageons à la mise en œuvre des mesures nécessaires en vue de:

- garantir le respect des exigences environnementales et sociales
- fournir à X des informations pertinentes concernant nos activités
- informer, verbalement et par écrit, les producteurs concernés ou nos sous-traitants

Si X constate que nous ne parvenons pas à respecter ces exigences, des mesures correctrices pourront être mises en place. En cas de non intégration de ces mesures correctrices, X pourra annuler ses commandes et rompre les relations avec notre entreprise.

L'entreprise .....

représentée par .....

titre et fonction .....

Lieu ..... Date ..... Signature(s) .....

## ÉTAPE II.5:

### SUIVRE, ÉVALUER ET FAIRE LE BILAN

#### Principes

- Relever des données afin de compléter le tableau de bord élaboré dans l'étape II.2
- Évaluer la démarche à l'interne en mettant en évidence les non-conformités et les mesures correctrices nécessaires
- Adapter les objectifs futurs en fonction des résultats obtenus.

#### Exemples de tableaux de bord

	2010	2011	Objectif 2014
<b>Papier copie</b>			
Quantité totale achetée	3881 tonnes	3634 tonnes	3500 tonnes
Quantité achetée par collaborateur	252 kg	242 kg	230 kg
Pourcentage de papier à base de fibres neuves	15,2 %	14,2 %	10 %
dont papier portant le label FSC 100 %	32,3 %	43,8 %	80 %
Pourcentage de papier recyclé	35,6 %	61,2 %	90 %
<b>Pièces d'uniformes en coton (vestes, chemises, pantalons, pullovers)</b>			
Nombre de pièces achetées	1856	2123	1200
Pourcentage de pièces en coton biologique	22 %	67 %	50 %
Pourcentage de pièces en coton biologique et issues du commerce équitable	0 %	29 %	30 %
<b>Véhicules</b>			
Consommation totale de carburant	38810 litres	35340 litres	28800 litres
Consommation totale d'énergie (réf. 2010)	100 %	91,1 %	74,2 %
Nombre total de véhicules	52 vhc	51 vhc	48 vhc
Nombre de kilomètres parcourus	570152 km	490862 km	421902 km
Consommation moyenne par voiture en litres aux 100 km	7,5 l/100 km	7,2 l/100 km	6,9 l/100 km

## PARTIE III:

# PRISE EN COMPTE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES APPELS D'OFFRES ET LEUR ÉVALUATION

---

### ÉTAPE III.1: RÉALISER UNE ANALYSE DE MARCHÉ DÉTAILLÉE

Pour connaître les possibilités offertes sur le marché en matière de produits et prestations durables, il est nécessaire d'effectuer une analyse détaillée de celui-ci avant le lancement d'un appel d'offres. Pour ce faire, l'acheteur pourra obtenir des informations relatives aux critères qualitatifs de durabilité en interrogeant les fournisseurs potentiels (à ce stade, des renseignements portant sur les prix ne sont en revanche pas admissibles en vertu du principe de l'interdiction de négociation dans le cadre des marchés publics). Cette démarche permettra de distinguer les critères appliqués de manière courante ou occasionnelle, les critères ambitieux mais néanmoins applicables et ceux qui seraient irréalistes par rapport au marché actuel.

Remarque: certains catalogues et répertoires sur Internet regroupent des fournisseurs, des produits et/ou des prestations apparemment écologiques ou socialement responsables. Ces produits sont souvent proposés pour l'image «verte» qu'ils véhiculent (stylo fait de carton recyclé, calculatrice à électrolyse, véhicule hybride, etc.), mais ils méritent une analyse plus approfondie.

---

### ÉTAPE III.2: INTÉGRER LES CRITÈRES DE DURABILITÉ DANS LES APPELS D'OFFRES

Il est possible d'inclure des critères de durabilité d'un produit ou d'une prestation dans le cahier des charges de l'appel d'offres. Le libellé de ce dernier peut ainsi déjà spécifier une caractéristique environnementale particulière – ce qui permettra d'orienter automatiquement les soumissions.

Quelques exemples:

- « Appel d'offres pour un lot de mobilier de bureau respectant les principes du développement durable »
- « Appel d'offres pour du papier recyclé »
- « Appel d'offres pour l'aménagement et l'entretien des espaces verts de la commune de X en adéquation avec sa politique de préservation de la nature »
- « Appel d'offres pour la gestion technique d'un bâtiment basé sur l'optimisation énergétique de ses installations ».

Le tableau suivant présente de manière synthétique les moyens d'intégrer des critères relatifs au développement durable dans les appels d'offres et dans la politique d'achat en général. Ce tableau traite à la fois des exigences requises et des atouts supplémentaires qu'il est possible d'intégrer comme critères dans les appels d'offres. Il renvoie aux fiches permettant de faire le choix de ces critères.

	Exigences requises	Atouts supplémentaires
<p><b>Évaluation des fournisseurs/producteurs (critères d'aptitude)</b></p> <p>Des exigences sociales et environnementales essentielles peuvent être stipulées lors du choix des fournisseurs (<b>exigences requises</b>). Ces critères peuvent s'appliquer tant aux fournisseurs qu'à ses sous-traitants. Toute offre qui ne répond pas à ces exigences sera écartée.</p> <p>On peut également favoriser les fournisseurs/producteurs qui vont au-delà de ces exigences en fixant des critères supplémentaires qui seront pris en compte lors de l'évaluation de l'offre (<b>atouts supplémentaires</b>).</p> <p>Les critères d'évaluation porteront essentiellement sur les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ conditions de travail</li> <li>→ politique sociale</li> <li>→ politique environnementale</li> <li>→ gestion des gaz à effet de serre</li> <li>→ certifications, normes, codes de conduite</li> <li>→ processus de fabrication, stockage</li> <li>→ organisation des transports</li> <li>→ gestion des emballages et conditionnements</li> <li>→ système d'élimination des déchets</li> <li>→ efficacité du service après-vente</li> </ul>	<p><b>Exigences concernant les fournisseurs/producteurs</b></p> <p>Pour les aspects environnementaux, il est judicieux de spécifier des clauses liées au fonctionnement des entreprises concernées. Par ailleurs, ces dernières doivent garantir le respect de la législation environnementale du lieu de production et du lieu d'utilisation des produits (voire, dans certains cas, des pays traversés lors du transport).</p> <p>→ <b>Ces critères excluent les soumissionnaires qui ne répondraient pas aux exigences requises</b></p> <p>Pour le choix des critères sociaux, voir Annexe 1 de la fiche <b>B1-Conditions de travail et engagement sociétal des entreprises</b></p>	<p><b>Atouts supplémentaires liés aux fournisseurs/producteurs</b></p> <p>Ces critères peuvent apporter un « avantage compétitif » aux soumissionnaires qui démontrent un engagement fort envers leur personnel, voire auprès de la société.</p> <p>→ <b>Ces critères permettent de privilégier les soumissionnaires qui les satisfont</b></p> <p>Pour le choix des critères, voir Annexes 2, 3 et 4 de la fiche <b>B1-Conditions de travail et engagement sociétal des entreprises</b></p>
<p><b>Évaluation des produits (critères d'adjudication)</b></p> <p>Des critères relatifs au caractère écologique d'un produit peuvent être inclus dans la description de l'appel d'offres. Le libellé peut déjà spécifier une caractéristique environnementale particulière. On détaillera ensuite les spécifications exigées/souhaitées en expliquant clairement de quelle manière elles seront évaluées.</p> <p>Les critères porteront essentiellement sur les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ matériaux et substances dans le processus de fabrication et le produit fini</li> <li>→ énergie grise et consommation d'énergie lors de la phase d'utilisation</li> <li>→ pollution de l'air, des eaux et du sol</li> <li>→ sécurité pour l'utilisateur final</li> <li>→ impacts liés au transport</li> <li>→ durée de vie</li> <li>→ emballages et conditionnements</li> <li>→ fin de vie</li> <li>→ labels</li> </ul>	<p><b>Exigences concernant les produits</b></p> <p>→ <b>Ces critères excluent les produits qui ne répondraient pas aux exigences requises</b></p> <p>Pour le choix des critères, voir les fiches <b>C-Produits et prestations</b> à la rubrique « Recommandations » les critères sur fonds orange (exigences légales) et jaune pâle.</p>	<p><b>Atouts supplémentaires liés aux produits</b></p> <p>→ <b>Ces critères permettent de privilégier les produits qui les satisfont</b></p> <p>Pour le choix des critères, voir les fiches <b>C-Produits et prestations</b> à la rubrique « Recommandations » les critères sur fond blanc.</p>

### Quelques exemples de critères

#### Exemples de critères d'évaluation d'un fournisseur

- «L'entreprise doit avoir mis en place un système de gestion environnementale certifiée ISO 14001 ou équivalent»
- «L'entreprise doit avoir élaboré un plan de mobilité»

#### Exemples de critères d'évaluation d'un produit: papier

- «Le papier doit contenir au moins 80% de papier recyclé»
- «L'éventuel blanchiment doit exclure toute utilisation de chlore et de ses dérivés (TCF)»
- «Résistance au vieillissement supérieure à 100 ans, selon la norme ISO 9706, DIN 6738 ou équivalent»

### Indicateurs de performance

Il sera également utile de préciser dans l'appel d'offres les données et indicateurs de performance relatifs au développement durable que le soumissionnaire sera appelé à fournir tout au long de son mandat. Cela permettra notamment au client de compléter le tableau de bord qu'il a préalablement défini.

### ÉTAPE III.3: ÉVALUER LES OFFRES SUR LA BASE DES CRITÈRES DE DURABILITÉ RETENUS

L'évaluation globale de l'offre devrait idéalement s'effectuer en fonction du **meilleur rapport «qualité/prix»** et de l'engagement environnemental et social du fournisseur. Selon le Manuel des Achats des Nations Unies, le principe du meilleur rapport «qualité/prix» peut être défini comme «l'optimisation des coûts et de la qualité d'un produit sur toute sa vie utile eu égard aux **besoins de l'utilisateur**, aux **facteurs de risque potentiel** et à la **disponibilité des ressources**»<sup>3</sup>.

#### Quelques composantes du meilleur rapport «qualité-prix»

Qualités		Prix
<b>Liées au produit/à la prestation</b> → Adéquation avec le besoin → Solidité, résistance → Sécurité pour l'utilisateur → Non-toxicité → Fiabilité → Efficacité énergétique → Réparabilité → Adaptabilité → Facilité d'élimination → Caractère équitable → Ponctualité du service → Esthétique → Qualité gustative → Qualité nutritionnelle	<b>Liées au fournisseur/fabricant</b> → Engagement sociétal du fournisseur → Transparence → Qualité des conditions de travail → Efficacité du service après-vente	→ Prix d'achat → Prix des consommables → Coûts des prestations accessoires → Coûts d'installation → Coût du service après-vente → Réductions accordées pour les grands volumes → Autres rabais

En distinguant les **exigences requises** des **atouts supplémentaires**, on expose clairement les éléments qui seront exclusifs et ceux apportant un «plus» au moment de l'évaluation de l'offre.

Si les **exigences** permettent d'écarter automatiquement les offres qui n'y satisfont pas, les **atouts supplémentaires**, une fois prise en compte leur **pondération** respective, permettront de mettre en évidence les meilleures offres.

#### Exemple de tableau pour l'évaluation des offres

Avec pondération des critères

Critères	Bases d'évaluation	Poids
A Prix	Montant proposé selon le calcul défini dans le formulaire « Calcul du prix »	30 %
B Spécifications techniques du produit	Descriptif du produit et questionnaire « Spécifications du produit »	25 %
C Évaluation environnementale du produit	Questionnaire « Évaluation environnementale du produit »	20 %
D Conditions de travail et engagement sociétal du fournisseur	Questionnaire « Conditions de travail et engagement sociétal »	15 %
E Évaluation environnementale du fournisseur et des producteurs	Questionnaire « Évaluation environnementale du fournisseur et des producteurs »	5 %
F Délais et conditions de livraison	Formulaire « Détails concernant la livraison »	3 %
G Conditions de paiement et suivi administratif	Formulaire « Conditions administratives »	2 %

(Cf. Guide romand sur les marchés publics, annexes R et Q)

	Critère A			Critère B			Critère C			Critère D			Critère E			...	Total des points	Classement
	Note attribuée	Poids (%)	Nb de points	Note attribuée	Poids (%)	Nb de points	Note attribuée	Poids (%)	Nb de points	Note attribuée	Poids (%)	Nb de points	Note attribuée	Poids (%)	Nb de points			
Offre 1	4,2	30%	1,26	4,9	25%	1,22	5,2	20%	1,04	2,5	15%	0,37	5,5	5%	0,27	...	4,16	2
Offre 2	5,2	30%	1,56	4,8	25%	1,2	5,0	20%	1,00	4,8	15%	0,72	1,5	5%	0,07	...	4,55	1
Offre 3	2,4	30%	0,72	4,6	25%	1,15	4,3	20%	0,86	3,2	15%	0,48	2,8	5%	0,14	...	3,35	3

<sup>3</sup> Manuel des Achats des Nations Unies, Département de la Gestion, Bureau des services centraux d'appui, Division des Achats, juin 2008, page XII

---

## ÉTAPE III.4: SUIVRE LES CONTRATS

Pour éviter qu'une fois signé, le contrat soit simplement classé et «oublié», et que le produit/prestation défini sur le papier s'éloigne peu à peu des besoins réels en pleine évolution, il est primordial d'instaurer une systématique dans le suivi et la reformulation de nouvelles offres. Ces ajustements sont également l'occasion de vérifier la qualité des produits ou des prestations fournies et de s'assurer que toutes les parties remplissent au mieux leurs obligations – tout en permettant à chacun d'évoquer les éventuelles difficultés rencontrées. Si ce n'est pas déjà le cas, on devrait donc instaurer un suivi – au minimum annuel – de l'ensemble des contrats, lequel s'effectuera sur la base d'entretiens avec les fournisseurs ainsi qu'avec les utilisateurs (clients internes). Pour faciliter les ajustements, il peut être judicieux de prévoir des marges dans le cahier des charges (exemple: «le volume de prestations fournies peut varier de plus ou moins 20% selon l'évaluation annuelle des besoins»).

### **Audits de contrôle de la qualité des fournisseurs**

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

Ces contrôles ont principalement quatre buts:

- a) Incitation à respecter les engagements environnementaux et sociaux
- b) Valorisation du fournisseur lors de résultats en conformité avec son engagement
- c) Dévalorisation, sanction ou reconsidération en cas de non respect de ses engagements
- d) Accompagnement dans la progression de l'atteinte de buts fixés

Lors de l'élaboration des contrats, il apparaît important que la notion de contrôle de la qualité du fournisseur intégrant l'aspect du respect des engagements en matière de développement durable soit mentionnée. Ceci permet au fournisseur de prendre conscience de l'importance de la démarche, mais également, que des clauses contractuelles pourraient aboutir à des sanctions voir à la résiliation du contrat si nécessaire.

---

## **POUR EN SAVOIR PLUS**

Voir la fiche  [E3-Bibliographie et webographie](#)