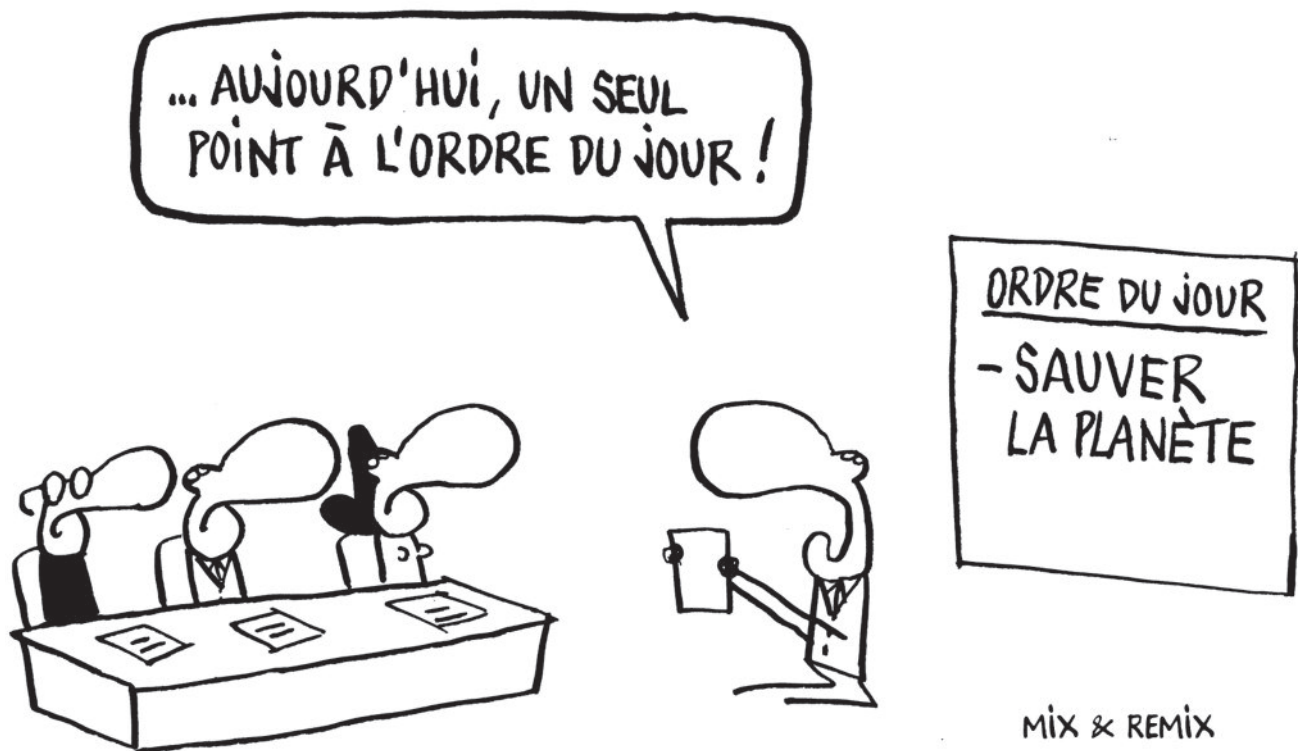


A3-MÉTHODOLOGIE POUR METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE D'ACHAT RESPONSABLE

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

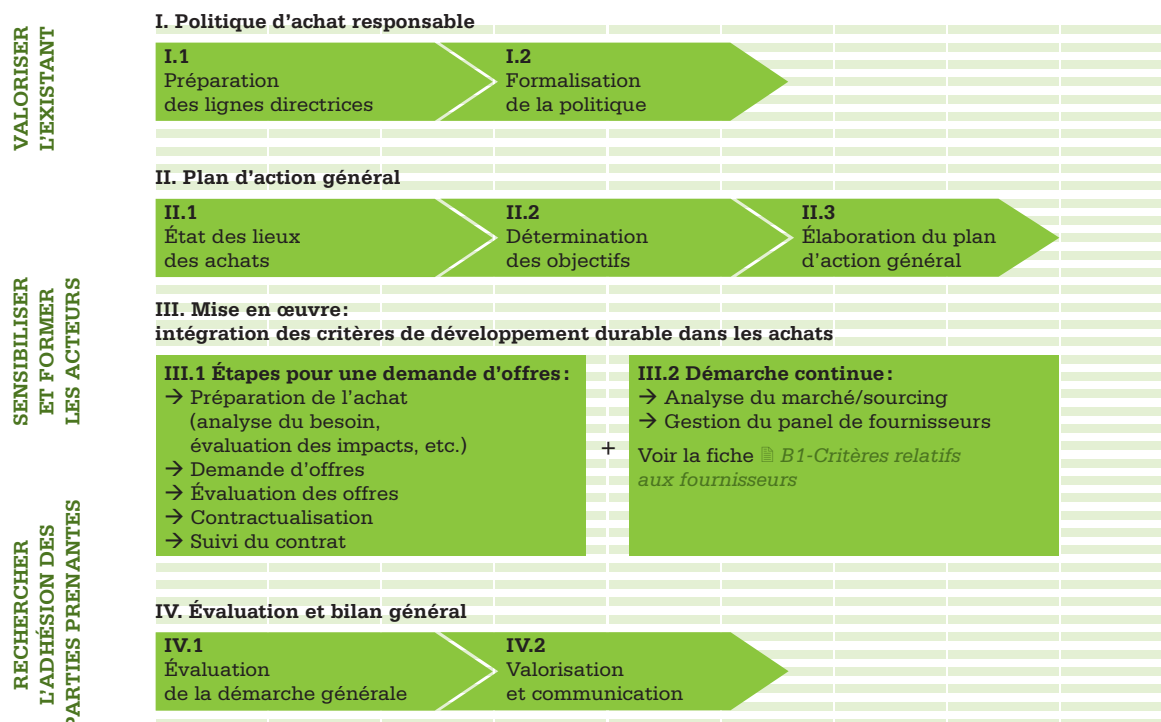
La mise en œuvre d'une politique de ce type suit, généralement, le déroulement présenté dans le schéma «Principales étapes d'une démarche d'achat responsable». Elle débute donc par la formalisation de ladite politique. Elle peut néanmoins commencer par un domaine d'achat particulier, en fonction d'une opportunité (renouvellement de contrat, changement de fournisseur, possibilité de mener un projet pilote, etc.). L'intégration de critères de développement durable dans le processus d'achat peut donc se faire même si la politique d'achat responsable n'est pas formalisée. Rechercher l'adhésion des parties prenantes, sensibiliser les acteurs et valoriser l'existant facilite la mise en œuvre de la démarche.

La méthodologie présentée est valable pour le secteur privé et public. Pour des informations liées uniquement aux achats publics, se référer au manuel de la CIEM «Marchés publics – Guide pour l'intégration de critères écologiques, sociaux et économiques».

PRINCIPALES ÉTAPES D'UNE DÉMARCHE D'ACHAT RESPONSABLE

Les principaux conseils à retenir sont présentés en début de fiche et les explications détaillées dans les pages suivantes.

Si une opportunité se présente, il y a lieu de commencer par les **étapes III**, puis de revenir aux **étapes I, II et IV**.



QUELQUES CONSEILS À RETENIR

Cette section présente quelques conseils ainsi que les points clés à retenir pour les grandes étapes d'une démarche d'achat responsable.

La *version approfondie du guide* détaille chaque sous-étape présentée dans le schéma de départ.

→ **Conseils:** rechercher l'**adhésion des décideurs**, impliquer les personnes **motivées, sensibiliser les acteurs et valoriser l'existant**

I. CONSEILS POUR ÉLABORER LA POLITIQUE D'ACHAT RESPONSABLE

- **Définir les lignes directrices** de la politique d'achat responsable
- Intégrer ces lignes directrices dans les **engagements liés au développement durable** existants

II. CONSEILS POUR METTRE EN ŒUVRE UN PLAN D'ACTION GÉNÉRAL

- Effectuer un **état des lieux des achats**, pour comprendre qui achète quoi, comment les achats sont effectués et **dans quelle mesure on applique déjà une démarche d'achat responsable**
- Repenser l'organisation des achats, par exemple en effectuant des **regroupements**, en **harmonisant les pratiques** pour gagner en simplicité (restreindre l'assortiment), en rendant les **processus budgétaires plus flexibles** ou en mettant en place des **instruments comptables incitant aux économies** (en permettant à l'auteur d'une économie effectuée lors d'un achat de profiter d'une partie du montant économisé pour son service)
- Déterminer des objectifs et définir des mesures dans un **plan d'action**, qui sera révisé selon le modèle «Plan, Do, Check, Act» (Planifier, Agir, Évaluer, Améliorer)

III. CONSEILS POUR L'INTÉGRATION DE CRITÈRES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LE PROCESSUS D'ACHAT

- Choisir un domaine d'achat prioritaire pour une **première expérience**, par exemple en fonction de la motivation des employés, des risques d'images ou de l'importance du budget dudit domaine d'achat
- **Analyser le besoin** et chercher des **alternatives à l'achat**, par exemple via la location d'un service ou la mutualisation entre entités
- **Évaluer les impacts** pour décider s'il est pertinent d'intégrer des **critères de durabilité** pour le fournisseur, ou pour le produit, ou pour les deux

Exemple pour les vêtements professionnels



Critères relatifs aux fournisseurs

Favoriser les fournisseurs engagés dans des initiatives multiacteurs portant sur le respect de conditions de travail décentes (par exemple la WFTO, ou la FairWearFoundation)



et/ou Critères relatifs au produit/service

Intégrer des critères de durabilité concernant le produit, par exemple coton biologique (en demandant si le produit porte le label GOTS, ou IVN Naturtextil Best ou d'autres labels équivalents)

→ Sélectionner si possible **les fournisseurs engagés dans une démarche de développement durable**

Certains secteurs d'activité sont analysés par des ONG, qui classent les entreprises en fonction de leurs pratiques en matière de développement durable ou dénoncent des pratiques non conformes. Ces informations doivent être prises en compte, en lisant soigneusement la méthodologie utilisée pour effectuer les classements ou les sources des articles publiés, avec l'année de réalisation.

Quelques campagnes d'information:

- > Déclaration de Berne pour les vêtements professionnels
- > campagne Greenpeace Detox (pour l'électronique et le secteur de la mode)¹
- > campagne et rating «High Tech No Rights»²
- > Better work initiative³

¹ www.greenpeace.org/international/en/campaigns/detox/electronics/

² www.greenpeace.org/international/en/campaigns/detox/fashion/

³ www.hightech-rating.ch

³ <http://betterwork.org/global/>

→ Voir si des **sélections de produits ou services durables** ont déjà été effectuées et sont mises à disposition en ligne.



Quelques exemples:

- > produits de nettoyage: listes de produits de la CIEM⁴
- > appareils électroménagers, électroniques et véhicules: listes d'appareils TopTen⁵
- > fournitures de bureau: catalogues de fournitures écologiques de fournisseurs

Certains fournisseurs proposent des **catalogues spécifiques avec des produits sélectionnés** selon des critères écologiques. Les catalogues offrant des produits labellisés avec les labels présentés dans ce guide sont à recommander. Pour les catalogues proposant d'autres labels, comme les labels de la marque elle-même, il convient de **s'assurer que le fournisseur a réellement effectué une démarche de durabilité**.

Pour évaluer la démarche de durabilité du label, il est recommandé de s'assurer au moins des aspects suivants:

- > transparence de l'information fournie sur le label: informations sur les critères et le système d'attribution disponibles en ligne et parties prenantes consultées afin de garantir des critères judicieux
- > contrôle du label: contrôles effectués régulièrement par un organisme indépendant
- > double contrôle: rapport de contrôle vérifié par un organisme de certification indépendant et accrédité.

- S'il n'est pas possible de se baser sur des sélections de produits ou services écologiques, établir les critères d'achat en **intégrant les critères de durabilité** présentés dans les encadrés «Critères d'achat: l'essentiel en bref» des fiches  C1 à C15 et  D1 à D9
- Intégrer un maximum de critères **obligatoires (éliminatoires) plutôt que des critères d'évaluation**, si l'avancée du marché le permet
- **Calculer le coût de possession**, notamment les frais d'entretien et de réparation, l'extension de garantie, les coûts de l'énergie, les prix des consommables (cartouches d'encre, capsules de café, etc.), les frais de recyclage, les formations ou instructions sur l'utilisation, les assurances et les coûts d'installation
- Inclure, si nécessaire, des **clauses de développement durable dans le contrat**. Par exemple, pour les prestations de service (jardinage, nettoyage, etc.), élaborer une clause contractuelle où le fournisseur s'engage à augmenter les salaires selon les indexations des conventions collectives, en étant autorisé à répercuter ces augmentations sur le coût de la prestation pour l'acheteur.

IV. CONSEILS POUR L'ÉVALUATION ET BILAN

- Après l'achat, **informer les utilisateurs** des spécificités des produits achetés, établir un suivi des **indicateurs** (quantité de produit de nettoyage utilisée pour la prestation de nettoyage, quantité de déchets non recyclés par le service de restauration, etc.) et **effectuer un suivi du contrat**.

⁴ www.ciem.ch

⁵ www.topten.ch

I. POLITIQUE D'ACHAT RESPONSABLE

La mise en œuvre d'une démarche d'achat responsable à long terme exige un appui soutenu de la part de la direction de l'entreprise ou des autorités politiques. Elle implique donc des objectifs clairement établis dans une politique d'achat, une bonne répartition des responsabilités au niveau stratégique ainsi que les ressources financières et humaines permettant de mettre en place une action cohérente et efficace.

I.1 PRÉPARATION DES LIGNES DIRECTRICES

La politique d'achat responsable contient des éléments en faveur du respect de la personne, de la protection de l'environnement et du développement économique ainsi que des éléments portant sur les engagements de l'entreprise et de ses fournisseurs.

Astuces pour préparer la politique d'achat responsable :

- **S'appuyer sur les textes officiels ou engagements généraux** de l'entreprise ou de la collectivité faisant référence au développement durable pour «justifier» la mise en œuvre d'une politique d'achat responsable
- **Rechercher l'adhésion des parties prenantes**, en impliquant et/ou informant les décideurs comme le conseil d'administration, le conseil municipal, les cadres, et éventuellement une personne externe influente et motivée (par exemple un représentant d'une autorité ou d'un autre service).

Entités concernées	Exemples de textes de référence sur lesquels s'appuyer
Collectivités publiques et entités de droit public	<ul style="list-style-type: none"> → Loi sur l'action publique en vue d'un développement durable (Agenda 21) du Canton de Genève, 2001 → Agenda 21 figurant dans le programme de législature 2012-2017 du Conseil d'État du Canton de Vaud → Stratégie Développement durable du Canton de Fribourg, 2011 → Charte du Développement durable adoptée par le Grand Conseil du Canton du Valais, 1998 → Loi sur l'action publique en vue d'un développement durable (Agenda 21) du Canton de Neuchâtel, 2006 → Cadre de référence cantonal de développement durable, adopté par le Gouvernement jurassien, 2006
Communes	<ul style="list-style-type: none"> → Standard Achats responsables 2013 du programme Cité de l'Énergie (en Suisse) → Différentes stratégies développement durable communales
Établissements publics autonomes (EPA)	<ul style="list-style-type: none"> → Les contrats de prestations établis par l'État de Genève contiennent un article précisant que le contractant s'engage à poursuivre les activités dans une perspective de développement durable⁶
Entreprises	<ul style="list-style-type: none"> → Politique de développement durable ou de responsabilité sociétale de l'entreprise ou du groupe, politique d'achat, mission, valeur de l'entreprise → Engagements en matière de durabilité annoncés via le site Internet ou d'autres supports de communication

Si une entreprise ou une collectivité ne possède pas de politique de développement durable ou de responsabilité sociétale, elle peut en développer une et intégrer les achats dans une démarche d'engagement de durabilité globale incluant d'autres thèmes comme la mobilité ou les économies d'énergie.

⁶ Extrait d'un contrat de prestations: «(L'entité) s'engage à ce que les objectifs qu'elle poursuit et les actions qu'elle entreprend s'inscrivent dans une perspective de développement durable, conformément à la loi sur l'Agenda 21, du 23 mars 2001.»

Exemples de lignes directrices d'une politique d'achat responsable

1. **Principe général:** respecter le principe du meilleur rapport qualité/prix pour le choix des offres, en prenant en compte les dimensions économique (coût total de possession), sociale et écologique liées à l'ensemble du cycle de vie du produit et à l'organisation des fournisseurs.
2. **Valorisation des engagements des fournisseurs:** favoriser les fournisseurs s'engageant en faveur du respect de conditions de travail décentes chez eux et leurs fournisseurs, de la diminution des impacts sur l'environnement lors de la fabrication ou l'exécution de la prestation et de la transparence sur les coûts liés au cycle de vie des produits.
3. **Transparence sur la chaîne de production:** favoriser les fournisseurs ayant une bonne connaissance de la chaîne de production (traçabilité).
4. **Engagement envers les fournisseurs:** fournir des informations claires afin de faciliter la rédaction des offres de la part des fournisseurs. Si possible, s'engager dans la durée avec les fournisseurs et rechercher l'intérêt mutuel.
5. **Formation et sensibilisation:** organiser des formations régulières sur les achats responsables pour les acheteurs et les personnes concernées par les achats (décideurs, chefs de projet, clients internes, utilisateurs, etc.).

I.2 FORMALISATION DE LA POLITIQUE

Une fois adoptée, la politique est décrite dans un document signé et reconnu par la direction.

Dans le secteur public, la politique peut prendre la forme d'un Arrêté du Conseil d'État, d'une directive interne, d'un article dans un règlement, etc.

Quelques exemples d'entités ayant développé une politique d'achat pour l'ensemble de leurs achats ou pour certains produits

- > République et canton de Genève⁷: divers arrêtés et directives relatifs à l'intégration des critères de développement durable dans les achats (en général ou par type de produit)
- > État de Vaud⁸: directives et règles à usage interne de l'État de Vaud sur les fournitures et acquisitions
- > Centrale d'achats et d'ingénierie biomédicale (CAIB) des hôpitaux universitaires des cantons de Vaud et de Genève⁹: «Politique d'achat responsable»
- > Services industriels de Genève (SIG)¹⁰: «Politique d'achats» intégrant les valeurs du développement durable
- > De nombreuses villes romandes ont développé des directives relatives aux achats responsables (par exemple Yverdon-les-Bains, Vevey, Nyon, Genève, Onex, etc.)

Éléments budgétaires en faveur des achats responsables

Octroyer des budgets adéquats en fonction des actions de développement durable prévues est une manière de favoriser les achats responsables. Cela peut se faire en prévoyant des montants d'investissements plus élevés pour certaines catégories d'achats et, en contrepartie, en réduisant les budgets d'autres catégories d'achats ou ceux de fonctionnement. L'amortissement se calcule généralement sur plusieurs années.

Quelques exemples:

- > Le renouvellement du parc d'imprimantes individuelles par des machines multifonctions paramétrées de manière adéquate (N&B, follow-me, recto-verso, etc.) nécessite un investissement important, mais engendre très souvent une baisse du coût d'impression par collaborateur.
- > Le renouvellement des luminaires par des modèles à longue durée de vie (par exemple LED) entraîne une baisse de la consommation énergétique, allonge la durée de vie du produit et diminue le nombre d'interventions du responsable du bâtiment pour changer les luminaires défectueux.

⁷ Arrêté relatif à l'intégration des critères de développement durable dans les appels d'offres publics et sur invitation, Arrêté relatif à l'intégration de critères de développement durable dans les décisions d'acquisition, de vente et de déconstruction de véhicules de l'État. La liste des arrêtés relatifs au développement durable dans les acquisitions est disponible sur le site du service de management environnemental > www.ge.ch/sme

⁸ http://spv-vaud.ch/PDF/DRUIDE_directive_10.pdf

⁹ www.hug-ge.ch/centrale-achats-ingenierie-biomedicale-vaud-geneve

¹⁰ www.sig-ge.ch/professionnels/partenaires/espace_fournisseurs/Documents/politique_achat.pdf

II. PLAN D'ACTION GÉNÉRAL

L'élaboration d'un plan d'action assure une certaine cohérence à la démarche d'achat responsable et permet d'organiser sa mise en œuvre. Ce plan d'action devrait être formulé par les décideurs et responsables des entités d'achat en concertation avec les acheteurs.

Avant son élaboration, on peut effectuer une analyse des opportunités et contraintes (ressources financières et humaines, maturité du marché et des fournisseurs, etc.). L'analyse des motivations et des freins des acteurs liés aux achats (chefs de projet, utilisateurs, fournisseurs, etc.) peut également servir à ajuster le contenu du plan d'action.

Les étapes présentées ci-dessous concernent l'élaboration d'un plan d'action général, mais elles peuvent tout à fait s'appliquer à des catégories d'achats spécifiques.

II.1 ÉTAT DES LIEUX DES ACHATS

L'état des lieux permet de comprendre l'organisation des achats et de voir dans quelle mesure l'on pratique déjà une démarche d'achat responsable, même si cela n'est pas communiqué officiellement.

Cette étape n'est pas indispensable pour intégrer des critères de développement durable dans le processus d'achat, mais elle est recommandée. L'état des lieux présente en effet de nombreux avantages, non seulement pour débiter une démarche de durabilité, mais également pour améliorer l'organisation des achats. Il permet :

- d'acquérir une meilleure vue d'ensemble afin de collaborer avec les bonnes personnes
- d'évaluer si certains regroupements d'achats auraient du sens (gains de temps et financiers)
- d'harmoniser certaines pratiques (gain de temps et cohérence des critères de sélection pour des produits identiques) et de restreindre l'assortiment
- de prioriser les catégories d'achats pour lesquels des critères d'achat responsable doivent être intégrés.

Astuces pour élaborer un état des lieux :

- Commencer par travailler sur la base des documents administratifs existants (factures, commandes, comptes, etc.), en élaborant la liste des catégories de produits et prestations achetées au travers des outils à disposition
- Continuer en affinant les informations par des entretiens avec les responsables de services ou les personnes effectuant des achats pour la structure

Exemple de trame d'entretien pour obtenir des informations sur les achats :

Établir la liste des catégories de produits et prestations achetées. Lors de l'entretien, cocher les produits utilisés par le service interrogé et détailler les points suivants :

- > si l'achat **est effectué** par le service interrogé, nom de la personne qui s'en occupe
- > comment cette personne procède-t-elle pour acheter? (dans un commerce, sur catalogue, chez le fournisseur habituel, demande de plusieurs offres)
- > des problèmes ont-ils été rencontrés? Avec les utilisateurs et/ou les fournisseurs?
- > quelles sont les propositions d'amélioration?
- > si l'achat **n'est pas effectué** par le service interrogé, nom du service qui commande le produit/la prestation
- > quels sont les montants annuels achetés pour cette catégorie de produit/prestation
- > si l'achat est comptabilisé dans le budget du service interrogé.

7 Arrêté relatif à l'intégration des critères de développement durable dans les appels d'offres publics et sur invitation, Arrêté relatif à l'intégration de critères de développement durable dans les décisions d'acquisition, de vente et de déconstruction de véhicules de l'État. La liste des arrêtés relatifs au développement durable dans les acquisitions est disponible sur le site du service de management environnemental > www.ge.ch/sme

8 http://spv-vd.ch/PDF/DRUIDE_directive_10.pdf

9 www.hug-ge.ch/centrale-achats-ingenierie-biomedicale-vaud-geneve

10 www.siq-ge.ch/professionnels/partenaires/espace_fournisseurs/Documents/politique_achat.pdf

II.2 DÉTERMINATION DES OBJECTIFS

Les objectifs généraux du plan d'action sont formulés en fonction des lignes directrices de la politique d'achat responsable, des informations obtenues suite à l'analyse des opportunités et contraintes et des résultats de l'état des lieux.

Astuces pour fixer le périmètre des objectifs généraux :

- Pour déterminer les catégories d'achats prioritaires (cf. objectif 1 de l'exemple du plan d'action), on peut fixer un seuil financier ou sélectionner des catégories d'achats présentant des risques environnementaux ou sociaux importants (pour connaître ces risques, se référer aux rubriques [Problématique](#) et [Principaux impacts du cycle de vie](#) des fiches des parties [C et D](#))
- Pour déterminer les fournisseurs requérant une évaluation (cf. objectif 2), on peut sélectionner uniquement les fournisseurs « stratégiques » (notamment ceux affichant un chiffre d'affaires important et/ou ceux détenant l'exclusivité d'un marché).

II.3 ÉLABORATION DU PLAN D'ACTION

Une fois les objectifs déterminés, on définira les actions, le planning et les indicateurs de suivi. La structure de ce plan d'action général est également adaptée à l'élaboration de plans d'action spécifiques à chaque catégorie de produit.

Astuces pour déterminer des objectifs et actions spécifiques

- Pour les catégories d'achats prioritaires, on peut fixer des objectifs et actions spécifiques. Par exemple, l'objectif peut être : « D'ici 20NN, la moyenne de la consommation d'énergie standard des ordinateurs aura diminué de 20% par rapport à 20NN » et l'action qui en découle est l'intégration de critères liés à la puissance exigée des ordinateurs.

Exemple de plan d'action général

PLAN	DO	CHECK	ACT
Planifier et préparer le travail à effectuer	Exécuter les tâches prévues	Mesurer et comparer avec les prévisions	
Objectifs	Actions	Date	Indicateurs de suivi
<p>1 Les principes du développement durable sont intégrés dans toutes les demandes d'offres des catégories d'achats prioritaires</p> <p>Lorsque c'est possible et adapté, une solution basée sur l'économie de la fonctionnalité est utilisée</p>	<p>Des critères environnementaux et sociaux sont intégrés dans la description du produit et/ou du fournisseur et/ou dans son évaluation</p> <p>Avant chaque achat, le besoin est évalué. On effectue également une recherche pour voir si une prestation de service externe peut mieux répondre au besoin que l'achat d'un produit ou l'exécution du service à l'intérieur, et si le service est préférable d'un point de vue environnemental et social</p>	D'ici 20NN	<p>Pourcentage d'appels d'offres avec des critères de développement durable intégrés</p> <p>Chaque action doit ensuite être analysée et si nécessaire, des mesures d'amélioration doivent être mises en œuvre.</p>
<p>2 Les fournisseurs sélectionnés effectuent la prestation de manière respectueuse de l'environnement et travaillent avec des fournisseurs offrant des conditions de travail décentes</p>	<p>Des critères environnementaux et sociaux sont intégrés dans la description du fournisseur et/ou dans son évaluation, et des preuves sont demandées</p>	D'ici 20NN	<p>Pourcentage d'appels d'offres avec des critères de développement durable pour les fournisseurs intégrés</p>

PLAN	DO	CHECK	ACT
Planifier et préparer le travail à effectuer	Exécuter les tâches prévues	Mesurer et comparer avec les prévisions	
Objectifs	Actions	Date	Indicateurs de suivi
3 Les fournisseurs sont transparents sur la chaîne de production	L'acheteur est informé du lieu de production et de la provenance des produits utilisés, ou du lieu où la prestation est effectuée (pour plus d'informations, voir la fiche B1-Critères relatifs aux fournisseurs)	D'ici 20NN	Pourcentage des produits ou services pour lesquels une information transparente est communiquée
4 Les fournisseurs comprennent les demandes liées au développement durable	Une journée d'information est organisée à l'attention des fournisseurs	D'ici 20NN	Nombre de fournisseurs présents à la journée d'information
5 Les personnes concernées par les achats sont formées	Des formations régulières sont organisées pour les acheteurs et les personnes concernées	D'ici 20NN	Pourcentage d'utilisateurs et acheteurs formés
Chaque action doit ensuite être analysée et si nécessaire, des mesures d'amélioration doivent être mises en œuvre.			

III. MISE EN ŒUVRE: INTÉGRATION DES CRITÈRES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES ACHATS

Le plan d'action se déploie de manière progressive, tant au niveau du périmètre concerné qu'à celui du nombre de mesures mises en place.

Astuces pour commencer:

Pour une première expérience ou un projet pilote, on peut sélectionner un domaine d'achat:

- géré par des collaborateurs sensibilisés et motivés et/ou
- présentant des solutions durables existantes et/ou
- comportant des risques de réputation pour l'entreprise/la collectivité si rien n'est entrepris pour limiter les risques liés au fournisseur et/ou au produit et/ou
- représentant un budget significatif.

On peut également s'inspirer d'une expérience réussie dans une autre structure¹¹.

Rechercher l'adhésion des parties prenantes facilite aussi la mise en œuvre. Cela peut se faire:

- en créant un groupe de travail avec des représentants des chefs de services, des acheteurs et des utilisateurs
- en expliquant pourquoi il est important d'agir, en organisant des séances d'information et de présentation, des conférences, etc.¹² Cette approche est particulièrement importante si des directives viennent de la hiérarchie, car sans compréhension des enjeux, il est souvent plus difficile de mettre en œuvre ces prescriptions.

La rubrique qui suit présente l'intégration des critères de développement durable dans le cadre d'une demande d'offres d'un produit ou d'une prestation.


¹¹ Par exemple à travers l'association pour les collectivités publiques latines Coord21 > www.coord21.ch ou la brochure «Achats professionnels responsables: des entreprises partagent leurs expériences», qui regroupe des exemples de projets pilotes et des témoignages d'entreprises > www.ge.ch/agenda21

¹² Les informations se trouvent dans les fiches des parties [C et D](#) (tableaux des impacts et rubriques [Problématique](#) présentant les enjeux liés à chaque domaine d'achat).

III.1 PRÉPARATION DE L'ACHAT

a) Analyse du besoin

La question du besoin doit être posée le plus en amont possible. C'est un aspect primordial en matière de durabilité, car c'est souvent **à cette étape qu'il est possible de faire les économies les plus importantes** et d'aboutir aux **plus grandes réductions de l'impact environnemental**.

Notons que selon l'organisation, l'acheteur possède une marge de manœuvre réduite pour influencer la pertinence du besoin. D'où l'importance pour les responsables des achats, décideurs, chefs de service ou responsables du développement durable de pouvoir sensibiliser les clients internes en amont de l'achat (voir dans les fiches  C les parties Analyse des acteurs liés à l'achat).

Exemples de questions aidant à définir le besoin



- > Quel est l'objectif de l'achat?
- > À quelle fonction correspond le produit?
- > L'achat peut-il être satisfait d'une autre manière (par exemple nettoyage aux microfibres sans produits plutôt qu'avec des produits écologiques, achat de carafes d'eau plutôt que de bouteilles d'eau minérale, etc.)?
- > Combien de temps le besoin persistera-t-il sous la forme définie?
- > Y a-t-il une probabilité qu'il évolue prochainement? La solution pourrait-elle s'adapter?
- > 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 ou plus susceptible de subir des pannes?
- > 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, de louer ou de mutualiser le matériel à une autre entité, interne ou externe?
- > Peut-on remplacer l'achat du bien par l'achat de son usage (économie de fonctionnalité)?

L'économie de fonctionnalité, ou **économie de service**, est une alternative à l'achat d'un bien et doit être envisagée à l'étape d'analyse du besoin. Elle correspond à l'acquisition de l'usage du bien plutôt que celle du bien lui-même. L'acheteur passe un contrat de prestations de service avec le fournisseur, qui reste propriétaire du bien et assure sa maintenance.

Cette formule présente plusieurs avantages, notamment:

- une réduction de l'utilisation de ressources, étant donné qu'à la fin d'un contrat ou d'une utilisation, le produit est repris par le fournisseur pour être réutilisé chez un autre client ou revalorisé
- une réduction des risques d'obsolescence programmée, car les coûts de maintenance sont à la charge du fournisseur, qui a donc intérêt à limiter les problèmes durant la phase d'utilisation et à internaliser les coûts
- une meilleure qualité de la maintenance, notamment grâce à l'économie d'échelle auprès du fournisseur
- une création d'emplois dans le service et la maintenance, emplois souvent plus locaux et variés que dans la production de biens (exemple: l'utilisation de véhicules partagés entre différentes entités à large échelle peut réduire les emplois dans la fabrication de véhicules neufs, mais augmenter de manière plus importante les emplois de réparation, gestion du système en ligne, etc.)

Les aspects suivants doivent être pris en compte avant d'opter pour l'achat de la prestation au lieu de celle du produit:

- perte de maîtrise de certains aspects, qui sont alors gérés par le fournisseur (par exemple la gestion de l'élimination de l'appareil en fin de vie ou le choix des consommables)
- organisation à mettre en place dans le cas d'utilisation partagée (notamment lorsque la flotte de véhicules de service est remplacée par des abonnements de partages de véhicules)
- nécessité d'exiger des critères de durabilité pour le produit mis à disposition (par exemple papier recyclé pour les distributeurs de papier pour sécher les mains) (voir les fiches des parties  C)
- nécessité d'évaluer les bonnes pratiques de durabilité du fournisseur qui assure la prestation (voir la fiche  B1-Critères relatifs aux fournisseurs).

Le tableau ci-dessous présente quelques exemples d'économie de fonctionnalité ainsi que les avantages spécifiques à chaque exemple.



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 et en exigeant une puissance énergétique maximum. 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 de véhicule peuvent être adaptés en fonction du besoin. Le recours aux transports publics permet de profiter de ce temps de déplacement pour travailler, discuter.

b) Évaluation des impacts liés au produit et/ou au fournisseur

Une fois les besoins déterminés, on procédera à l'évaluation des impacts du produit ou de la prestation qui sera achetée. Cela permet de comprendre les enjeux en matière de durabilité, puis de choisir les critères qui seront intégrés dans la demande d'offres.


Les impacts sont présentés dans les fiches des parties  C et D.

c) Analyse des acteurs liés à l'achat

Cette phase permet de voir qui peut agir dans le cadre d'un achat spécifique et comment faire pour atténuer les différents impacts intervenant tout au long du cycle de vie du produit ou de la prestation. Les éléments de cette analyse sont présentés pour chaque fiche de la partie  C dans la rubrique  *Analyse des acteurs liés à l'achat*.

d) Étude de marché

L'étude de marché permet de connaître l'offre à disposition et de déterminer les éléments de gestion durable au niveau des fournisseurs et des produits (engagements, existence de produits responsables, fabrication écologique, etc.) à intégrer dans la demande d'offres. 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.

Les catalogues et répertoires regroupant des fournisseurs, des produits et/ou des prestations écologiques ou socialement responsables sont une bonne source d'information (voir la rubrique  *Quelques conseils à retenir*).

III.2 DEMANDE D'OFFRES

a) Intégration des critères de durabilité dans la demande d'offres

Il est possible d'inclure des critères de durabilité liés aux fournisseurs et/ou au produit dans le cahier des charges. Ces critères seront éliminatoires ou feront l'objet d'une évaluation.

Le libellé d'une demande d'offres peut aussi spécifier une caractéristique environnementale particulière, ce qui permettra d'orienter automatiquement les soumissions.

Quelques exemples d'intitulés d'appels d'offres :

- > « Appel d'offres pour du papier recyclé »
- > « Appel d'offres pour des vêtements professionnels en coton biologique »

Intégrer les critères liés au développement durable dans une demande d'offres

	Ce qu'on analyse	Comment	Critère éliminatoire	Critère d'évaluation
Critères relatifs aux fournisseurs	Exigences en matière de développement durable	→ Liste des pièces obligatoires à fournir par le fournisseur, dont la Déclaration d'engagement à respecter les principes du développement durable Voir la fiche B1-Critères relatifs aux fournisseurs ¹³	oui	
	Engagement de l'entreprise en matière de développement durable	→ Questionnaire sur la responsabilité sociétale de l'entreprise Voir la fiche B1-Critères relatifs aux fournisseurs		oui
	Prise en compte des critères de développement durable liés à l'exécution du marché (transports pour la livraison, emballages, etc.)	→ Introduction de critères de développement durable dans le descriptif de l'offre Voir les fiches B4-Transports de marchandises et B5-Emballages et conditionnements	oui selon les cas	oui selon les cas
Critères relatifs aux produits et services	Respect du cahier des charges en matière de critères environnementaux (et de santé et sécurité si pertinent)	→ Descriptif du produit Voir les recommandations des fiches C	oui	Parfois ces critères font également l'objet d'une évaluation ¹⁴
	Avantages environnementaux (et de santé et sécurité) du produit ou service	→ Questionnaire écologique sur le produit/le service Voir les recommandations des fiches C		oui

Voir la partie III.3 pour des conseils sur la rédaction des critères et leur évaluation.

Pour préparer la notation des offres, les **critères à évaluer doivent être pondérés**. Une pondération élevée des critères environnementaux et sociaux favorisera les offres les plus durables¹⁵.

Pour l'offre financière, on peut demander de faire figurer les différents coûts annexes au prix de base afin de faciliter l'**analyse du coût de possession**. L'acheteur obtient ainsi une meilleure vision des coûts sur le long terme, ce qui peut favoriser des offres plus durables. À titre d'exemple, avec une internalisation des coûts, un produit coûteux à la fabrication, mais de bonne qualité, présentant des pannes peu fréquentes et nécessitant un entretien limité pourrait être gagnant par rapport à un produit bon marché, mais exigeant d'importants frais de maintenance et de réparation.

Exemples de coûts à faire figurer dans l'offre financière :

- > frais d'entretien et de réparation
- > extension de garantie
- > coûts de l'énergie
- > prix des consommables (cartouches d'encre, capsules de café, etc.)
- > frais de recyclage
- > formation ou instructions sur l'utilisation
- > assurances
- > coûts d'installation

Voir aussi la fiche [A2-Contexte et enjeux des achats responsables](#) pour une représentation des différents coûts et bénéfices des achats responsables.

¹³ Pour les marchés publics, voir les règlements d'application aux marchés publics

¹⁴ Dans un critère obligatoire, et donc éliminatoire, une partie de la réponse peut tout de même être évaluée. Exemple: on exige une puissance énergétique maximum (10 watts) et on évalue la puissance de l'appareil selon les données des fabricants. Les appareils avec une puissance supérieure à 10 watts sont éliminés, tandis que ceux avec une puissance de 7 watts sont mieux notés que ceux avec une puissance de 10 watts.

¹⁵ Pour les marchés publics, la pondération des critères d'adjudication respectera la jurisprudence du Tribunal fédéral à cet égard. À ce propos, le critère du prix ne doit pas bénéficier d'une pondération inférieure à 20%. S'agissant des critères d'adjudication étrangers à l'objet du marché, leur taux de pondération ne doit pas avoir pour conséquence de reléguer le critère du prix à la portion congrue. Se référer à la fiche [A4-Cadre légal des achats responsables](#).

Il sera également utile de préciser dans la demande d'offres les **données et indicateurs de performance** relatifs au développement durable que le fournisseur sera appelé à présenter tout au long de son mandat. Cela permettra notamment au client de compléter le tableau d'indicateurs liés au produit ou à la prestation acquis(e) (voir point V.1).

III.3 ÉVALUATION DES OFFRES

L'évaluation des offres permet de vérifier et valoriser les éléments liés au développement durable inclus dans la demande d'offres.

L'évaluation globale devrait idéalement s'effectuer en fonction du meilleur rapport «qualité/prix» et de l'engagement environnemental et social du fournisseur¹⁶. 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».

Astuces pour l'évaluation des fournisseurs:

→ Critères éliminatoires

S'il ne remet pas les pièces justificatives demandées pour prouver sa conformité avec les exigences relatives au développement durable qui ont été annoncées, le fournisseur sera écarté. De même si on lui demande de signer une déclaration d'engagement et qu'il ne la remet pas avec son offre.

→ Critères à évaluer

Pour faciliter l'évaluation de la contribution des fournisseurs au développement durable, les questionnaires remis dans la demande d'offres devraient être rédigés avec des questions fermées.

Pour chaque question, il est conseillé d'indiquer des exemples de pièces justificatives à remettre avec l'offre, afin de s'assurer que les réponses sont correctes.

Les certifications relatives au développement durable font partie des pièces justificatives acceptées. Il est alors conseillé de dire si l'on souhaite les certifications de l'entreprise ou/et des sites de sa chaîne de production.

Pour en savoir plus sur ces exigences, voir la fiche [B1-Critères relatifs aux fournisseurs](#)

Astuces pour l'évaluation des produits:

→ Formulation des critères

Les critères intégrés au descriptif du produit peuvent être éliminatoires et/ou servir à l'évaluation. Il est courant d'ajouter un questionnaire écologique pour évaluer les avantages environnementaux du produit. Les questions fermées ou précises facilitent l'évaluation du critère (exemples: le produit est-il exempt de PVC?, le produit contient-il au minimum 50% de coton biologique?, quelle est la puissance de l'appareil en mode veille?, etc.).

Dans certains cas, il est aussi possible d'ajouter des questions ouvertes pour donner la possibilité aux fournisseurs de présenter des alternatives écologiques.

→ Utilisation des labels

Une liste des labels acceptés comme justificatifs pour le respect des critères (exigés ou à évaluer) peut être jointe à la demande d'offres. Si un label est généralisé à un marché, il peut être exigé (exemples: dans l'informatique, le label Energy Star et la déclaration EPEAT sont très répandus; de même le label FSC pour le papier).

S'il n'y a pas de labels, il est possible de demander la fiche technique du produit.

Pour en savoir plus sur cette question, voir la fiche [B6-Labels, certifications et autres distinctions](#)

Les aspects liés au développement durable font l'objet d'une pondération à part entière (la contribution du fournisseur au développement durable peut être pondérée, par exemple, à 10%). Ils font également partie de la pondération de la qualité de l'offre (exemple: si la qualité est pondérée à 40%, 10% de ce total peut être dédié uniquement aux aspects écologiques du produit).

¹⁶ Selon le RMP genevois, art. 43: «Le marché est adjugé au soumissionnaire ayant déposé l'offre économiquement la plus avantageuse, c'est-à-dire celle qui présente le meilleur rapport qualité/prix. Outre le prix, les critères suivants peuvent notamment être pris en considération: la qualité, les délais, l'adéquation aux besoins, le service après-vente, l'esthétique, l'organisation, le respect de l'environnement.»

Exemple de structure pour l'évaluation des offres

Critères	Bases d'évaluation	Poids
Les critères d'évaluation des offres sont listés et communiqués à l'avance (par exemple prix, qualité de l'offre, avantages environnementaux du produit, engagements des fournisseurs liés au développement durable, délais, service après-vente, etc.	Les documents de justification des réponses à chaque critère sont également communiqués lors de l'envoi de la demande d'offres. Ils sont utilisés pour l'évaluation des offres.	Chaque critère évalué reçoit une note, qui est pondérée par rapport aux autres critères afin d'obtenir le classement final.

Exemple de structure pour le classement des offres

	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	10%	0,55	...	4,44	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	10%	0,15	...	4,63	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	10%	0,28	...	3,49	3

III.4 CONTRACTUALISATION

En plus des conditions de base (quantité de produit, délai, etc.), les conditions contractuelles peuvent comprendre les clauses suivantes (en fonction du produit ou service):

- Engagement sur les quantités qui seront commandées en fonction du besoin (clauses de sorties ou de résiliation)
- Organisation de la formation de la part des fournisseurs afin de présenter aux utilisateurs les spécificités des produits achetés (aspects environnementaux, sécurité, responsabilité sociale, entretien, etc.)
- Transmission des données selon les indicateurs établis dans le contrat (quantité de produit de nettoyage utilisée pour la prestation de nettoyage, quantité de déchets non recyclés par le service de restauration, etc.)
- Transmission d'information sur la chaîne de production et/ou sur l'évolution des performances environnementales ou sociales du produit et/ou du fournisseur
- Ajustement possible des prix du service/du produit de la part du fournisseur, en fonction des indexations des prix du marché ou de l'évolution des conventions collectives de travail
- Acceptation de se faire auditer.

III.5 SUIVI DU CONTRAT

Pour tout achat, il est primordial d'instaurer une systématique dans le suivi des contrats. Le but est d'éviter qu'une fois signés, ces derniers ne soient simplement classés et «oublés» et que le produit/prestation défini sur le papier ne s'éloigne peu à peu des besoins réels en pleine évolution. Si ce n'est pas déjà le cas, on devrait donc mettre en place 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).

Ce suivi permettra également de vérifier le respect des clauses contractuelles de durabilité évoquées au point III.4.

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 si les résultats sont conformes à son engagement
- c) Dévalorisation, sanction ou reconsidération en cas de non-respect de ses engagements
- d) Accompagnement des fournisseurs dans leur progression vers les buts fixés.

IV. ÉVALUATION ET BILAN

IV.1 ÉVALUATION DE LA DÉMARCHE GÉNÉRALE

Cette étape permet de :

- relever des données afin de compléter les indicateurs du plan d'action
- 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.

L'évaluation peut se faire à un rythme annuel pour le plan d'action général, ou après une demande d'offres pour les objectifs spécifiques.

IV.2 VALORISATION ET COMMUNICATION AUTOUR DE LA DÉMARCHE

La communication destinée à valoriser la démarche d'achat responsable peut être organisée à l'interne (sur un Intranet, auprès des clients internes, lors de séances de services, etc.) et à l'externe (sur le site Internet par exemple). Si l'on organise des journées pour les fournisseurs, on pourra profiter de l'occasion pour leur communiquer les engagements de l'entreprise et ceux attendus de leur part en matière de responsabilité sociétale.