

Novembre 2025

Coopération pour une économie plus circulaire

Cet exemple pratique montre comment le canton de Zurich met en œuvre l'économie circulaire en collaboration avec ses fournisseurs et de quelle manière les adaptations nécessaires sont lancées pendant la durée des contrats.



Contexte

En 2021, l'Office des biens immobiliers du canton de Zurich a lancé un appel d'offres en procédure ouverte portant sur la fourniture de quatre prestations liées à l'ameublement. La durée maximale des contrats-cadres était de sept ans chacun. Une attention particulière a été portée à ce que les prestations à acquérir nécessitent le moins de ressources possible. Chaque contrat-cadre contient ainsi des objectifs clairement définis en matière de préservation des ressources.

Contrats-cadres	Objectif (ICP)
Planification et conseil (ID du projet simap 221168) Tâches: inventaire et commandes de mobilier	Augmenter le pourcentage de mobilier réutilisé
Logistique du mobilier (ID du projet simap 221194) Tâches: contrôle qualité, stockage, réparation, remise en état et élimination	Réduire les coûts d'élimination
Mobilier standard (ID du projet simap 221165) Tâche: livraison de mobilier neuf	Réduire l'empreinte carbone Augmenter la valeur résiduelle Accroître la part de produits certifiés C2C
Revalorisation et réaffectation (ID du projet simap 221186) Tâches: donner une nouvelle fonction au mobilier en le revalorisant et en le réaffectant	Augmenter la part des solutions de transformation pour répondre à la demande

Ces objectifs ont été intégrés dans les contrats-cadres conclus avec les partenaires sous forme d'indicateurs clés de performance (ICP) mesurables.

Objectif

Le canton de Zurich souhaite, en collaboration avec ses fournisseurs, renforcer la circularité des prestations fournies pendant la durée des contrats.

Mise en œuvre

Échanges institutionnalisés

Les échanges avec les fournisseurs ont commencé en leur donnant la possibilité de s'exprimer sur les valeurs cibles des ICP. L'Office des biens immobiliers du canton de Zurich souhaitait définir des valeurs cibles stimulantes et profitables à moyen et long terme pour les deux parties.

Au début des contrats, des échanges hebdomadaires, principalement axés sur la qualité, le respect des délais de livraison ou l'ajustement des processus, ont eu lieu entre les fournisseurs et l'Office des biens immobiliers. Par la suite, ces échanges sont devenus moins fréquents.

En outre, dans le cadre de la gestion des fournisseurs, une rencontre semestrielle est organisée avec chaque partenaire contractuel. Les ICP définis dans le contrat sont examinés et les performances sont discutées, avec une attention particulière portée à la durabilité et à l'économie circulaire. L'accent est mis sur les défis à relever et les raisons pour lesquelles certains objectifs n'ont pas été atteints. Sur cette base, de nouveaux objectifs et des mesures correctives sont définis.

Développement continu

Dans le cadre de ces échanges, l'Office des biens immobiliers recherche, en collaboration avec les soumissionnaires, des solutions permettant d'atteindre plus facilement ou plus rapidement les valeurs cibles. Toutes les parties reconnaissent que la voie vers une plus grande circularité est un processus commun, car les fournisseurs ne peuvent pas, à eux seuls, influencer sur tous les facteurs. Parfois, les services demandeurs doivent également adapter leurs processus afin d'atteindre les objectifs fixés.

Grâce à des dispositions contractuelles contraignantes, l'Office des biens immobiliers est en mesure d'exercer une pression sur les chaînes d'approvisionnement. Il souligne toutefois que cela n'est généralement pas utile, car la plupart des fournisseurs s'engagent de leur propre initiative à atteindre les objectifs fixés et à faire avancer les choses.

Innovation et droit des marchés publics

L'Office des biens immobiliers n'est pas toujours à l'origine du développement d'offres circulaires. Parfois, ce sont les soumissionnaires qui proposent des idées novatrices ou une conception de produits respectueuse des ressources. L'Office des biens immobiliers accueille favorablement ces initiatives, il souhaite faire preuve d'ouverture d'esprit et examiner des propositions innovantes. Si celles-ci sont jugées convaincantes et proposées aux mêmes conditions que le produit initial, l'office est prêt à acquérir le produit concerné. Dans l'esprit d'une démarche commune, les fournisseurs qui s'efforcent d'atteindre les objectifs fixés devraient, dans la mesure du possible, être soutenus par le service d'achat.

Nouveautés à venir

L'Office des biens immobiliers tire un bilan intermédiaire globalement positif : les fournisseurs acceptent les nouvelles directives. Chaque entreprise s'efforce de les respecter dans la mesure où cela lui est possible d'un point de vue économique. Selon l'Office des biens immobiliers, de nombreuses étapes de développement dépendent fortement de la demande. Certaines entreprises ont déjà reconnu l'intérêt économique des approches circulaires et les promeuvent activement. Même s'il ne s'est pas encore généralisé, l'intérêt pour ces approches augmente sensiblement. Il est donc important de continuer sur cette voie. Ainsi, l'Office des biens immobiliers du canton de Zurich exige que les émissions de CO₂ soient indiquées d'ici fin 2025 pour les dix produits les plus vendus, qui représentent 96% du volume d'acquisition. Grâce à l'indication de cette valeur, il saura combien de CO₂ est généré par l'achat de mobilier. Cette valeur servira de référence pour les futurs appels d'offres : en ce qui concerne le mobilier, les soumissionnaires auront pour directive de ne pas la dépasser avec leurs produits et devront suivre une trajectoire de réduction prédéfinie qui correspond à l'objectif climatique du canton de Zurich. L'achat de mobilier du canton sera ainsi conforme à l'objectif climatique visé.

Conclusions

- Les achats orientés vers l'économie circulaire doivent être entrepris avec clarté et détermination : il convient de définir clairement ce que l'on entend par « économie circulaire » et quels sont les objectifs visés, le cas échéant, en collaboration avec les fournisseurs.
- Les fournisseurs sont généralement disposés à collaborer. Tous ne le font pas au même rythme et avec le même esprit d'initiative, mais tous s'efforcent de répondre aux exigences du service d'achat. Il est néanmoins important de maintenir des exigences élevées et de travailler avec persévérance à la réalisation des objectifs.
- La gestion globale des fournisseurs et le processus continu d'apprentissage des soumissionnaires et des demandeurs exigent du temps et des ressources. Les services d'achat découvrent ainsi de nouveaux domaines qui présentent une certaine complexité, c'est pourquoi il est recommandé de se faire accompagner par des experts au début. Par ailleurs, il n'est pas rare que des professionnels de la durabilité soient également impliqués du côté des soumissionnaires.

« La gestion des fournisseurs demande indéniablement du temps et de l'engagement. Quiconque souhaite vraiment mettre en œuvre l'économie circulaire doit être prêt à explorer de nouvelles voies et à investir dans ce domaine. Je suis convaincu que cet investissement en vaut la chandelle à long terme pour tous ceux qui persévèrent avec méthode. »

*Alan Lippmann, responsable de l'aménagement des locaux,
Office des biens immobiliers, Direction des travaux publics, canton de Zurich*