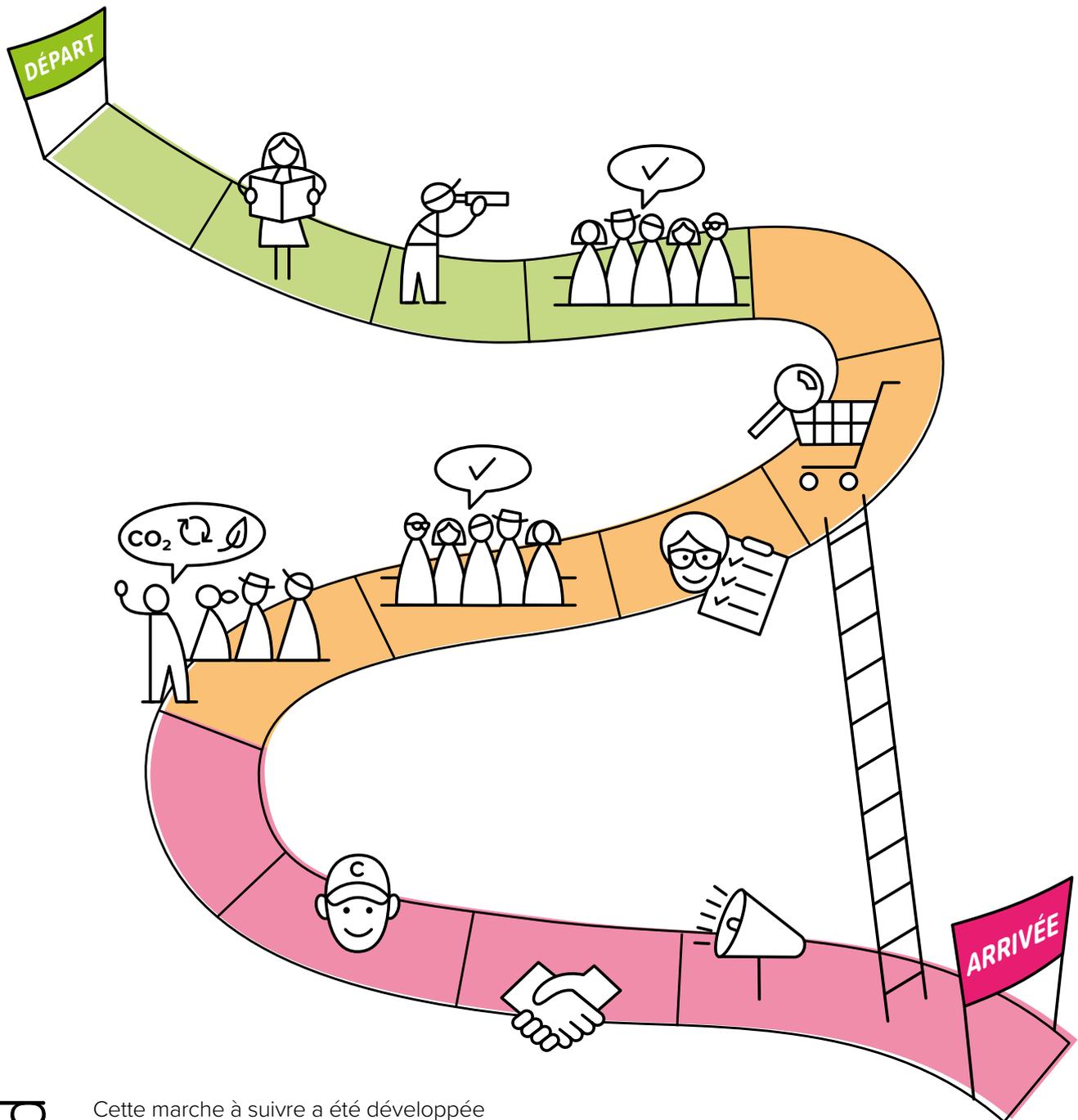


ÉLABORER ET DÉPLOYER UNE STRATÉGIE D'ACHATS RESPONSABLES DANS UNE COMMUNE

MARCHE À SUIVRE



INTRODUCTION

Ce document a pour but d'aiguiller les communes en proposant différentes étapes à suivre pour élaborer et déployer une stratégie d'achats responsables au sein d'une administration. Chaque commune doit néanmoins s'approprier cette marche à suivre, et l'adapter à son contexte. La démarche s'adresse principalement aux moyennes et grandes communes, mais les petites communes peuvent s'inspirer des pistes d'action ou de tout élément qui leur semble compatible avec leur contexte.



Ce document est destiné aux personnes en charge de la durabilité, comme les délégué-es à la durabilité ou toute personne qui doit élaborer et déployer une stratégie d'achats responsables dans une commune.

Qu'est-ce qu'une stratégie d'achats responsables ?

Selon la norme ISO 20400:2017, un achat responsable est un achat :

- dont les impacts environnementaux, sociaux et économiques sont les plus positifs possible sur toute la durée du cycle de vie.
- qui englobe les aspects de responsabilité sociale liés aux biens ou services et aux fournisseurs intervenant dans les chaînes d'approvisionnement.

Une stratégie d'achats responsables est donc un ensemble d'actions permettant d'intégrer des critères environnementaux, sociaux et économiques dans les achats.

Par ailleurs, dans le cadre d'un achat public, plusieurs types de procédures sont possibles : de gré à gré, sur invitation ou par appel d'offres ouvert. Certains éléments de la marche à suivre comme les critères d'achats peuvent être intégrés dans ces procédures. Pour en savoir plus, vous pouvez consulter le [Guide romand pour les marchés publics](#), qui présente en détail les différentes procédures.

Adopter une démarche d'achats responsables permet à la commune de réduire ses impacts environnementaux et sociaux, de renforcer sa cohérence avec les engagements pris dans le cadre de politique climatique ou de durabilité et d'agir de manière exemplaire en tant qu'acteur public.

L'objectif final vise à acheter moins, mieux et allonger la durée de vie des produits.

Comment aborder la question des achats responsables dans une commune ?

Les achats communaux peuvent être réalisés à tous les niveaux et par tous les services d'une administration. Le nombre important d'acteurs impliqués et l'absence fréquente de référencements rendent souvent ce type d'initiative complexe.

Par ailleurs, de nombreux achats sont effectués de manière décentralisée, ce qui complique encore l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie d'achats responsables. Il est donc essentiel d'adopter **une approche itérative** qui renforcera les bonnes pratiques déjà en place dans une commune et en apporter des nouvelles.

Dans cette optique, cette marche à suivre propose de **prioriser cinq catégories d'achats** identifiées comme particulièrement importantes et impactantes sur les plans environnemental et social, et représentant une part significative des dépenses communales :

- **Les véhicules et machines**
- **Le mobilier administratif**
- **Les produits de nettoyage**
- **Les vêtements professionnels / textiles**
- **Le matériel informatique**

D'autres catégories peuvent être traitées dans un second temps. Il est important de noter que la construction est exclue du périmètre des « achats », mais que ce domaine à très fort impact doit être traité dans un cadre qui lui est propre.

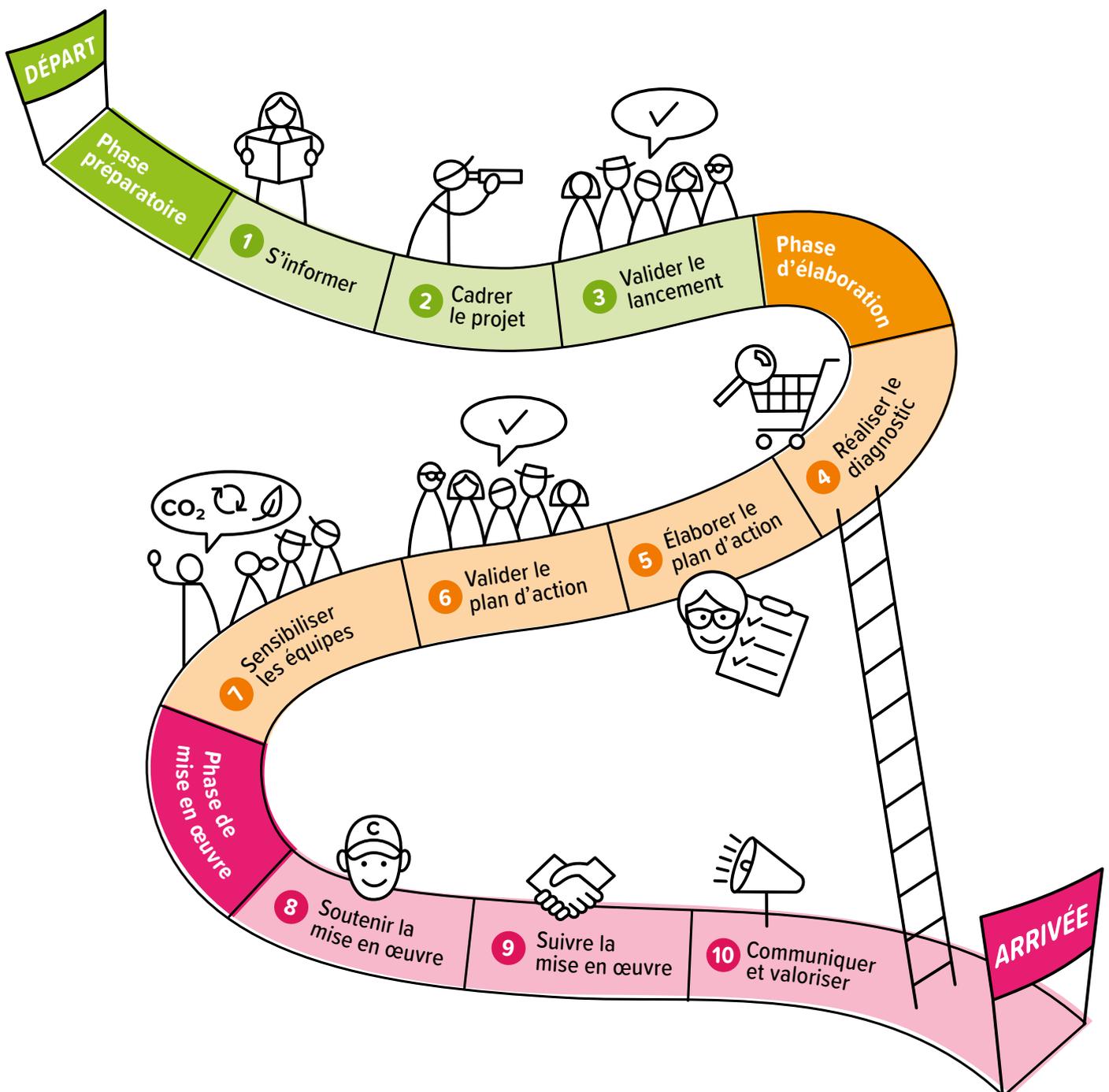
Utilisation du document

La marche à suivre est composée de **10 étapes** regroupées en **3 phases** :

A. Phase préparatoire

B. Phase d'élaboration

C. Phase de mise en œuvre



Le processus est itératif. Lorsque l'étape 10 est atteinte, il est conseillé de recommencer au niveau de l'étape 4 ou 5, en fonction du contexte. Il est important de souligner que cette marche à suivre constitue une proposition : elle doit être adaptée à chaque réalité communale.

Dans tous les cas, le processus est évolutif : le contenu et le périmètre du projet peuvent être ajustés progressivement en fonction de l'expérience et des apprentissages.

L'ensemble du processus pourra, à terme et si cela s'avère pertinent, permettre d'ancrer les bonnes pratiques dans une directive achats.

Pour chaque étape de la marche à suivre, les rôles, les ressources et outils disponibles sont indiqués :

- Ressources : ensemble de documents qui accompagnent le-la chef-fe de projet dans l'élaboration de la stratégie et le suivi de sa mise en œuvre.
- Outils : ensemble de documents à disposition des chef-fe-s de service et des employé-e-s de l'administration pour mettre en œuvre le plan d'action.
- Rôles : tout au long du document, par mesure de simplification, les termes de la colonne « rôle » seront employés et feront référence aux définitions ci-dessous.

Rôle	Définition	Exemple pour une ville	Exemple pour une commune
Chef-fe de projet	Personne à qui est destiné le document. En charge de l'élaboration de la stratégie et du suivi de sa mise en œuvre.	Délégué-e à la durabilité	Chef-fe de service Éventuellement Municipal-e Autres
Décisionnaires	Personnes disposant d'un pouvoir décisionnel sur une catégorie d'achats (budget, autorisation de dépenses).	Chef-fe de service Responsable d'équipe	Chef-fe de service Éventuellement Municipal-e
Employé-es de l'administration	Personnes concernées par la mise en œuvre et/ou l'utilisation du produit/service, sans nécessairement gérer le budget.	Employé-e de voirie Secrétariat Etc.	Employé-e de voirie Secrétariat Etc.

**OBJECTIF**

Monter en compétences sur les enjeux liés aux achats responsables

**PERSONNE EN CHARGE**

Chef-fe de projet

**PARTIES PRENANTES**

Aucune

**RESSOURCE**

Liste de références

**DESCRIPTION**

Selon son niveau de connaissance, le-la chef-fe de projet peut avoir besoin de renforcer sa compréhension des enjeux liés aux achats responsables et aux marchés publics. Une liste de documents de référence est mise à disposition pour approfondir le sujet.

**ÉLÉMENTS CLÉS**

- Évaluer son propre niveau de connaissances
- Prendre le temps de se former

**OBJECTIF**

Définir le périmètre d'action et les objectifs de la stratégie d'achats responsables

**PERSONNE EN CHARGE**

Chef-fe de projet

**PARTIE PRENANTE**

Municipal-e en charge

**RESSOURCE**

Check-list d'autoévaluation

**DESCRIPTION**

Cette étape consiste à préciser l'approche à adopter en interne, en tenant compte des ressources disponibles (temps, moyens financiers, soutien politique). La check-list d'autoévaluation contient, en fin de document, un brief de projet qui permet de clarifier les objectifs, le périmètre et les moyens alloués. Cette check-list permet d'orienter le choix de la méthode la plus pertinente.

L'approche peut être identifiée parmi les suivantes :

- Un plan d'action global couvrant toutes les catégories d'achats
- Un plan d'action ciblé sur une seule catégorie d'achats
- Un plan d'action combiné sur deux à trois catégories en parallèle

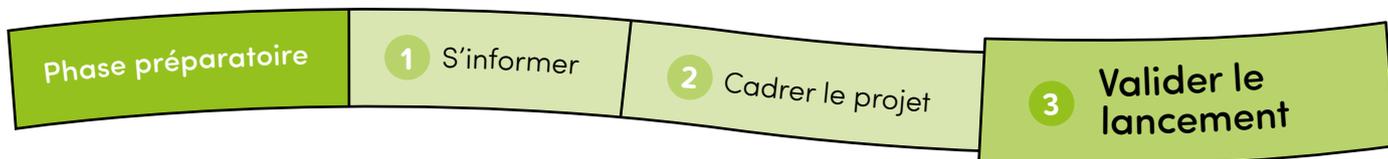
Le choix de la ou des catégories d'achats sur lesquelles un plan d'action sera élaboré se fera après le diagnostic, étape 4. L'objectif ici est d'identifier l'approche souhaitée, c'est-à-dire l'ampleur de la démarche (une, deux, trois, ou toutes les catégories d'achats traitées).

En cas de décentralisation des achats, il est possible de regrouper plusieurs services autour d'achats similaires ou de mener des démarches parallèles.

Cette étape est aussi le moment pour le-la chef-fe de projet d'identifier les personnes en charge des achats au sein des différents services.

**ÉLÉMENTS CLÉS**

- Remplir la check-list d'autoévaluation
- Identifier l'approche interne la plus adaptée
- Identifier l'ensemble des personnes clés des services



OBJECTIF

Faire valider par la Municipalité le lancement d'une stratégie d'achats responsables.



PERSONNE EN CHARGE

Chef-fe de projet



PARTIES PRENANTES

- Municipalité
- Décisionnaires



RESSOURCE

Note à la Municipalité



DESCRIPTION

Pour légitimer la démarche, le-la chef-fe de projet rédige une note à l'intention de la Municipalité pour annoncer le lancement du projet. Elle présente les grandes étapes du projet, le périmètre envisagé, la méthode envisagée pour collaborer avec les services, ainsi que les modalités de validation futures (ex.: plan d'action à valider ultérieurement).

Cette première validation politique donne un cadre clair à la suite de la démarche.



ÉLÉMENTS CLÉS

- Identifier le besoin d'une validation ou d'une simple information
- Obtenir une légitimation formelle par la Municipalité
- Obtenir un soutien des services



VARIANTE

Dans certains cas, une validation par le-la Municipal-e en charge suffit.



OBJECTIF

Évaluer la maturité des pratiques actuelles par catégorie d'achat et identifier les opportunités d'amélioration



PERSONNE EN CHARGE

Chef-fe de projet



PARTIES PRENANTES

- Décisionnaires
- Éventuellement des employé-es de l'administration selon les catégories



RESSOURCES

- Questionnaires « diagnostic achats » (voir annexes)
- Outil d'aide à la décision



DESCRIPTION

Le-la chef-fe de projet identifie les interlocuteurs pour chaque catégorie d'achat et organise des séances de diagnostic individuelles. Si la catégorie d'achats est décentralisée, une séance collective avec les décisionnaires concerné-es peut être organisée. Ces échanges permettent de :

- Comprendre les processus existants
- Identifier les bonnes pratiques déjà en place
- Détecter les opportunités de progrès

Le questionnaire « diagnostic achats » sert de guide structurant pour ces rencontres. L'analyse permet ensuite de prioriser les catégories d'achats sur lesquelles lancer un plan d'action, en fonction :

- Des projets ou renouvellements d'achats prévus
- De la sensibilité des décisionnaires à ces enjeux
- De la marge d'amélioration

La ressource « Outil d'aide à la décision » permet de structurer cette analyse et de choisir les catégories pertinentes.

En fonction du résultat du diagnostic et de l'approche définie en étape 2, le choix des catégories sur lesquelles élaborer un plan d'action doit être fait.



ÉLÉMENTS CLÉS

- Organiser les séances avec les décisionnaires
- Identifier les catégories à fort potentiel d'impact dans la liste en introduction du document



VARIANTES

- Si une séance régulière est organisée au sein de la commune avec les décisionnaires (séance hebdomadaire ou mensuelle entre chef-fes de service par exemple), le-la chef-fe de projet peut organiser une présentation de la démarche.
- Le-la chef-fe de projet peut identifier en amont de cette étape les catégories sur lesquelles produire un plan d'action, en fonction de son expérience et de sa connaissance des équipes, et uniquement réaliser le diagnostic sur ces catégories-là.
- Cette séance de diagnostic peut également servir à élaborer le plan d'action, à condition que la catégorie d'achats concernée soit suffisamment mature.



OBJECTIF

Identifier le plan d'action à mettre en œuvre pour chaque catégorie définie à l'étape 4 afin de renforcer les achats responsables



PERSONNE EN CHARGE

Chef-fe de projet



PARTIES PRENANTES

Décisionnaires



RESSOURCES

- Fichier plan d'action
- Diapositives de sensibilisation



DESCRIPTION

En fin d'étape 4, les catégories d'achats retenues pour élaborer un plan d'action ont été choisies. Pour chaque catégorie d'achats retenue, une séance est planifiée avec le ou les décisionnaires concernés. Dans l'idéal, le temps entre la séance diagnostic et celle-ci sera court, de l'ordre de quelques semaines. Lors de la séance, les enjeux spécifiques à chaque catégorie sont présentés à l'aide des diapositives de support.

Ensemble, les actions à mettre en œuvre, tirées du fichier « Plan d'action », sont sélectionnées. Le-la chef-fe de projet peut aussi réaliser une présélection des actions en amont de la séance et présenter uniquement les pistes qui semblent les plus pertinentes.

Une liste d'action réaliste est faite ; elle doit être adaptée à la commune et aux réalités du terrain.

Cette séance est aussi l'occasion d'identifier des synergies entre services.

En fonction des pratiques existantes, le-la chef-fe de projet veille à identifier des nouvelles actions permettant de couvrir tout le cycle de vie : identification du besoin, achat, usage et fin de vie.

En fin de séance, chaque action est précisée dans le fichier plan d'action avec :

- Son titre
- La personne responsable de sa mise en œuvre
- Les parties prenantes associées
- Une échéance
- Un budget éventuel
- L'objectif
- Les prochaines étapes à prévoir

Le plan d'action peut être approuvé par les différents décisionnaires avant l'étape suivante.



ÉLÉMENTS CLÉS

- Construire le plan d'action avec les décisionnaires concernés en s'appuyant sur le diagnostic
- Définir comment mettre en œuvre les différentes actions



VARIANTE

Le-la chef-fe de projet peut organiser une séance de lancement collective avant les séances individuelles si cela est pertinent.



OBJECTIF

Obtenir la validation politique pour la mise en œuvre du plan d'action



PERSONNE EN CHARGE

Chef·fe de projet



PARTIE PRENANTE

Municipalité



RESSOURCE

Fichier plan d'action



DESCRIPTION

La validation formelle par la Municipalité garantit le soutien politique à la démarche. Une séance à la Municipalité est organisée pour présenter le plan d'action.

C'est également l'occasion de clarifier les rôles :

- Les décisionnaires : mise en œuvre
- Le·la chef·fe de projet : accompagnement et suivi

Un budget peut être soumis à validation, si nécessaire.



ÉLÉMENTS CLÉS

- Organiser une séance de présentation et validation par la Municipalité
- Clarifier le rôle de chaque acteur
- Avoir le soutien des services impliqués



VARIANTE

Validation via un rapport ou une décision municipale.



OBJECTIF

Sensibiliser les personnes clés de l'administration à la thématique des achats responsables



PERSONNE EN CHARGE

Chef-fe de projet



PARTIES PRENANTES

- Décisionnaires
- Employé-es de l'administration
- Municipal-e en charge



RESSOURCE

Liste des actions de sensibilisation



DESCRIPTION

Une action de sensibilisation permet d'impliquer les équipes internes à la suite de la validation politique.

Les cibles peuvent être :

- Des chef-fes de service
- Un service entier
- Un groupe de volontaires impliqués dans les processus achats

Il s'agit de créer un premier contact et de communiquer les intentions générales. Avant toute action, il est important de rappeler les principaux éléments de la décision municipale (ancrage du projet par exemple dans une démarche plus globale comme un plan climat, Cité de l'énergie, etc. ; objectifs, méthodologie, etc.). La-le Municipal-e peut introduire la séance pour affirmer les intentions de la Municipalité.

Cette action peut être menée par un interne (chef-fe de projet) ou un externe, en fonction de la sensibilisation choisie et les ressources disponibles.



ÉLÉMENTS CLÉS

- Identifier les personnes à sensibiliser
- Choisir le bon format de sensibilisation
- Décrire le projet dans une optique positive et non culpabilisante

Phase de mise en œuvre du plan d'action

8

Soutenir la mise en œuvre

9

Suivre la mise en œuvre

10

Communiquer et valoriser



OBJECTIF

Accompagner la mise en œuvre du plan d'action



PERSONNE EN CHARGE

Chef-fe de projet



PARTIES PRENANTES

- Décisionnaires
- Employé-es de l'administration



RESSOURCE

Fichier plan d'action



DESCRIPTION

Le-la chef-fe de projet accompagne les équipes, répond aux questions (autant que possible), oriente vers les ressources et outils disponibles, identifie les nouveaux freins, propose des solutions, et ajuste les actions si nécessaire.

Dans cette étape, ce sont principalement aux décisionnaires et employé-es de l'administration de contacter de manière proactive le-la chef-fe de projet en cas de question.

Le-la chef-fe de projet peut intervenir à différents moments du cycle d'achat : identification du besoin, achat, usage ou fin de vie du produit.



ÉLÉMENT CLÉ

Être disponible et réactif-ve auprès des équipes

Phase de mise en œuvre du plan d'action

8 Soutenir la mise en œuvre

9 Suivre la mise en œuvre

10 Communiquer et valoriser



OBJECTIF

Assurer un suivi de la mise en œuvre du plan d'action



PERSONNE EN CHARGE

Chef-fe de projet



PARTIES PRENANTES

Décisionnaires



RESSOURCE

Modèle de directive achats



DESCRIPTION

Un suivi est organisé entre le-la chef-fe de projet et chaque décisionnaire, une à deux fois par an.

Ces rencontres permettent de :

- Passer en revue les actions en cours
- Identifier les obstacles rencontrés
- Décider des ajustements nécessaires

Les résultats de ces échanges sont partagés avec le-la Municipal-e en charge.

Ces séances permettent également de :

- Nourrir une future directive sur les achats responsables
- Construire un nouveau plan d'action annuel
- Capitaliser sur les bonnes pratiques et les apprentissages dans un document écrit



ÉLÉMENTS CLÉS

- Évaluer la mise en œuvre régulièrement
- Informer la Municipalité
- Capitaliser les bonnes pratiques



OBJECTIF

Valoriser les bonnes pratiques auprès de l'administration et de la population



PERSONNE EN CHARGE

Chef-fe de projet



PARTIES PRENANTES

- Décisionnaires
- Municipalité



DESCRIPTION

Une fois les actions mises en œuvre, il est essentiel de les valoriser par une communication adaptée, en interne comme en externe.

Cette communication permet de :

- Motiver les équipes internes
- Informer la population
- Sensibiliser les fournisseurs et les inciter à s'aligner sur la démarche

Le choix des canaux (newsletter, affichage, site web, presse, rapport de gestion, intranet, etc.) dépend des publics ciblés.



ÉLÉMENTS CLÉS

- Identifier les actions exemplaires à valoriser
- Choisir les bons canaux de communication
- Adapter la diffusion aux différents publics

ANNEXE

Liste récapitulative des ressources disponibles dans ce document :

Nom de la ressource	Description
<u>Liste de références</u>	Ensemble de ressources documentaires pour monter en compétences sur la thématique des achats responsables.
<u>Checklist d'autoévaluation</u>	Questionnaire permettant d'identifier les éléments clés du brief de projet.
<u>Note à la Municipalité</u>	Modèle de note à adresser à la Municipalité, pouvant être adapté par chaque commune.
Questionnaire « diagnostic achats »	Outils d'évaluation des pratiques actuelles et de la maturité des décideurs pour chaque catégorie . <ul style="list-style-type: none">• <u>Véhicules et machines</u>• <u>Mobilier</u>• <u>Produits de nettoyage</u>• <u>Vêtements professionnels / textiles</u>• <u>Matériel informatique</u>
<u>Fichier plan d'action</u>	Outils répertoriant les actions pertinentes par catégorie d'achat, permettant également de construire le plan d'action.
<u>Liste des actions de sensibilisation</u>	Outil référençant différentes modalités de sensibilisation aux achats responsables.
<u>Diapositive de sensibilisation</u>	Diapositives pour sensibiliser les collaborateur-trices aux enjeux environnementaux et sociaux selon les différentes catégories d'achats.
<u>Modèle de directive achats</u>	Modèle de directive sur lequel les communes peuvent s'appuyer.



**Office cantonal de la durabilité
et du climat (OCDC)**

Place de la Gare 1
1003 Lausanne

vd.ch/communes-durables

Cette marche à suivre a été développée dans le cadre d'un projet commun lancé par 11 communes vaudoises – Aigle, Bussigny, Chavannes-près-Renens, Écublens, Montreux, Nyon, Orbe, Prilly, Renens, Vevey, Yverdon-les-Bains – et l'Office cantonal de la durabilité et du climat en 2024-25. Date: septembre 2025.

Toutes remarques ou suggestions peuvent être faites à l'OCDC pour améliorer la marche à suivre et les différents outils associés.

Éditeur: Office cantonal de la durabilité et du climat
Accompagnement externe: Lyka
Mise en pages et illustrations: Green Minded et Oïkom