



ACHETER ET VENDRE DE FAÇON RESPONSABLE

GUIDE À L'INTENTION DES PETITES ENTREPRISES

Ce guide a été conçu à la demande de la Société Économique de l'Ontario, qui tient à remercier les personnes suivantes pour leur collaboration lors de sa conception.

Recherche, rédaction et conception graphique :

The Storyteller Communications & Marketing

Supervision et révision :

Monique Hébert-Bérubé

Gestionnaire du développement économique

Société Économique de l'Ontario

Pour plus d'information :

Société Économique de l'Ontario

Tél. : 613-590-2493

Sans frais : 1-844-668-7333

www.seo-ont.ca

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS 4

QU'EST-CE QUE L'APPROVISIONNEMENT
RESPONSABLE ET POURQUOI S'Y INTÉRESSER?..... 6

LES PARTICULARITÉS D'UN PROCESSUS
D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE 11

SE POSITIONNER COMME UN FOURNISSEUR
RESPONSABLE ET DE CONFIANCE 16

ADOPTER UNE POLITIQUE D'ACHAT
RESPONSABLE POUR SON ENTREPRISE..... 21

CONCLUSION 26

RESSOURCES À EXPLORER..... 27

AVANT-PROPOS

Forte d'un réseau réunissant l'ensemble des acteurs.trices du milieu économique francophone et bilingue de l'Ontario, la Société Économique de l'Ontario (SÉO) offre des services touchant au développement économique, à l'entrepreneuriat, à l'employabilité et à l'immigration, de sorte à assurer la prospérité de toutes les parties impliquées.

Ce guide sur l'approvisionnement responsable s'inscrit dans le cadre du soutien offert aux entrepreneur.e.s participant aux divers programmes de la SÉO.

MISE EN CONTEXTE

Les entreprises d'aujourd'hui font face à une concurrence féroce à tous les niveaux. Qu'il s'agisse de leurs réseaux de fournisseurs et de partenaires, de la clientèle, ou du capital humain, elles doivent désormais affronter une panoplie de défis accentués par des phénomènes tels que la mondialisation, le vieillissement de la population, le nombre croissant d'entreprises, et des ressources humaines plus sollicitées que jamais.

Pour réussir, les entreprises ne peuvent se contenter de trouver des clients et de livrer la marchandise une fois le contrat confirmé; elles doivent également s'assurer de demeurer pertinentes dans un marché en constante évolution, s'intéresser au bien-être de leurs équipes, réfléchir à leur impact social et environnemental et inspirer leurs fournisseurs, partenaires et clients à faire de même.

**AINSI, QUELCONQUE ENTREPRISE SOUHAITANT S'ADAPTER
À L'ÈRE DU TEMPS VOUDRA S'INTÉRESSER À LA QUESTION
DES APPROVISIONNEMENTS.**

Qu'elle dispose d'employé.e.s, qu'elle vende des produits ou des services, ou qu'elle agisse comme distributeur ou fabricant, toute entreprise se doit de générer des ventes et de passer à travers les processus d'achat de ses clients. À l'inverse, toute entreprise doit elle-même faire appel aux services de fournisseurs, et donc déterminer ses propres critères et processus d'achat.

Ainsi, ce guide vise à **outiller les propriétaires et gestionnaires de PME** cherchant à se positionner face aux acheteurs potentiels de leurs produits et services. Il leur propose par ailleurs des orientations permettant de mieux encadrer leurs propres procédures d'approvisionnement et de gestion des fournisseurs

UNE RÉALITÉ CHANGEANTE

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à se tourner vers des modèles d'affaires plus durables et responsables, influencés par la popularité des cadres volontaires comme les Objectifs de développement durable et les Principes directeurs pour les entreprises et les droits de l'homme, à titre d'exemples.

Ceci inclut de grandes entreprises, institutions et organisations avec lesquelles vous voudrez peut-être développer une relation d'affaires. De plus en plus, ces grands « donneurs d'ordres » **cherchent à s'assurer de la conformité de leurs fournisseurs et partenaires** à certains égards, qu'il s'agisse de facteurs **de nature environnementale, sociale ou de gouvernance**. Ceci se reflète ainsi dans leurs processus d'approvisionnement ainsi que dans leurs critères d'évaluation des soumissions et devis.

Par ailleurs, les pressions sociétales sont telles que de nombreux consommateurs.trices souhaitent désormais encourager des entreprises en fonction des valeurs qu'elles mettent de l'avant et n'hésitent pas à payer plus cher afin de se procurer des produits éthiques et durables¹. Plusieurs clients corporatifs évitent aussi désormais de faire affaire avec des entreprises au piètre bilan environnemental, qui sous-traitent leurs activités dans des pays où les conditions d'emploi sont jugées exécrables, qui ne s'investissent pas dans leur communauté ou qui agissent avec peu d'égards à l'endroit de leurs employé.e.s.

Ainsi, la loi du plus bas soumissionnaire apparaît de plus en plus comme un concept désuet qui n'a plus lieu d'être, même si beaucoup de chemin reste à parcourir.

Par exemple, la grande majorité des demandes de propositions des organismes du secteur public canadien ne tiennent pas compte de la durabilité dans les décisions d'approvisionnement. Une étude menée par Da Ponte, Foley et Cho en 2020 révèle d'ailleurs que « 22 % des demandes de propositions du secteur public de plus de 1 M\$ ne contenaient aucune mention de critères de durabilité [...] et que dans les cas où des critères de durabilité étaient inclus dans l'évaluation d'une soumission, il n'y avait pas d'explication claire sur la manière dont ces critères seraient validés »².

Ce guide vise donc à démystifier ce en quoi consiste un processus d'approvisionnement et de gestion des fournisseurs qui se veut « responsable » et à offrir des pistes de solutions et des stratégies aux entreprises qui souhaitent adopter un **modèle susceptible d'améliorer à la fois leur rendement ainsi que leur impact sur la société**.

La SÉO remercie particulièrement Emploi et Développement social Canada (EDSC) pour son soutien financier, sans lequel la préparation de ce guide n'aurait pas été possible. D'ailleurs, au cours de ses 20 ans d'existence, la SÉO a toujours pu compter sur l'aide d'EDSC pour l'élaboration de projets, de services et de programmes visant à appuyer le développement économique de l'écosystème francophone et bilingue de l'Ontario. Ce guide est un autre exemple de l'engagement d'EDSC à cet égard.



Emploi et
Développement social Canada

Employment and
Social Development Canada

1 [Guide to buying responsibly](#), Joint Ethical Trading Initiatives, p. 11.

2 [Investir dans un avenir meilleur](#), Économie verte Canada.

QU'EST-CE QUE L'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE ET POURQUOI S'Y INTÉRESSER?

L'Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable considère que l'achat responsable « concerne l'intégration du développement durable et de la responsabilité sociétale aux processus d'acquisition des organisations [et] consiste à intégrer des critères environnementaux, sociaux et économiques aux processus d'achat des biens et services, comme moyen de réduire l'impact sur l'environnement, d'augmenter les bénéfices sociaux et de renforcer la durabilité économique des organisations, tout au long du cycle de vie des produits »³.

Traidcraft par ailleurs définit le concept comme le fait « d'acheter de façon à générer un changement positif pour les fournisseurs de sorte à ce que l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement en bénéficie, nécessitant une relation de confiance directe et honnête où les deux parties peuvent négocier et partager le risque de manière équitable de même qu'un acheteur disposé à soutenir les droits humains chez ses fournisseurs ».⁴

Ainsi, en plus de permettre d'accéder à des contrats émis par des entreprises ou organisations recourant à des pratiques d'achat responsable, le fait d'être une entreprise responsable d'un point de vue environnemental, social ou économique comporte plusieurs autres avantages.



**EN EFFET, 88 % DES GENS SONT PLUS LOYAUX
ENVERS UNE COMPAGNIE QUI SOUTIENT LES
ENJEUX SOCIAUX OU ENVIRONNEMENTAUX⁵;**

des pratiques d'affaires responsables assurent à l'entreprise une certaine satisfaction de sa clientèle actuelle tout en attirant de nouvelles clientèles et en contribuant à leur rétention dans le futur.

Le fait de faire appel à des méthodes plus écologiques ou éthiques permet d'optimiser les coûts, d'augmenter la productivité et la qualité, de réduire les risques opérationnels et financiers, et de stabiliser la chaîne d'approvisionnement dans le cadre de potentiels crises ou chamboulements au niveau de la chaîne d'approvisionnement⁶, comme ce fut le cas au début de la pandémie de COVID-19, par exemple.

3 [Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable](#)

4 Traduction libre. [Guide to buying responsibly](#), Joint Ethical Trading Initiatives, p. 4.

5 [Do Customers Really Care About Your Environmental Impact?](#), Forbes.com.

6 [Guide to buying responsibly](#), Joint Ethical Trading Initiatives, p. 11.

Par ailleurs, ces entreprises dites « responsables » sont en meilleure posture face aux demandes sans cesse grandissantes des partenaires, investisseurs et gouvernements visant à répondre aux pressions sociétales ou aux cadres légaux changeants. L'adoption de bonnes pratiques permet aussi aux entreprises d'être mieux préparées et de mieux se positionner face aux défis et changements qui viendront certainement ponctuer le paysage à plus long terme.



IL A ÉTÉ DÉMONTRÉ QUE LES ENTREPRISES MISANT SUR LES FACTEURS ESG⁷ CONNAISSENT UNE CROISSANCE PLUS RAPIDE ET DES ÉVALUATIONS DE L'ORDRE DE 10 % À 20 % PLUS ÉLEVÉES QUE LA MOYENNE.⁸

Une étude du Forum économique mondial a par ailleurs rapporté qu'une démarche d'acquisition responsable peut entraîner une réduction allant jusqu'à 16 % des coûts d'approvisionnement des entreprises.⁹

LES PRATIQUES D'ACHAT D'HIER À AUJOUR'HUI

Les pratiques d'achat et d'approvisionnement des entreprises et des organisations ont grandement évolué au cours des dernières années.

Si certains acteurs.trices du secteur public continuent ou ont continué jusqu'à tout récemment de sélectionner leurs fournisseurs en fonction du plus bas soumissionnaire, les choses ne sont toutefois plus ce qu'elles étaient.

Soucieuses de s'adapter, de faire bonne figure et de répondre aux demandes de leurs clientèles, plusieurs sociétés ont lancé le bal en se donnant pour objectif d'améliorer leurs pratiques d'affaires et leur impact par l'entremise de programmes et d'initiatives visant, par exemple, à les rendre plus inclusives, plus respectueuses des droits humains, ou encore à réduire leur empreinte carbone.

Sachant à quel point la chaîne d'approvisionnement joue un rôle important à cet égard, que ce soit de manière directe ou indirecte¹⁰, les procédures liées aux achats de matière première, d'inventaire, de produits destinés à la revente, de fournitures de bureau, d'équipement, de services, et de tout autre type de biens, ont rapidement été incorporées aux mandats dans le but d'être revampées.

De nouvelles politiques d'approvisionnement ont ainsi vu le jour, soumettant désormais les fournisseurs à des procédures et critères d'admissibilité resserrés.

Éventuellement, ces pratiques se sont répandues non seulement chez les gros joueurs des secteurs institutionnels et publics, mais aussi chez les PME, soucieuses de pouvoir vendre leurs produits et services aux grands donneurs d'ordres et désormais conscientisées à leurs propres devoirs citoyens.

7 L'acronyme ESG désigne les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance en entreprise, qui servent à évaluer la performance opérationnelle d'une entreprise en ce qui a trait à son impact social et environnemental.

8 [Achieving sustainable procurement](#), McKinsey.

9 [Gérer ses pratiques d'achat de façon écoresponsable](#), Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie du Québec.

10 Dans l'article "[Buying into a more sustainable value chain](#)", on mentionne que pour la plupart des produits, 80 % à 90 % des émissions sont des émissions indirectes qui surviennent à travers la chaîne de valeur de l'entreprise (émissions imbriquées dans les produits et services achetés, déplacements des employés, traitement des produits vendus en fin de vie, etc.).

LES DIFFÉRENTS ASPECTS DE L'ACHAT RESPONSABLE

Les pratiques d'approvisionnement responsable actuelles s'intéressent plus particulièrement à trois aspects : les droits de la personne, le développement durable et les enjeux environnementaux, et la diversité des fournisseurs.

1 LES DROITS DE LA PERSONNE

L'Organisation internationale du Travail rapporte que 24,9 millions de personnes dans le monde sont victimes de travail forcé.¹¹

Une entreprise responsable en est une qui traite ses employé.e.s, ses sous-traitant.e.s, ses fournisseurs et quiconque faisant partie de son univers avec équité, dignité et respect, peu importe que ces personnes soient basées ici-même au Canada ou dans un pays d'outremer.

Des exemples de traitement digne et respectueux incluent un lieu de travail salubre, sain et sécuritaire, une rémunération adéquate qui tient compte du coût de la vie et des besoins individuels, une sécurité d'emploi ainsi qu'une bonne dose de bienveillance et d'empathie.

Plusieurs donneurs d'ordres souhaitent ainsi s'assurer que les entreprises auxquelles ils attribuent des contrats soient tout aussi respectueuses des droits de la personne.

Par exemple, Services publics et Approvisionnement Canada, chargé de l'octroi de contrats au nom du gouvernement du Canada, détient une politique sur l'achat éthique de vêtements et exige depuis 2021 que tous les nouveaux contrats d'achats de biens comportent des clauses contre le travail forcé.¹²

Rappelons que le Canada compte plusieurs exemples récents d'entreprises ayant sous-traité leurs activités de fabrication dans d'autres pays et été accusées par l'opinion publique pour avoir failli à leur devoir moral et leurs obligations en ce qui a trait aux droits de la personne.¹³

Aucune entreprise ne souhaite se mettre à dos l'opinion publique ou s'attirer les foudres des instances judiciaires et gouvernementales. Respecter les droits de la personne est donc une condition indispensable afin de protéger la réputation de l'entreprise et la positionner comme un joueur crédible mais aussi plus simplement par souci éthique et moral.



11 [Travail forcé](#), Organisation internationale du Travail.

12 [Protéger les droits de la personne dans les chaînes d'approvisionnement fédérales](#), Services publics et Approvisionnement Canada.

13 [Effondrement d'une usine au Bangladesh: on y fabriquait les vêtements Joe Fresh](#), Les Affaires.com.

2 LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

L'environnement est redevenu le sujet de l'heure et tout indique qu'il est là pour rester. L'urgence de la situation notamment rapportée lors de récentes Conférences des Parties sur les changements climatiques et sur la biodiversité a fait prendre conscience aux entreprises et organisations qu'elles doivent agir, afin de faire leur part et d'assurer la viabilité de leurs activités.

Entre autres, en plus des critères qu'elle s'est elle-même fixés, la Banque Scotia est un exemple d'entreprise qui soumet ses fournisseurs à un code d'éthique¹⁴, qui comporte entre autres une section sur la protection de l'environnement.

Trouver des façons plus simples, moins énergivores et moins nocives de faire les choses, voilà à quoi se résume une approche qui se veut plus écologique et axée sur un développement que l'on qualifie de « durable ».

Attention toutefois à l'écoblanchiment¹⁵! Une entreprise crédible ne se contentera pas d'énoncer qu'elle respecte l'environnement mais s'attardera bien sûr à en faire la démonstration!

Si l'adoption de pratiques plus durables et écologiques peut parfois occasionner des coûts importants à absorber, les entreprises détenant un bon bilan ESG constatent des réductions de coûts de l'ordre de 5 % à 10 % ¹⁶.

Exemples de mesures implantées par les entreprises :

- Réduction des déplacements en avion ou en voiture;
- Remplacement de flottes de véhicules à essence par des véhicules électriques;
- Identification de fournisseurs au niveau local pour réduire l'empreinte carbone des produits autrefois achetés à l'extérieur du pays;
- Favoriser le réemploi, la réparation et le recyclage plutôt que l'achat de nouveaux produits;
- Assurer une concertation des acteurs.trices de la chaîne d'approvisionnement en faveur de l'économie circulaire;
- Réduction de l'utilisation d'énergie ou transition vers des énergies plus « vertes »;
- Rejet de certains matériaux et transition vers des matériaux jugés plus durables, biodégradables ou moins susceptibles d'affecter l'environnement lors de leur disposition;
- Réduction de la consommation de façon générale;
- Promotion de stratégies encourageant une consommation plus réfléchie chez la clientèle;
- Réduction ou remplacement des solutions d'emballage.

14 [Code d'éthique du fournisseur](#), Banque Scotia.

15 L'écoblanchiment fait référence à une communication tendancieuse sur les caractéristiques écoresponsables d'un produit qui ne présente pas un portrait complet ou juste de ses impacts environnementaux.

16 [ESG programs and the ESG premium](#), McKinsey.

3 L'IMPORTANCE DE LA DIVERSITÉ

Alors que les employeurs tentent à tout prix d'attirer et de retenir les talents et que le profil des consommateurs canadiens est plus diversifié que jamais, la question de l'équité, de la diversité et de l'inclusion est certainement d'actualité, y compris pour les spécialistes de l'approvisionnement, qui développent des critères de plus en plus favorables à certains groupes sous-représentés chez leurs fournisseurs ¹⁷.

Comme entreprise ou organisation, il s'agit d'être le plus représentatif possible non seulement de la clientèle desservie mais aussi de la population-hôte, qui permet à l'entreprise ou organisation d'assurer ses opérations.

Ainsi, l'objectif est d'éviter la ségrégation aussi inconsciente soit-elle de sorte à mieux refléter la réalité pour que les gens se sentent compris et appréciés.

La diversité comporte plusieurs visages :

- ✓ La diversité sexuelle ou de genre;
- ✓ La diversité ethnoculturelle;
- ✓ La diversité religieuse;
- ✓ La diversité socio-économique;
- ✓ La diversité démographique;
- ✓ La diversité fonctionnelle.

Ainsi, en s'assurant de faire de la place à l'équité et à la diversité à l'intérieur de son organisation via le personnel embauché, ainsi qu'à l'extérieur de celle-ci via les partenariats mis en place et les clientèles visées et desservies, l'entreprise peut faire la preuve d'une approche plus représentative et inclusive d'une variété de réalités et la transformer en un atout.

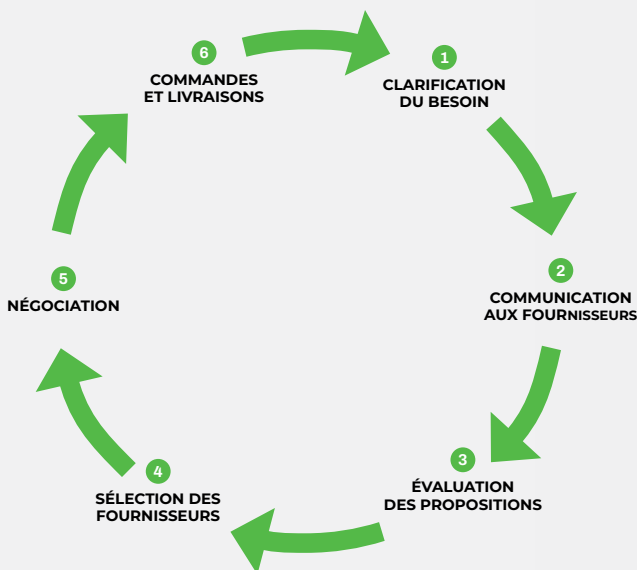


¹⁷ Pensons, par exemple, au [Programme d'approvisionnement auprès des Autochtones](#) du gouvernement de l'Ontario ou aux [Occasions d'affaires pour les entreprises issues de groupes sous-représentés](#) du gouvernement du Canada.

LES PARTICULARITÉS D'UN PROCESSUS

D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE

Du moment où une entreprise ou une organisation identifie un besoin d'acquisition d'un bien ou d'un service, le cycle d'approvisionnement comporte plusieurs étapes : la clarification du besoin, la communication de ce besoin aux fournisseurs potentiels (via appel d'offres ou autre), l'évaluation des propositions, la sélection de fournisseurs, la négociation des contrats et la gestion des commandes et des livraisons du produit ou service désiré.



LA COMMUNICATION DU BESOIN

Tout processus d'achat, qu'il soit « classique » ou « responsable », débute lorsqu'une entreprise ou organisation souhaite obtenir des devis pour des produits et services, généralement par la voie d'un appel d'offres¹⁸. Bien sûr, avant même de lancer un appel d'offres, l'organisation veillera d'abord à réfléchir à ses attentes et besoins.

Dans certains cas (notamment dans le secteur public), **la valeur du contrat et les politiques de l'acheteur influencent les procédures** de communication et d'affichage de l'appel d'offres.

Par exemple, bien que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) soit l'agence responsable de la gestion des contrats de nombreux ministères et organismes fédéraux, ces derniers « ont l'autorisation d'acheter des biens et des services d'une valeur de 25 000 \$ ou moins sans faire appel à TPSGC »¹⁹, pouvant ainsi affecter non seulement où l'appel d'offres est affiché mais aussi s'il est affiché de façon publique.

Ainsi, les contrats de moindre valeur peuvent faire l'objet de procédures distinctes et contourner l'affichage sur les plateformes officielles des acheteurs²⁰ au profit de procédures de gré à gré moins exigeantes, d'où l'intérêt de se familiariser avec les politiques de chaque acheteur ciblé et de **se constituer un réseau** afin de demeurer à l'affût des occasions d'affaires et assurer la visibilité de son entreprise.

18 Dans [Comment rédiger un appel d'offres?](#), Hubspot indique qu'un appel d'offres consiste « à obtenir des propositions commerciales et techniques de la part de plusieurs fournisseurs, sur la base d'un cahier des charges commun, dans le cadre d'un projet » et qu'il « désigne à la fois la démarche de mise en concurrence et le cahier des charges écrit ».

19 [Soumissionner des marchés](#), Gouvernement du Canada.

20 Tel que le [Service électronique d'appels d'offres du gouvernement](#).

La majorité des gouvernements (municipaux, provinciaux et fédéral) et plusieurs grandes institutions disposent d'informations sur leur site web pour aviser les fournisseurs potentiels des procédures à suivre pour prendre connaissance des appels d'offres en cours. Certaines organisations disposent même de personnel dont le principal mandat est de soutenir les entreprises dans leurs processus de soumission et de faire le lien entre l'acheteur et les fournisseurs.

Cependant, les procédures peuvent être complexes, bien qu'on constate une tendance en faveur d'une simplification des processus afin d'attirer un plus grand nombre de fournisseurs potentiels. **Plusieurs institutions affichent leurs appels d'offres sur des mégaportails auxquels les aspirants fournisseurs doivent d'abord s'inscrire pour pouvoir consulter les appels d'offres passés et actuels.** Certaines plateformes exigent d'ailleurs des frais d'inscription.

Ceci dit, plusieurs entreprises et organismes sans but lucratif affichent leurs appels d'offres directement sur leur site web et leurs médias sociaux, ainsi que sur des sites d'emplois ou d'associations, ou publient des annonces dans des publications spécialisées. Ces appels d'offres peuvent constituer des avenues intéressantes pour quelconque fournisseur souhaitant éviter les mécanismes parfois lourds et exigeants des grandes organisations.

Bien que chaque appel d'offres soit différent selon le type d'achat, l'industrie et les besoins de l'acheteur, des exigences communes à plusieurs comprennent :

- ✓ La soumission d'un portfolio, d'exemples de projets récents ou d'échantillons de produits;
- ✓ La liste des employé.e.s ou partenaires impliqués dans le projet accompagnée pour chacun d'une copie de leur curriculum vitae respectif;
- ✓ Des coordonnées ou références de clients ayant fait appel au fournisseur;
- ✓ Une description de l'entreprise (historique, accomplissements, expertises, services, etc.);
- ✓ Une présentation du produit ou service proposé;
- ✓ Un plan d'action pour la livraison du produit ou service proposé (incluant des échéanciers);
- ✓ De l'information sur les matériaux utilisés ou les techniques de fabrication;
- ✓ Une liste de sous-traitants.

Dans le contexte d'un processus d'approvisionnement dit « responsable », d'autres critères peuvent s'ajouter, incluant :

- ✓ De l'information sur la provenance des produits ou leurs conditions de fabrication (pays, conditions de travail dans l'usine, etc.);
- ✓ La preuve d'une certification (BCorp, équitable, biologique, WBE, etc.);
- ✓ L'autodivulgence de certaines informations (propriété féminine, membres de groupes en quête d'équité, etc.);
- ✓ Les mesures environnementales mises de l'avant par l'entreprise;
- ✓ L'existence de politiques particulières (droit à la déconnexion, écoresponsabilité, santé et mieux-être, etc.) mises en place par le fournisseur à l'endroit de ses employé.e.s;
- ✓ Le taux de rémunération des employé.e.s du fournisseur.

EN QUOI CONSISTE UN PRIX ÉQUITABLE?

Un prix équitable permettra au fournisseur de couvrir toutes les dépenses associées à la production et à la livraison du bien ou du service, que celles-ci soient directes ou indirectes.

Le « bon » prix permettra de payer les travailleurs.euses adéquatement, d'améliorer la responsabilité sociale de l'organisation et d'acheter de l'équipement qui augmentera la performance et la sécurité des personnes qui font partie de la chaîne d'approvisionnement, en plus d'assurer une qualité de produit optimale. Il tiendra aussi compte des conditions de travail et environnementales, et du contexte socio-politique du pays où sont produits les biens.

Il s'agit d'un prix qui permet de couvrir au moins le salaire minimum des employé.e.s, de même que du temps supplémentaire occasionnel et les frais généraux. Les salaires doivent s'arrimer au coût de la vie de base et permettre des contributions discrétionnaires envers l'épargne et les urgences.

Enfin, le prix inclut les **coûts cachés engendrés par la modification ou l'annulation de commandes et les retards générés par le client**. Ainsi, un prix juste et équitable comporte des compensations ou des primes pour ce type de flexibilités²¹.

CONSIDÉRER UNE RÉDUCTION DE TARIFS IMPLIQUE DE SE POSER UNE QUESTION : QUELS SONT LES COMPROMIS QUI DEVRONT ÊTRE FAITS POUR ACCOMMODER CETTE RÉDUCTION?

Bien que le fournisseur doit s'assurer de bien calculer tous ses coûts avant de proposer un prix et qu'un certain niveau de détails soit nécessaire afin de permettre à l'acheteur de comparer les différentes soumissions reçues et comprendre ce qui est inclus ou non, exiger d'énumérer tous les éléments ligne par ligne est une pratique hasardeuse qui tend à inciter à la « micro négociation », généralement au détriment du fournisseur. Le fait de regrouper différents éléments liés sous un même prix devrait donc être perçu comme une pratique acceptable. Ceci ne signifie pas que la négociation n'a pas sa place mais que chaque partie devrait l'aborder de bonne foi en tenant compte des besoins de chacun.

À inclure dans le calcul du prix :

- Coût de la matière première
- Temps de préparation
- Service-conseil
- Temps supplémentaire
- Assurances collectives
- Vacances
- Environnement de travail sécuritaire (lunettes, ventilation, formation, etc.)
- Eau potable
- Coûts environnementaux

21 [Guide to buying responsibly](#), Joint Ethical Trading Initiatives, p. 40-41.

LA NÉGOCIATION DES CONTRATS

Lors de la négociation d'un contrat, il importe d'éviter toute situation qui pourrait entraîner un déséquilibre des pouvoirs. Selon cette perspective, il est attendu que l'acheteur et le fournisseur entrent dans une relation équitable où chacun s'engage à respecter ses devoirs et ses responsabilités de bonne foi.

Ainsi, la négociation veille à assurer la création de valeur pour les deux parties, incluant pour les employé.e.s et sous-traitants indirectement impliqués, par l'entremise de salaires et de conditions de travail décentes.

Au-delà du prix, les parties ont aussi intérêt à négocier l'octroi de contrats récurrents, à plus long terme, requérant de plus grands volumes ou permettant de combler des périodes plus creuses afin d'offrir une plus grande stabilité aux fournisseurs.

Le contrat devra entre autres comprendre :

- ✓ Le prix;
- ✓ Les caractéristiques éthiques et environnementales des produits et services à livrer (méthodes et conditions de production, matériaux, rendement, emballage, etc.);
- ✓ Une clause à l'effet que tout changement aux termes du contrat devra être discuté et approuvé par l'ensemble des parties;
- ✓ Les procédures et conditions entourant le paiement des factures des fournisseurs;
- ✓ Une clause entourant les conditions de travail et salaires de la main-d'œuvre impliquée;
- ✓ Des procédures et compensations advenant la modification ou l'annulation de commandes;
- ✓ Un engagement des fournisseurs à mettre en place des contrats écrits avec leurs propres fournisseurs et leurs employé.e.s qui comprendront des clauses en matière de respect des droits humains, de l'environnement et de la diversité;
- ✓ Les attentes, engagements et responsabilités de chaque partie vis-à-vis de l'autre.



LA GESTION DES COMMANDES ET DES LIVRAISONS

Bien évaluer les délais requis pour la préparation, la production et la livraison d'un produit ou d'un service est essentiel.

- ✓ En quoi consistent les procédures de production?
- ✓ Quelle est la durée moyenne de préparation d'une commande?
- ✓ Qu'est-ce qui pourrait engendrer des délais?
- ✓ Est-ce que de potentiels retards de livraison de matière première ou des événements météorologiques pourraient avoir un impact?
- ✓ Quelles sont les réalités du pays? Quelles sont les périodes de vacances et les jours fériés? Quels « événements » (politiques, économiques, etc.) sont susceptibles d'affecter la chaîne d'approvisionnement?

Il importe aussi de comprendre comment la modification d'une commande peut affecter non seulement les délais mais aussi d'autres aspects comme la qualité du produit ou du service, les dépenses encourues (temps supplémentaire, surcharge facturée plus bas dans la chaîne d'approvisionnement, retards d'autres commandes subséquentes) et les conséquences sur les conditions de travail de la main-d'œuvre.

Pour faciliter la gestion des commandes, un **registre ou un système permettant de les centraliser et de les suivre** tout au long des différentes étapes est incontournable. Un tel système permettra de minimiser les risques d'erreur et d'identifier rapidement des échéanciers trop rapprochés. De bons registres faciliteront aussi l'analyse des plaintes et des demandes.



SE POSITIONNER COMME UN FOURNISSEUR

RESPONSABLE ET DE CONFIANCE

Se positionner comme un fournisseur de confiance ne se fait pas du jour au lendemain. On doit d'abord s'assurer de maîtriser son approche et sa présentation et s'attarder à peaufiner sa liste de clients et de réalisations. C'est donc sur la base de ses apprentissages passés et de la rétroaction fournie par sa clientèle que l'on pourra présenter des soumissions de plus en plus convaincantes.

Ceci est d'autant plus vrai lorsqu'on cherche à se positionner comme un fournisseur « responsable ». Les bonnes pratiques demeurent sensiblement les mêmes tout en nécessitant une **réflexion préliminaire approfondie** ainsi qu'une plus grande **attention à certains détails qui font la différence** entre une entreprise traditionnelle et une qui se veut responsable.

1 RÉSEAUTER INTELLIGEMMENT

Pour se positionner comme une option valable auprès des entreprises et organisations pour lesquelles on souhaite devenir fournisseur, rien de mieux que le réseautage!

Par exemple, participer à des événements organisés par les chambres de commerce, réseaux de gens d'affaires, organisations de développement économique et associations de votre industrie est une excellente façon de vous faire connaître des acheteurs, de découvrir de nouvelles opportunités et de rencontrer des personnes susceptibles de vous référer.

Le réseautage peut également se faire de façon informelle, par exemple, en sollicitant des rencontres individuelles (en ligne ou en présentiel) afin d'apprendre à connaître certaines personnes et leurs organisations. Lors de vos demandes, tâchez de communiquer ce que vous pouvez apporter à cette personne en retour.

LES BOTTINS DES CHAMBRES DE COMMERCE ET LES MÉDIAS SOCIAUX SONT AUSSI DE BONS OUTILS POUR TROUVER DE NOUVEAUX CONTACTS ET DEMEURER À L'AFFÛT DES BESOINS DES ORGANISATIONS.

Prenez l'habitude d'ajouter à votre réseau LinkedIn les personnes que vous rencontrez. Pensez aussi à utiliser le moteur de recherche de la plateforme pour vous connecter à des employé.e.s d'organisations précises. **Assurez-vous toutefois de vous présenter en bonne et due forme et d'inclure la raison de votre demande d'ajout, au risque de vous faire ignorer.** Enfin, survolez votre fil d'actualité sur une base régulière; les appels d'offres sont très souvent communiqués via des publications informelles d'individus plutôt que sur les pages des organisations.

COMPRENDRE LE FONCTIONNEMENT ET LES BESOINS DES ORGANISATIONS

Prenez le temps de comprendre le fonctionnement des différents types de processus d'achat et plus particulièrement ceux favorisés par les organisations et entreprises avec lesquelles vous souhaitez entrer en relation. Faites vos devoirs en compilant et en analysant les caractéristiques et besoins apparents de chacune ainsi que les processus et les critères qu'elles préconisent pour leurs achats. Participez à l'une de leurs séances d'information ou mieux, allez les rencontrer dans le cadre de foires et d'événements destinés aux entrepreneur.e.s.

METTRE EN LUMIÈRE SES ATOUTS

Peu importe qu'il s'agisse d'une rencontre informelle ou d'une soumission officielle à un client potentiel, la clé de la réussite tient au moins en partie en la capacité de l'entreprise à démontrer son expertise, ses atouts, ses qualités et sa valeur ajoutée.

Ainsi, de façon verbale ou écrite, assurez-vous de mettre en évidence ce qui rend votre produit ou service unique (preuve à l'appui!) et ce qui vous distingue des autres. Cela est d'autant plus vrai si les caractéristiques de votre entreprise pourraient lui permettre d'être perçue comme « responsable » ou si certains de ses produits ou services sont susceptibles d'avoir un impact positif sur l'environnement ou la société.

Parlez de votre culture organisationnelle, de l'appréciation de votre clientèle pour certaines initiatives, de votre philosophie, de vos valeurs, de vos politiques sociales et environnementales, de votre contribution à la communauté, ou de votre modèle plus éthique.

Plus vous aborderez ces éléments qui distinguent votre entreprise et partagerez des exemples qui appuient vos affirmations, plus vous améliorerez votre positionnement à titre d'entreprise responsable et suscitez l'intérêt d'acheteurs potentiels.

RESPECTER LE PROCESSUS

Chaque processus de soumission est différent mais il importe généralement de respecter les règles dictées par les acheteurs, au risque de se faire ignorer, ou pire, de ne pas être pris au sérieux et affecter la crédibilité de son entreprise. Ceci n'est pas pour dire que l'audace et le questionnement du statu quo n'ont pas leur place mais plutôt qu'il faut savoir saisir les bonnes occasions pour ce faire.

Par exemple, certains acheteurs disposent de processus prédéterminés très stricts afin de traiter et répondre aux questions des soumissionnaires quant à un appel d'offres donné. Assurez-vous de prendre connaissance de la soumission le plus tôt possible afin de pouvoir poser vos questions à temps. Dans certains cas, les demandes d'information seront refusées après une certaine date, réduisant vos chances de fournir une soumission pertinente.

PAR AILLEURS, ASSUREZ-VOUS D'INCLURE TOUTES LES PIÈCES JUSTIFICATIVES EXIGÉES ET DE RÉPONDRE À TOUTES LES QUESTIONS. FAUTE DE CE FAIRE, VOTRE CANDIDATURE POURRAIT ÊTRE JUGÉE NON RECEVABLE.

Enfin, respectez les délais de livraison de la soumission. Bien que certaines organisations ou entreprises font parfois preuve de flexibilité, certains systèmes ne permettent tout simplement pas de déposer un dossier après la date limite ou rejettent les dossiers en retard.

SE PRÉPARER À SOUMISSIONNER

Avant même de commencer à répondre à des appels d'offres et à envoyer des soumissions, il importe de se pencher sur ses intentions et sa capacité, de réfléchir à sa stratégie globale et de construire un dossier de base qui pourra être réutilisé.

- 1 **ÉVALUER** ses opérations afin d'identifier les pratiques susceptibles de plaire aux acheteurs ainsi que celles qui mériteraient d'être revampées pour correspondre à une approche plus durable et socialement responsable;
- 2 **S'INFORMER** sur les entreprises et les organisations qui nous interpellent pour comprendre leur industrie, leur mission, leurs valeurs et leurs besoins et confirmer si une relation d'affaires serait pertinente et envisageable;
- 3 **CONSULTER** leurs politiques d'approvisionnement et prendre connaissance de leurs attentes spécifiques en matière de responsabilité sociale et environnementale;
- 4 **ANALYSER** divers appels d'offres et octrois antérieurs dans le but de constater et de comprendre les procédures favorisées et le profil des soumissionnaires retenus;
- 5 Au besoin, **RÉVISER** ses façons de faire et élaborer des politiques et procédures permettant de soutenir et mettre en œuvre ces changements à l'interne;
- 6 **ASSEMBLER** les différentes composantes de base de son dossier de fournisseur;
- 7 **ASSURER** une veille des organisations et entreprises d'intérêt afin d'être à l'affût des occasions d'affaires et développer des liens avec leurs ressources-clés;
- 8 **IDENTIFIER** les membres de l'équipe qui pourront contribuer à l'élaboration de soumissions. S'assurer que les personnes dédiées à ces tâches en ont le temps et la capacité et que ceci n'affectera pas leurs autres responsabilités.
- 9 **COMMENCER** par soumettre des devis et propositions dans le cadre d'appels d'offres simplifiés ou de moins grande envergure, et progresser éventuellement vers des processus plus complexes sur la base de ces expériences.



Une fois le dossier assemblé, il deviendra plus facile de répondre à des invitations à soumissionner et des appels d'offres. Évidemment, vous devrez d'abord passer en revue l'information afin de décider si elles sont pertinentes pour votre entreprise et si vous avez confiance de pouvoir livrer une soumission satisfaisante. Prenez aussi un instant pour déterminer si le fait de faire affaire avec cet acheteur sera bénéfique pour votre entreprise.

Assurez-vous de pouvoir respecter la date de clôture ainsi que l'ensemble des exigences (aspects techniques, expertises, expérience, etc.) au risque de voir votre soumission déclarée non recevable. Sachant que certaines organisations n'acceptent pas les envois électroniques, prenez aussi connaissance de la méthode de livraison des dossiers.

Enfin, réfléchissez aux aspects logistiques entourant l'élaboration, la conception ou la livraison du produit ou service, ainsi qu'à la question des coûts et de la tarification.

Aide à la réflexion

- ✓ Votre entreprise est-elle capable de combler le besoin?
 - ✓ A-t-elle les ressources humaines et techniques nécessaires?
 - ✓ Satisfait-elle aux critères d'évaluation?
 - ✓ Les modalités et la méthode de fixation des prix sont-elles acceptables?
 - ✓ L'exécution du contrat permettra-t-elle de générer un profit suffisant?
 - ✓ Le contrat affectera-t-il la capacité de l'entreprise à accepter de nouveaux contrats?
 - ✓ Le profil de l'acheteur correspond-t-il au type de client désiré?
 - ✓ Une collaboration avec cet acheteur est-elle susceptible d'être reçue négativement ou risque-t-elle d'entacher la réputation de l'entreprise?
-



CONSEILS À L'INTENTION DES FOURNISSEURS

- ✓ Montrez à l'acheteur que vous avez une bonne compréhension de sa situation et que vous pouvez l'aider à atteindre ses objectifs.
 - ✓ Incluez une présentation percutante de votre entreprise en prenant soin de détailler les qualifications et les forces des membres de l'équipe qui travailleront sur le projet. Mentionnez la pertinence de votre propre parcours professionnel et entrepreneurial.
 - ✓ Présentez votre solution ainsi que tous les avantages qui y sont associés. Illustrez comment votre solution est unique à vous ou se démarque de la concurrence. Lorsque le contexte s'y prête, pensez à proposer des idées nouvelles qui pourraient amener le client à percevoir son problème ou la solution à celui-ci d'un œil différent.
 - ✓ Expliquez de quelle façon vous comptez approcher et gérer le mandat, ainsi que votre processus pour le compléter (incluant les échéanciers).
 - ✓ Montrez que vous disposez des ressources pour effectuer un travail de qualité, voire de façon rapide ou abordable, et que vous pouvez faire preuve de flexibilité s'il y a lieu.
 - ✓ Démontrez votre souci de l'expérience-client en fournissant un certain niveau de détails et les inclusions de votre tarification.
 - ✓ Incluez une lettre de présentation qui résume votre message principal et présente les différentes composantes de la soumission.
 - ✓ Soyez concis, percutant et professionnel. Réviser plusieurs fois votre dossier avant de le soumettre et impliquez vos collègues dans le processus de révision.
 - ✓ Soignez la mise en page et facilitez la lecture en recourant à la mise en forme et à l'usage d'annexes. Assurez-vous de l'uniformité de la présentation.
 - ✓ Envisagez que certaines informations déposées dans le cadre d'un appel d'offres puissent faire l'objet d'une divulgation en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*.
 - ✓ Assurez-vous de déposer la soumission à temps.
 - ✓ Demandez une rétroaction suivant la réception des résultats du processus si votre entreprise n'est pas retenue.
-

ADOPTER UNE POLITIQUE D'ACHAT

RESPONSABLE POUR SON ENTREPRISE

Selon l'Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable, l'approvisionnement responsable comporte **cinq principes de base**²² :

- 1) Faire preuve d'**exemplarité** par la mise en œuvre de pratiques responsables.
- 2) S'engager en matière d'approvisionnement responsable et **motiver ses employé.e.s et fournisseurs** à faire de même.
- 3) **Créer et distribuer équitablement de la valeur** sur les chaînes d'approvisionnement.
- 4) Permettre de **réduire l'impact sur l'environnement**.
- 5) Faire en sorte que les biens et services achetés soient **produits dans le respect des droits de la personne et du travail** et maximisent les retombées pour les travailleurs.euses et les communautés.

Ainsi, une entreprise souhaitant élaborer une politique d'approvisionnement responsable s'attardera à répondre à chacun de ces principes et à :

- ✓ Cibler ses besoins pour certains produits et services;
- ✓ Évaluer les caractéristiques des produits et services susceptibles d'améliorer son bilan en matière de responsabilité sociale;
- ✓ Communiquer ses besoins aux fournisseurs;
- ✓ Identifier et qualifier les fournisseurs susceptibles de pouvoir répondre à la demande;
- ✓ Accompagner les fournisseurs dans leur transition vers un modèle plus durable.

Un processus d'achat responsable ne s'improvise donc pas. Lorsque formalisé, il vient en quelque sorte forcer l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement à se soumettre à des pratiques jugées plus bénéfiques pour l'environnement et la société, qu'il s'agisse des donneurs d'ordres à l'origine des demandes, des fournisseurs, ou de tout intermédiaire ou sous-traitant.

²² [Principes et lignes directrices d'approvisionnement responsable](#), Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable.

L'ANALYSE DES PRATIQUES ACTUELLES

La première étape pour mettre en œuvre une politique d'approvisionnement responsable dans son entreprise est d'améliorer sa connaissance de ses procédures et de sa chaîne d'approvisionnement et d'identifier l'où on se situe à l'heure actuelle, l'où on souhaite se rendre, ainsi que les meilleurs moyens de le faire.

L'entreprise doit ainsi évaluer l'ensemble de ses achats et procédures actuels et décortiquer ses façons de faire étape par étape. Cette première phase de collecte d'information requiert des efforts considérables et peut prendre un certain temps mais n'en est pas moins indispensable.

Commencez par analyser tous vos achats un à un, qu'ils soient destinés à un usage interne, à la transformation ou à la revente. Faites une liste de tous les matériaux, produits et services achetés, de leur quantité et de leurs fournisseurs.

La deuxième étape consiste à préparer un bilan détaillé de vos fournisseurs.

- ✓ Où sont-ils situés?
- ✓ Disposent-ils de bilans environnementaux et sociaux positifs?
- ✓ Sont-ils respectueux des lois?
- ✓ Offrent-ils un produit durable et de qualité?
- ✓ Leurs méthodes de production sont-elles énergivores ou nocives pour l'environnement?
- ✓ Comment vos procédures influencent-elles leurs opérations, leur rendement et leurs prix?
- ✓ Qu'est-ce qui peut faire en sorte qu'ils ne respectent pas leurs échéanciers?
- ✓ Comment gèrent-ils les changements de commandes?
- ✓ Lesquels sont les plus susceptibles d'améliorer leurs pratiques?

Qu'en est-il des conditions dans lesquelles sont conçus les biens ou services? Les personnes qui les produisent sont-elles traitées de façon équitable? Bénéficient-elles d'un environnement de travail sain et d'une rémunération adéquate? Qu'en est-il du traitement des minorités, des femmes et des personnes non binaires?

Pour le savoir, rencontrez vos fournisseurs en personne. Si la distance vous empêche de le faire, vous pouvez aussi embaucher un consultant local chargé de réaliser un audit et d'interviewer vos fournisseurs et leurs employé.e.s par le biais de rencontres individuelles ou de groupes de discussion, à défaut de quoi la distribution d'un sondage électronique ou la recherche de données provenant de l'industrie pourront aussi vous éclairer.

Rappelez-vous que vos fournisseurs se font le visage de votre entreprise, et vice-versa. Ainsi, approchez vos fournisseurs comme des partenaires et entendez-vous pour travailler main dans la main envers un but commun qui permettra ultimement à vos deux entreprises de s'élever.

La troisième étape consiste à identifier et évaluer l'efficacité des outils développés et des moyens de communication utilisés pour relayer les procédures d'approvisionnement à votre équipe et vous assurer qu'elles soient mises en place et respectées. Faites de même avec les communications destinées à vos fournisseurs. Les attentes et instructions sont-elles connues? Sont-elles claires? Sont-elles appliquées de façon cohérente et constante?

En dernier lieu, il peut être pertinent de procéder à une analyse du bilan, des politiques et des critères utilisés par d'autres entreprises (du même secteur ou non), non dans le but de les imiter mais de mieux comprendre les possibilités, voire de surpasser ce qui se fait déjà.

LE CHOIX DES PRIORITÉS ET DES CRITÈRES D'ÉVALUATION

Votre analyse devrait vous avoir permis d'identifier les forces et les faiblesses de votre système d'approvisionnement courant ainsi que des produits et services achetés.

Le choix des lignes directrices et des domaines d'intervention de la politique d'approvisionnement doit donc d'abord se concentrer sur les atouts et les valeurs intrinsèques de l'entreprise, ainsi que les occasions à saisir à court et moyen termes. La politique peut référencer d'autres documents importants de l'entreprise tels que sa politique de développement durable ou son programme de diversité.



Si la diversité et l'accessibilité vous tiennent à cœur, priorisez d'abord ces thématiques dans l'élaboration de votre politique d'approvisionnement. Quels groupes semblent moins représentés ou pensez-vous devoir intégrer? Les femmes? Les membres de la diversité culturelle? Les petites entreprises locales? Les personnes en situation de handicap?

Si vous avez pris un engagement envers la réduction de votre empreinte carbone, votre politique d'achat doit avant tout s'attarder à en faire autant. Vous voudrez peut-être aussi considérer le cycle de vie de vos produits, de l'extraction des matières premières à la disposition, et vous inspirer des principes de l'économie circulaire: la réduction de la consommation des ressources et la préservation des écosystèmes, l'augmentation de la fréquence d'utilisation, le prolongement de la durée de vie et le fait de donner une nouvelle vie aux ressources²³.



Ainsi, mieux vaut approcher sa politique comme un processus évolutif d'amélioration continue qui sera bonifié au fil de vos avancées plutôt que comme une fin en soi. Ceci vous permettra de constater des résultats plus rapidement, aussi petits soient-ils, et de vous adapter en cours de route s'il y a lieu.

Il existe de nombreux critères potentiels d'évaluation des offres. En tenant compte des besoins les plus criants identifiés dans votre analyse ainsi que des caractéristiques principales des produits et services, il est possible de les réduire à une liste réaliste.

Par exemple, intégrez des critères et formulez vos questions de sorte à ce qu'elles incitent les soumissionnaires à présenter une tarification juste et équitable, et évitez de récompenser les soumissions les plus basses.

Pensez aussi à inclure des quotas pour certains groupes sous-représentés ou marginalisés²⁴, et dans le cadre de projets de conception « accessibles », à intégrer les principes de design universel²⁵ à titre de critère d'évaluation.

Enfin, informez les soumissionnaires des cibles et indicateurs de rendement auxquels ils seront tenus s'ils obtiennent le mandat, ainsi que tout audit, visite ou rapport auxquels ils devront se soumettre pour mesurer l'impact social et environnemental de leurs activités.

LA MISE EN ŒUVRE DE PROCÉDURES ET DE MESURES APPROPRIÉES

Au-delà de la politique elle-même, votre stratégie d'approvisionnement devrait être accompagnée de procédures, d'activités, de personnes-ressources, d'échéanciers et d'indicateurs pour vous assurer que votre politique puisse générer un impact satisfaisant pour votre entreprise, vos employé.e.s, vos fournisseurs et la société de façon plus large.

Ainsi, vous voudrez instaurer un code d'éthique à l'intention des fournisseurs, lequel votre entreprise s'engagera aussi à respecter. Vous implanterez également des mesures visant à soutenir vos fournisseurs actuels dans leur processus d'amélioration continue (formation, rétroaction, mise en œuvre phasée, etc.) plutôt que de strictement rechercher de nouveaux fournisseurs.

Vous voudrez aussi vous assurer de développer des mécanismes qui vous permettront de **communiquer de façon régulière et transparente** avec vos fournisseurs de sorte à les informer en temps réel de certaines situations et leur permettre de prendre connaissance à l'avance de vos besoins futurs.

Vous élaborerez des procédures équitables entourant la négociation des tarifs et des contrats, y compris des compensations en cas de modification ou d'annulation d'une commande et un engagement en faveur de contrats à plus long terme. Vous voudrez aussi offrir à vos fournisseurs l'occasion de donner une **rétroaction honnête** quant à la viabilité technique ou la disponibilité de certains produits.

Pour soutenir la mise en œuvre et le respect de la politique, **identifiez des champion.ne.s** de différents départements parmi vos employé.e.s et fournisseurs et instaurez un comité qui veillera à discuter des défis et des avancements et à fournir de la rétroaction et des pistes de solution pour optimiser la politique et les pratiques qui y sont associées.

Une autre tactique afin d'assurer la collaboration des membres de votre équipe d'approvisionnement est **d'intégrer des cibles** en matière d'approvisionnement responsable dans leur description de tâches, assorties de plans de formation, d'indicateurs et d'incitatifs. Amenez-les à développer des réflexes qui leur permettront d'évaluer très rapidement si l'achat est vraiment pertinent et s'il vient combler un besoin réel.

Enfin, n'hésitez pas à recourir aux services de spécialistes afin de développer des stratégies plus équitables.

24 Au Canada, il est interdit d'exiger certaines informations afin de discriminer un individu. Par exemple, on ne peut demander à connaître le lieu de naissance ou la religion d'une personne. Ceci dit, on peut encourager une certaine discrimination positive en invitant les individus ou entreprises à autodéclarer certaines informations.

25 [Design Universel](#), Société logique.

LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DES RÉSULTATS

Une fois la politique et les procédures mises en œuvre, il est important de revoir régulièrement les résultats.

Comment se déroulent les contrats en place? Les résultats sont-ils encourageants? Les fournisseurs sont-ils en mesure de rapporter des améliorations quant à leurs procédures et leur bilan? Peut-on espérer des économies d'énergie ou de coûts à plus long terme? La satisfaction des fournisseurs, des employé.e.s et de la clientèle est-elle au rendez-vous?

Bien sûr, les améliorations prendront un certain temps avant d'être perceptibles; il est donc important de se fixer des échéanciers réalistes et d'éviter de mettre une pression indue sur les fournisseurs pour éviter qu'ils soient tentés de cacher de l'information.

Dans le but de faire preuve d'une transparence accrue, l'entreprise pourra ensuite choisir de publier un bilan annuel de ses approvisionnements ou encore de l'intégrer à un rapport de responsabilité sociale.

CONSEILS À L'INTENTION DES ACHETEURS:

- ✓ Lors de l'évaluation initiale des budgets et des échéanciers, prendre en considération l'ensemble des étapes (le temps pour les rencontres ou le service-conseil, l'emballage, la livraison, etc.).
- ✓ Fournir le plus de détails possible en amont pour faciliter les processus de soumission et de prise de décision.
- ✓ Impliquer les fournisseurs dans la discussion entourant les échéanciers.
- ✓ Traiter les requêtes et demandes d'approbation dans des délais raisonnables.
- ✓ Repousser les dates de livraison lors de modifications de commandes et offrir des suggestions de priorisation.
- ✓ Offrir un aperçu du volume anticipé (nombre de commandes, fréquence, etc.).
- ✓ Prévoir des compensations pour des annulations de commandes.

CONCLUSION

L'approvisionnement responsable comporte des avantages pour l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement : les acheteurs, les fournisseurs, les employé.e.s, les sous-traitants, et même la clientèle. Cette dernière souhaite d'ailleurs plus que jamais encourager et soutenir des entreprises qui partagent leurs valeurs et ne se soucient pas strictement de leurs résultats financiers.

Les organisations ont le pouvoir – et le devoir, diront certains – de soutenir leur communauté et de générer un impact positif sur la société. D'une manière ou d'une autre, une approche responsable finira toujours par culminer en un bénéfice quelconque pour l'entreprise qui choisira de devenir un meilleur citoyen corporatif et de redonner au suivant.

Sachant qu'il existe une panoplie de façons d'améliorer le bilan ESG des entreprises, mais pas de solution unique applicable à tous, nous espérons que ce guide a pu orienter votre réflexion et vous offrir des pistes de solution pertinentes pour votre entreprise, que ce soit dans vos interactions à titre de fournisseur ou d'acheteur.



RESSOURCES À EXPLORER

Better Buying Institute (en anglais)

<https://betterbuying.org>

Économie verte Canada (partiellement en français)

<https://greeneconomy.ca>

Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable

www.ecpar.org/

Green Business Bureau (en anglais)

<https://greenbusinessbureau.com>

Guide des pratiques écoresponsables (RDÉE Canada)

https://rdee.ca/wp-content/uploads/Guide_Eco_FRrev.compressed.pdf

Le développement durable au cœur de votre stratégie d'affaires (Entreprises Québec)

www2.gouv.qc.ca/portail/quebec/developpementDurable2?action=filtrer&d=developpementDurable

Network for Business Sustainability (en anglais)

<https://nbs.net>

Recyc-Québec

www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/entreprises-organismes

Répertoire des écoétiquettes

www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/ecoetiquette

SE Alliance (en anglais)

www.sealliance.ca



seo-ont.ca

