Mise en œuvre d’un programme d’approvisionnement responsable

10 incontournables

10 avril 2018

10 INCONTOURNABLES

1. Appui de la haute direction.
2. Communiquer et faire connaitre notre démarche d'approvisionnement responsable.
3. Se donner des cibles.
4. Avoir une équipe multidisciplinaire dédiée.
5. Se doter d'une démarche d'appro-responsable.
6. Se doter d'outils.
7. Plan de formation.
8. Priorisations des contrats.
9. Savoir c'est quoi bien faire l'appro-responsable dans notre entreprise.
10. Créer un buzz de mobilisation chez les approvisionneurs.

D’abord une définition

L’approvisionnement responsable est un mode d’approvisionnement qui intègre des critères environnementaux et sociaux aux processus d’achat des biens et services.

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.

Plusieurs chemins peuvent permettre d’atteindre nos objectifs.

Voici celui que nous avons choisi …

1 - Appui de la haute direction

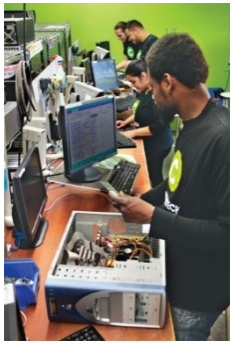
- Orientations stratégiques de la STM
- Plan développement durable STM
- Plan d'affaires de la Chaine d'approvisionnement :
  - Intégrer l'approche DD à nos pratiques ;
  - L'approvisionnement de façon responsable.
- Directives – Approvisionnement
- Contrat de gestion :
  - Objectifs dans le contrat de gestion de plusieurs cadres.
- Partenaires signataires de l'initiative L'économie sociale, j'achète

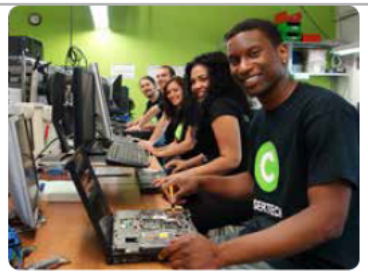
Entreprises d’économie sociale

FORMÉTAL

certex
Récupérer › Valoriser › Intégrer

INSERTECH





Chantier 6 :

Renforcer la démarche en approvisionnement responsable

Les approvisionnements constituent un puissant levier pour maximiser les bénéfices environnementaux, sociaux et économiques de la STM et de ses fournisseurs. L'entreprise compte s'appuyer sur la démarche d'approvisionnement responsable entreprise dès 2008 et l'adoption d'une directive sectorielle en 2014 pour aller encore plus loin.

Forte de ses nombreux appels d'offres intégrant des critères environnementaux, sociaux et économiques, la STM inspire d'autres organisations au sein de la collectivité montréalaise et de la société québécoise, ainsi que d'autres sociétés de transport à travers le monde.

La priorisation des catégories de biens et services en fonction de leurs impacts environnementaux et sociaux sur l'ensemble du cycle de vie lui permettra d'être encore plus stratégique dans l'intégration d'exigences dans ses appels d'offres. L'entreprise compte également s'assurer de la performance de ses fournisseurs en matière de responsabilité sociale par le biais d'un code de conduite.

Une démarche cohérente avec la norme ISO 20400 : 2017

La démarche entreprise par la STM depuis 2008 repose sur la réduction des impacts environnementaux, sociaux et économiques sur toute la durée de vie des biens acquis, sur le respect des droits de l'homme et des principes de l'Organisation internationale du travail (OIT), sur les achats locaux et régionaux, sur l'engagement des fournisseurs envers le développement durable, et sur l'écoconception et l'innovation.

Cette approche reflète les principes et concepts mis de l'avant dans les lignes directrices sur l'achat responsable de la nouvelle norme internationale ISO 20400 : 2017.

Principales actions

- Intégrer des clauses de développement durable dans les contrats de biens et services priorisés en fonction des impacts environnementaux et sociaux
- Renforcer l'approche fournisseurs
  - Intégrer à tous les nouveaux contrats le code de conduite fournisseurs de la STM
  - Évaluer la performance en développement durable des fournisseurs
- Poursuivre le programme de sensibilisation et formation en approvisionnement responsable
- Appliquer l'approche de coût total de propriété
- Promouvoir la tenue d'évènements écoresponsables

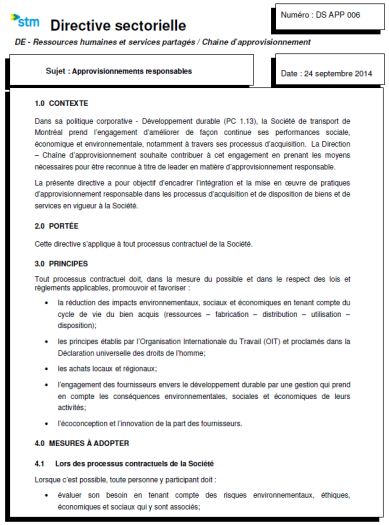
Indicateur	2015	Cible 2020	Cible 2025
Proportion de la valeur des contrats en cours* dans l'année intégrant des critères de développement durable	74 %	80 %	85 %
Proportion des contrats* octroyés dans l'année pour des biens et services priorisés en fonction des impacts environnementaux et sociaux intégrant des critères de développement durable	27 %	45 %	50 %

* Des biens non en inventaire de 50 k$ et plus, des biens en inventaire de 100 k$ et plus et des services de 25 k$ et plus.

Directive sectorielle en approvisionnement responsable

Tout processus contractuel doit, dans la mesure du possible et dans le respect des lois et règlements applicables, promouvoir et favoriser :

- La réduction des impacts environnementaux, sociaux et économiques, en tenant compte du cycle de vie.
- Les principes établis par l'Organisation internationale du travail et la Déclaration universelle des droits de l'homme.
- L'achat local.
- L'engagement des fournisseurs envers le développement durable par une gestion qui prend en compte les conséquences environnementales, sociales et économiques de leurs activités.
- L'écoconception.



stm **Directive sectorielle**

Numéro : DS APP 006

DE - Ressources humaines et services partagés / Chaine d'approvisionnement

Sujet : Approvisionnements responsables

Date : 24 septembre 2014

1.0 CONTEXTE

Dans sa politique corporative - Développement durable (PC 1.13), la Société de transport de Montréal prend l'engagement d'améliorer de façon continue ses performances sociale, économique et environnementale, notamment à travers ses processus d'acquisition. La Direction – Chaîne d'approvisionnement souhaite contribuer à cet engagement en prenant les moyens nécessaires pour être reconnue à titre de leader en matière d'approvisionnement responsable.

La présente directive a pour objectif d'encadrer l'intégration et la mise en œuvre de pratiques d'approvisionnement responsable dans les processus d'acquisition et de disposition de biens et de services en vigueur à la Société.

2.0 PORTÉE

Cette directive s'applique à tout processus contractuel de la Société.

3.0 PRINCIPES

Tout processus contractuel doit, dans la mesure du possible et dans le respect des lois et règlements applicables, promouvoir et favoriser :

- la réduction des impacts environnementaux, sociaux et économiques en tenant compte du cycle de vie du bien acquis (ressources – fabrication – distribution – utilisation – disposition);
- les principes établis par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et proclamés dans la Déclaration universelle des droits de l'homme;
- les achats locaux et régionaux;
- l'engagement des fournisseurs envers le développement durable par une gestion qui prend en compte les conséquences environnementales, sociales et économiques de leurs activités;
- l'écoconception et l'innovation de la part des fournisseurs.

4.0 MESURES À ADOPTER

4.1 Lors des processus contractuels de la Société

Lorsque c'est possible, toute personne y participant doit :

- évaluer son besoin en tenant compte des risques environnementaux, éthiques, économiques et sociaux qui y sont associés;

2 - Communiquer et faire connaître notre démarche d'approvisionnement responsable

Depuis 2014 :

- Événement de lancement de la démarche d'approvisionnement responsable à la Chaîne (juin 2014).
- Tournée des COGES de direction.
- Présentation lors d'un congrès de l'Atuq.
- Implication de la STM à l'ECPAR :
  - **E**space québécois de **C**oncertation sur les **P**ratiques d'**A**pprovisionnement **R**esponsable.
  - Daniel Lussier a assuré la présidence du CA entre 2013 et 2017.
  - Catherine Deveault est membre du CA depuis 2017 et participe aux sous-comités de travail depuis 2008.
- Communications ciblées à l'interne sur le DD.
- Conférences sur la démarche d'approvisionnement responsable de la Chaîne.
- Dépôt de la candidature de la STM au Gala reconnaissance en environnement.

Démarche de la STM reconnue

Gala de reconnaissance en environnement

en avril 2015

Lien sur www.stm.info/dd

Gala
DE RECONNAISSANCE
ENVIRONNEMENT ET
DÉVELOPPEMENT DURABLE
DE MONTRÉAL

3 – Se donner des cibles

- Chantier 4 : Réduire la consommation des ressources et la production de matières résiduelles :
  - Valeur de revente des produits, biens et matériaux en fin de vie utile (bois, métaux, huile usée, bus, etc.).
- Chantier 6 : Renforcer la démarche en approvisionnement responsable :
  - Proportion des contrats en cours dans l'année qui intègrent le code de conduite des fournisseurs.
- Chantier 8 : Accroître la contribution économique et sociale de la STM :
  - Valeur des contrats et ententes avec des entreprises d'économie sociale (k$) ;
  - Nombre d'ententes en cours avec des entreprises d'économie sociale.
- Chantier 9 : Consolider la gouvernance de la STM en développement durable :
  - Nombre de recommandations au CA incluant une évaluation DD ;
  - Nombre de recommandations au DG incluant une évaluation DD.

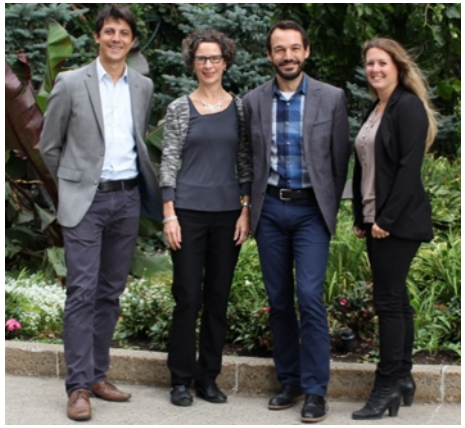
4 - Avoir une équipe dédiée et multidisciplinaire

**** La réussite d'un programme d'approvisionnement responsable nécessite la fusion d'expertises multiples***

- Partenariat entre les équipes Développement Durable et l'Approvisionnement (entente signée)
- Objectifs communs
- Partage des rôles et responsabilités clairs :
  - Rôle approvisionnement ;
  - Rôle développement durable.
- Autres groupes impliqués :
  - Direction ;
  - Affaire juridique ;
  - Ingénierie ;
  - Finances.

Rôles et responsabilités

- Chaîne d'approvisionnement :
  - Définit les opportunités ;
  - Effectue les analyses de marché ;
  - L'administrateur de contrats/acheteur est responsable de valider si des conditions d'admissibilité ou grille de pondération sont requises dans l'appel d'offres.
- Équipe DD :
  - Joue un rôle conseil et d'expertise DD ;
  - Identifie et valide les indicateurs DD ;
  - Accompagne pour la rédaction ou valide les libellés des recommandations au DG pour la portion DD.



CA/

- Affaires juridiques :
  - Joue un rôle conseil ;
  - Assure la conformité juridique des conditions d'admissibilité, critères et clauses.
- Client interne :
  - Définit son besoin (exposé du besoin accompagné de la demande d'achat).

5 - Se doter d’une démarche d’appro-responsable

- Orientations stratégiques ;
- Définition et priorisation des projets ;
- Planification des A/O ;
- Processus A/O ;
- Reddition de comptes.

On a mis sur pied un comité de travail, dont le rôle est :

- Faire des recommandations d’amélioration continue ;
- Participer au développement d’outils ;
- Promouvoir la démarche et être facilitateur.

Démarche approvisionnement responsable (vision 2017-2018)

Planification AO

- Planification annuelle: acquisition
- Planification annuelle: disposition

Processus AO

- Demandes d'achats
- Études de marché (internes et externes)
- Grille de pondération
- Appel de proposition
  - Appel d'intérêt
  - Appel d'offres
  - Entente de gré à gré
- Reco CA
- Reco DG

Reddition de compte

- Indicateurs performance Rapport DD
- Indicateurs Disposition
- Indicateurs Économie sociale
- Indicateurs performance GRI

Outils disponibles

- Priorisation catégorie biens & services
- Portrait des fournisseurs
- Guide Principes & mesures
- Fiches ECPAR
- Guide des certifications
- Coût total de propriété ECPAR
- Clauses génériques dans EDILEX
- Clauses générales construction
- Répertoire RECO CA et DG
- Métrio
- Calculateur EXCEL

6 - Se doter d’outils

- Banque de clauses génériques (dans Édilex : en cours) ;
- Grille de pondération ;
- Guide d’analyse des marchés. Questions appro-responsable ;
- Guide de certifications, guide les principes et mesures ;
- Outil de l’ecpar ;
- Calculateurs de coûts totaux ;
- Code de conduite des fournisseurs ;
- Conditions d’admissibilité ;
- Support aux postes de travail ;
- Programme de formation.

Guide des certifications

Catégories	Certifications Produits														Certifications fournisseurs											
Alimentation	10	10	11	14	16	19	20	20	26	27	33	41	41	43	15	15	18	21	21	25	31	32	33	38	45	
Bâtiment, construction et renovation, peinture	13	17	19	22	23	31	32	33	36	42	43				15	15	18	21	31	32	33	38	45			
Bois, produits du papier et imprimerie	14	17	22	29	28	32	33	39	40	41	42	43	46		15	15	18	21	31	32	33	38	45			
Éclairage	22	23	32	33	43										15	15	18	21	32	33	38	45				
Hôtellerie et restauration	17	32	33	35	43	43									15	15	21	32	33	38	45					
Informatique, téléphonie, électronique	18	22	23	24	31	33	42	43	48						15	15	18	21	25	32	33	38	45			
Mobilier	14	17	19	20	28	31	33	37	39	42	43	46			15	15	18	21	31	32	33	38	45	47		
Produits nettoyants	17	22	31	32	33	42	43								15	15	18	21	32	33	38	45				
Véhicules (entretien)	17	22	32	33	43	47									15	15	18	21	32	33	38	45				
Vêtements, uniformes, textiles, produits de l'artisanat	17	19	26	27	28	30	33	42	43						11	12	15	15	18	21	21	25	26	32	33	37
															38	45										

Fiches techniques ECPAR et CTP

- Produit papier
- **Éclairage**
- **Ordinateurs**
- **Produits nettoyants**
- **Téléphonie cellulaire**
- **Vêtement de travail**
- **Mobilier de bureau**
- **Imprimantes**
- **Hébergement**
- Alimentation
- Véhicules corporatifs
- Services d'impressions
- Services de messagerie
- Services professionnels
- Services de rénovation
- Services de traiteur
- Matériaux de revêtement de murs
- Revêtement de sol intérieur
- Nettoyage de véhicules
- Nettoyage de vêtements

- **Outils sur le coût total de propriété (CTP)**

Présentation des guides

7 - Plan de formation

- On a plusieurs formations :
  - Guide des comités de sélection, communication avec les fournisseurs, guide d’acquisition + 30 formations.
- On a développé un atelier de travail en approvisionnement responsable :
  - D’une journée.
- Voir l’ordre du jour

Atelier de travail en approvisionnement responsable

PRÉSENTÉ PAR:

Francine Dupont, Chef de section, gestion de contrats

Catherine Deveault, Conseillère corporative – Développement durable

Mario Cournoyer, Analyste soutien technique – gestion de contrats

Annie Julien, Conseillère corporative – Développement durable

Anne-Marie Giuliani, Avocate, Secrétariat corpo et affaires juridiques

Edouard Clément, AGECO

7. Plan de formation (suite)

Objectif de l'atelier de travail

- Acquérir les connaissances théoriques et pratiques liées à l'approvisionnement responsable afin de les utiliser adéquatement dans :
  - Les analyses de marché ;
  - Les critères d'admissibilité dans les appels d'offres ;
  - Les recommandations CA.
- Au terme de cette journée, vous devriez :
  - avoir acquis une connaissance des principes d'approvisionnement responsable et des principales certifications reconnues ;
  - être en mesure de travailler avec les outils développés à cet effet ;
  - avoir des lignes directrices pour élaborer des conditions d'admissibilité précises et mesurables en approvisionnement responsable ainsi que pour les grilles de pondération ;
  - savoir comment documenter un dossier d'approvisionnement responsable.

7. Plan de formation (suite)

Programme de la journée			
9:15	-	10:00	Grands concepts et outils disponibles
10:00	**-**	**10:15**	**PAUSE (15 minutes)**
10:15	-	11:00	Suite : Grands concepts et outils disponibles
11:00	-	12:00	Présentation des fiches ECPAR (par Édouard Clément)
12:00	**-**	**13:00**	**DÎNER SUR PLACE**
13:00	-	14:00	- Conditions d'admissibilité et preuves d'admissibilité - Grilles de pondération
14:00	-	14:25	Film Story ou Stuff (21 minutes)
14:25	**-**	**14:35**	**PAUSE (10 minutes)**
14:35	-	15:25	Exercice – cas pratiques (en équipes)
15:25	-	15:50	Plénière
15:50	-	16:00	CONCLUSION DE LA JOURNÉE / PROCHAINES ÉTAPES

Comment cibler nos efforts :

Outils de priorisation

8 - Priorisation

- Commencer par ce qui a les conséquences les plus importantes.
- Méthodologie pour prioriser les catégories de biens et services en fonction de ce qui a un impact :
  - Impact de l’acquisition des matières premières, de la production de l’usine – Contribution au G.E.S.
- Mesurer les rapports environnementaux pour 1$ dépensé ;
- Évaluation des impacts volet social ;
- Permet de prioriser les actions la où ça compte.

Approche

Grille d'analyse multicritères : Volet environnemental pour les biens

60 %

GES (20 %)
Prélèvement d'eau (20 %)
Qualité des écosystèmes (20 %)

40 %

20 % - utilisation énergie et/ou émissions à l'air
15 % - Recyclabilité en fin de vie
5 % - Contamination en fin de vie

Résultats globaux

Volet environnemental

ÉMISSIONS DE GES (2015)

Émissions directes de la STM
160 203 tonnes de CO2 eq (29.9%)

Consommation électricité
401 tonnes CO2 eq (0,1%)

Biens & services
536 275 tonnes CO2 eq (70,1 %)

Approche

Grille d'analyse multicritères : Volet social

5 régions types

Canada – États-Unis – Mexique – Chine - France

3 enjeux sociaux / 10 indicateurs sectoriels

Droit du travail	Santé et sécurité	Droits humains
Travail des enfants Travail forcé Salaire minimum Heures excessives Lois du travail Négociation collective Droit d'association	Incidents mortels Incidents non-mortels	Iniquité entre les genres Droits autochtones
40 %	40 %	20 %

Approche – Volet social

Dépenses d'exploitation et investissement 2015

374 Catégories de biens et services

237 Natures comptables

134 Catégories agrégées

- Évalue les risques sociaux pour **57 secteurs** industriels dans **113 régions** dans le monde
- Permet de déterminer un **niveau de risque (Bas, moyen, élevé, très élevé)** sur la base d'une échelle d'évaluation pour chacun de ces indicateurs

Volet Social

29

Secteurs de la base de données SHDB

Base de données (payante)

100 % des catégories de biens et services ont un équivalent SHDB acceptable

Catégories à prioriser

Biens	Volet ENV	Volet Social
Diesel	Fait	X
Matériel informatique	**X**	**X**
Équipement radio, communication, GPS	**X**	**X**
Outils de travail électrique	X	
Équipement vente, lecteur de carte	X	
Entretien des véhicules : fils et câbles	X	X
Essence	X	
Voitures de Métro	Fait	X
Pneus	**X**	**X**
Entretien des véhicules : pièces	**X**	**X**
Équipement mécanique	X	
Textile (vêtements, uniformes)	X	X
Lubrifiant	X	
Autobus Hybrides	Fait	X
Produits nettoyages	Fait	
Accessoires textiles		**X**
Mobilier		X

Services	Volet ENV	Volet Social
Services transport adapté - taxi	**X**	**X**
Services de gestion des déchets et MDR	Fait	**X**
Services de sécurité	X	
Location espace (stationnement et bâtiment)	X	
Services professionnels - études	X	
Services professionnels – MR73	Fait	
Services informatique	X	
Télécommunication	X	X
Services professionnels - communication	X	
Services professionnels - sécurité	X	
Services professionnels - entretien	X	
Transport avion	X	
Services professionnels – formation	X	
Services professionnels - médicaux	X	
Service de remorquage		X
Alimentation		X

Catégories à prioriser

Construction	Volet ENV	Volet Social
Luminaire	X	
Fourniture électricité	X	
Mortier et ciment	X	X
Structure métallique	X	
Dallage	X	X
Plomberie	X	X
Échafaudage temporaire	X	
Peinture	**X**	
Main d'oeuvre	**X**	**X**
Résine et époxy	X	
Béton	**X**	**X**
Matériaux en métal	X	
Bitume	X	
Signalisation	Fait	
Ventilation	Fait	
Contreplaqué		X
Charpenterie		X
Menuiserie		X

Légende

Catégories ayant déjà des éléments environnementaux considérés	Fait
Catégories ayant déjà des éléments sociaux considérés	Fait
Catégories ciblées pour année 2017-2018 volet environnemental ou social	**X**
Élément Environnemental ou Social à intégrer selon la priorisation	X

Ce que cela représente:

- **212 contrats d'ici la fin 2018** (selon le plan d'appro datant de mai 2017)
- **Valeurs estimées en contrat de 607 409 893 $** (selon le plan d'appro datant de mai 2017)

9 - Savoir c’est quoi bien faire l’appro-responsable dans notre entreprise

Bien faire a des connotations différentes selon les entreprises :

- Objectifs clairs
- Savoir où on se situe
- Un outil spectaculaire

Baromètre de l’Ecpar

Baromètre

Un baromètre mesure la performance des organisations en matière d'achats responsables sur la base d'un système de classement.

---

20 indicateurs en 5 catégories :

- Vision :
  - Enjeux de DD considérés ;
  - Méthode de priorisation des enjeux ;
  - Méthode d'identification des critères d'achats responsables.
- Engagement et gouvernance
- Mobilisation des parties présentes :
  - Approche de communication.
- L'opérationnalisation :
  - Renforcement des compétences (formations, outils, pratiques importantes, enjeux DD touchés par la pratique d'achat).
- La mesure :
  - Indicateurs ;
  - Mesure des impacts environnementaux, sociaux, etc.

Permet de se situer objectivement par rapport aux bonnes pratiques.

10 - Créer un Buzz de mobilisation

Le cœur de la réussite c'est les employés

1. Donner un sens → Les employés doivent comprendre à quoi ils contribuent et y adhérer.
2. La capacité de faire le travail → Les employés doivent avoir les outils pour réaliser pleinement les objectifs.
3. Reconnaissance → Les employés doivent pouvoir désigner le positif de leurs actions.

- L'approvisionnement mesure déjà les aspects financiers, l'analyse technique, l'aspect juridique, qualité.
- L'aspect Appro-responsable doit s'intégrer harmonieusement dans tout ça.

Questions ?