

# Guide

## POLITIQUE D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE (PAR)

4



# Table des matières

1. Principes et objectifs d'une politique d'approvisionnement responsable (PAR)	3
1.1 Qu'est-ce qu'une politique d'approvisionnement responsable?	
1.2 L'adoption d'une PAR pour un OCI : une question de cohérence	
1.3 Approche et principes fondamentaux d'une PAR	4
1.3.1 L'approche du cycle de vie	
1.3.2 Principes transversaux d'une PAR	5
1.3.3 Lignes directrices de la PAR	6
1.4 Principes environnementaux et sociaux	7
1.4.1. Principes environnementaux	
1.4.2 Droits fondamentaux et principes sociaux	7
2. Régulations et normes de référence pour l'approvisionnement responsable	9
2.1 Cadre de référence international	
2.2 Cadre juridique et normatif canadien et québécois	10
2.3 Régulations du secteur privé	
2.3.1 L'autorégulation	
2.3.2 La régulation privée sectorielle	11
2.3.3 La corégulation	
3. Conception de la PAR	12
3.1 Définition des orientations stratégiques et des objectifs institutionnels	
3.2 Analyse de la structure organisationnelle d'approvisionnement	13
3.3 Analyse de la chaîne décisionnelle d'approvisionnement	14
4. Plan opérationnel de la PAR	15
4.1 Principales étapes pour concevoir et mettre en œuvre le plan opérationnel	16
4.2 Proposition de structure d'une PAR	17
4.3 Coût d'application d'une PAR	18
5. Approches et portée du plan opérationnel de la PAR	19
5.1 Reconsidérer ses habitudes d'approvisionnement et de consommation	20
5.2 Définition de l'approche de mise en œuvre	20
5.3 Portée du plan opérationnel : vision annuelle et vision long terme	21
6. Outils et informations pratiques pour l'implantation d'une PAR	21
6.1 Certifications sociales et environnementales, comment s'y retrouver?	
6.2 Exemples de PAR et d'outils pour l'évaluation des fournisseurs	23
6.3 L'investissement et la finance responsables (IR)	24

# 1. Principes et objectifs d'une politique d'approvisionnement responsable (PAR)

## 1.1 Qu'est-ce qu'une politique d'approvisionnement responsable?

Une politique d'approvisionnement responsable (PAR) vise à intégrer des critères environnementaux et sociaux à la politique d'approvisionnement d'un organisme. Elle considère ainsi, en plus des critères habituels liés au coût, à la qualité, la disponibilité, la livraison ou le service après-vente, des critères évaluant l'empreinte écologique et l'impact socioéconomique d'un produit ou d'un service. La PAR est l'un des outils de base dans le domaine de la responsabilité sociale des organisations (RSO) qui se développe de façon importante ces dernières années.

Une PAR doit intégrer des normes éthiques et techniques au plan environnemental et social. Elle s'appuie pour cela sur la législation nationale et les principaux traités internationaux relatifs à la conservation de l'environnement, au droit du travail et au respect des droits humains. Elle repose aussi sur la consultation et l'évaluation des fournisseurs, afin qu'ils démontrent en toute transparence leur engagement à respecter les valeurs fondamentales d'un développement durable et équitable.

Pour être efficace, la PAR doit s'appliquer à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement en produits et services d'une organisme, ce qui exige la mise en place de mécanismes de consultation et de suivi des fournisseurs, mais également de vérification et d'audit, dont les résultats devront orienter les choix de consommation et les relations d'affaires de l'organisme. Parmi les membres de l'AQOCI, le CISO travaille tout particulièrement sur ces enjeux<sup>1</sup>.

## 1.2 L'adoption d'une PAR pour un OCI : une question de cohérence

Pour un organisme de coopération internationale (OCI), l'adoption d'une politique d'approvisionnement responsable relève de sa mission fondamentale. La mise en œuvre d'une PAR démontre, en effet, l'engagement institutionnel à appliquer les valeurs promues à ses propres activités et son fonctionnement. Il s'agit donc d'une question éthique et de cohérence organisationnelle.

La PAR contribue également à l'image de marque d'un OCI et à renforcer sa crédibilité et sa légitimité en matière de plaidoyer, de sensibilisation et de mobilisation citoyenne sur les enjeux de conservation de l'environnement et de solidarité internationale. Elle participe aussi à l'effort collectif d'une société et des gouvernements du Québec et du Canada dans l'atteinte de ses engagements internationaux, notamment en matière de lutte contre les changements climatiques (réduction des émissions de GES), de conservation de la biodiversité et de respect du droit du travail (OIT).

La PAR peut aussi être considérée comme une mesure de précaution organisationnelle; aucun OCI ne voulant être associé, même involontairement, à un scandale environnemental, un désastre écologique ou des exactions commises contre certains peuples ou populations vulnérables. Plusieurs enquêtes journalistiques ou campagnes réalisées par des ONG de défense des droits environnementaux et humains (Greenpeace, Human Right watch, Amnesty International, etc.) ont ainsi dénoncé, ces dernières années, certaines grands organismes de coopération internationale pour leur manque de cohérence ou de rigueur dans le choix de leurs fournisseurs, de leurs partenariats ou dans leur mode de fonctionnement.

<sup>1</sup> <https://www.ciso.qc.ca/la-cqcam/l%E2%80%99approvisionnement-responsable/#:~:text=Qu'est%2Dce%20qu',ceux%20li%C3%A9s%20%C3%A0%20la%20gouvernance>

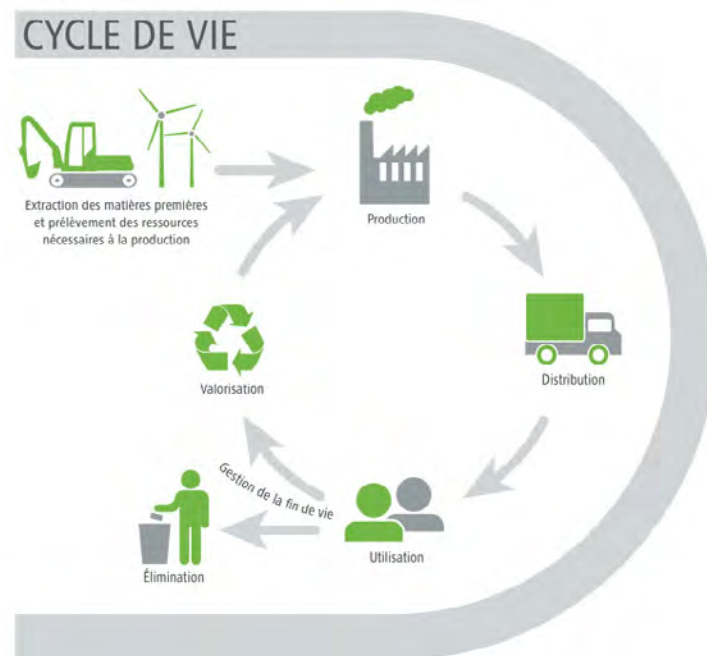
Toutefois, l'approvisionnement environnementalement et socialement responsables est un processus exigeant qui implique une analyse complète des chaînes d'approvisionnement, selon l'approche du cycle de vie. Il exige une remise en cause des relations d'affaires établies, ce qui suppose également une meilleure connaissance des fournisseurs capables de répondre aux exigences environnementales et sociales de votre organisme et une mise à jour du répertoire des fournisseurs. Toute décision relative au mode d'approvisionnement et de consommation est le résultat d'un compromis entre les valeurs défendues et le coût des produits et services à acquérir. Chaque organisme doit définir clairement les priorités environnementales et sociales qui guideront ses décisions d'affaires et identifier les solutions pratiques à apporter pour réduire leur empreinte écologique et renforcer leur engagement social : achat de produits locaux, écoénergétiques, réutilisables et recyclables, moins toxiques, issus de forêts écogérées, etc.

## 1.3 Approche et principes fondamentaux d'une PAR

### 1.3.1 L'approche du cycle de vie

Une politique d'approvisionnement responsable (PAR) repose sur la notion de **cycle de vie** d'un produit ou service, qui considère les impacts environnementaux et sociaux, ainsi que les conditions de travail liées à :

- L'**extraction** des matières premières et le prélèvement des ressources nécessaires à la production.
- Les processus de **production**, incluant la consommation d'énergie et d'eau, et la contamination générée.
- La **distribution** du produit ou la réalisation du service.
- L'**utilisation** du produit ou du service par le consommateur.
- Le mode d'**élimination** du produit en fin de vie.



Source : Gouvernement du Québec

Une PAR se prolonge également dans le cadre de ce que l'on appelle la finance responsable, ou les *Principes d'investissement responsable* définis par l'ONU, qui considère les impacts environnementaux et sociaux liés aux produits d'investissement. On parle aussi parfois de « finance verte » et d'« investissement socialement responsable ». L'organisme doit alors analyser les impacts sociaux et environnementaux de ses investissements, en particulier lorsqu'ils sont placés dans un fond regroupant des entreprises extractives ou industrielles reconnues comme polluantes, ne respectant pas les droits humains fondamentaux ou les normes du droit du travail dans les pays du Sud.

Cette analyse doit permettre d'éviter les produits de mauvaise qualité ou fabriqués selon une stratégie **d'obsolescence programmée**, qui consiste à réduire volontairement la durée de vie d'un produit, afin de favoriser son renouvellement. Une attention toute particulière doit être accordée aux matériels électronique et informatique comme les imprimantes, les ordinateurs, les tablettes ou les téléphones cellulaires, dont les impacts environnementaux et sociaux négatifs sont particulièrement importants tout au long du cycle de vie : conditions d'extraction des matières premières, conditions et santé au travail pour les ouvrier-ère-s, rejets polluants, forte consommation énergétique, contamination de l'eau et des sols liés aux composants en fin de vie, etc.

Les conditions d'extraction des matières premières et de production doivent faire l'objet d'une attention toute particulière, même si l'information n'est pas toujours facilement accessible. En effet, certaines pratiques industrielles contribuent à l'accaparement des terres et des ressources, à la remise en cause des droits fondamentaux des peuples autochtones et des communautés locales, ont recours au travail des enfants ou au travail forcé, exposent les ouvrier-ère-s à des conditions de travail dangereuses et indignes, exposent des populations locales à des rejets polluants, etc.

### I.3.2 Principes transversaux d'une PAR

#### La mise en place d'une PAR repose sur plusieurs principes élémentaires à respecter :

- **Ne pas nuire et adopter le principe de précaution**, afin d'éviter ou de réduire autant que possible les impacts environnementaux et sociaux négatifs liés à son mode d'approvisionnement, de consommation et **de fonctionnement**.
- **Garantir la traçabilité des produits consommés** en maintenant un historique des commandes, de l'utilisation et de la localisation d'un produit à toutes les étapes du cycle de vie, afin de permettre une vérification de la conformité aux normes et un contrôle rigoureux de la logistique d'approvisionnement.
- **Garantir la transparence et l'accès à l'information** sur les normes et les pratiques d'approvisionnement de l'organisme, son empreinte écologique et les impacts sociaux de son fonctionnement et ses activités, qu'ils soient internes ou externes. Cette transparence doit s'exercer envers l'ensemble des parties prenantes : grand public, membres, donateurs, bailleurs de fonds, partenaires, fournisseurs, clients, actionnaires, gouvernements, etc.
- **Soutenir et promouvoir les meilleures pratiques** en privilégiant des fournisseurs vertueux qui respectent des standards éthiques élevés et appliquant des valeurs environnementales et sociales cohérentes avec la mission de votre organisme. Dans cette perspective, l'acte de consommation devient une forme d'engagement et d'appui au changement du modèle économique et à l'innovation sociale en faveur du développement durable. Des choix responsables de consommation et dans les relations d'affaires sont un puissant levier pour l'amélioration des pratiques. L'organisme doit donc être disposée à assumer certains coûts supplémentaires éventuels, il en va de sa crédibilité.

- **Respecter les droits humains et le principe d'équité**, en accord avec les principaux traités internationaux et lois nationales, y compris celles des pays de production ou de mise en œuvre des projets de développement. Le droit à un environnement sain est notamment pleinement reconnu par les Nations Unies.
- **Favoriser l'égalité des droits entre les genres et entre les communautés**, en favorisant les fournisseurs offrant des conditions de travail, des opportunités et des revenus comparables ou avantageuses aux femmes et aux communautés vulnérables, en particulier les communautés autochtones, les personnes à faibles revenus ou en insertion sociale.

### I.3.3 Lignes directrices de la PAR

L'Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR) considère l'approvisionnement responsable comme relevant des principes et lignes directrices suivantes :

- **L'exemplarité** : viser les plus hauts standards possible et faire preuve d'exemplarité en matière de pratiques écoresponsables au sein de son organisme.
- **La bonne gouvernance** : s'engager à conscientiser, responsabiliser et impliquer l'ensemble du personnel, des membres et des fournisseurs à adopter des modes de consommation plus responsables.
- **L'équité et l'efficacité** : utiliser l'achat responsable pour répartir équitablement les bénéfices tout au long de la chaîne d'approvisionnement, en réduisant les intermédiaires et en redistribuant la valeur créée de façon équitable à l'ensemble des intervenants, quel que soit son pouvoir d'influence.
- **L'intégrité environnementale** : mettre en place des pratiques d'approvisionnement qui réduisent l'impact sur les différentes composantes du milieu naturel : eau, air, sols, forêts, écosystèmes, biodiversité végétale et animale, etc.
- **Le développement socioéconomique** : mettre en place des pratiques assurant que les biens et services achetés sont produits dans le respect des droits de la personne et du travail et entraînent des retombées économiques et sociales positives et significatives pour les travailleuses et les travailleurs et les communautés.

La PAR est donc un outil qui reconnaît le lien entre consommation, environnement et conditions de vie<sup>2</sup>. Elle permet aux organismes d'agir concrètement en faveur du développement durable, qui vise à assurer l'équilibre entre les dimensions sociales, économiques et environnementales du développement, afin que les générations présentes puissent satisfaire leurs besoins sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. (*Rapport Brundtland 1992*).



La responsabilité sociétale des organisations (RSO), à l'instar de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), est un mouvement en plein essor, qui répond à une prise de conscience et une exigence de plus en plus importante des citoyennes et des citoyens sur l'impact des modes de production et de consommation sur la dégradation de l'environnement et les conditions de vie des populations vulnérables. De par leur mission, les OCI ont un devoir d'exemplarité en matière de responsabilité environnementale et sociale et devraient, à ce titre, être des pionniers et des modèles dans l'adoption d'une PAR. La PAR consacre, en effet un engagement institutionnel à réduire au maximum les impacts négatifs de ses modes de consommation sur l'environnement et à maximiser ses impacts positifs sur les travailleuses et les travailleurs et les sociétés. La RSO repose sur une approche holistique et des règles de transparence encadrées par la norme ISO 26000, qui guide le mécanisme d'autorégulation de l'organisme qui l'adopte.

2 <https://www.ciso.qc.ca/wordpress/wp-content/uploads/Atelier-RSE-Dvt-durable.pdf>

## 1.4 Principes environnementaux et sociaux

### 1.4.1. Principes environnementaux

La Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement (1992) affirme plusieurs principes clés devant guider les modes de vie et de consommation, à l'origine des principes d'une PAR, notamment :

- Le principe de précaution.
- Le principe du « pollueur-payeur ».
- Le droit à une qualité de vie saine.
- L'accès équitable aux ressources naturelles.
- La réduction de la pauvreté et des inégalités.
- La solidarité intergénérationnelle.
- La pleine participation des femmes au développement durable.
- La participation des communautés et des collectivités.
- Le contrôle des activités et des substances nocives pour la santé et l'environnement.

Ces principes s'articulent autour de plusieurs actions-cadres qui doivent guider les choix de consommation :

- **L'analyse du cycle de vie** environnemental et social d'un produit pour guider les choix en matière d'approvisionnement.
- **L'application des 4RV-E** : c'est-à-dire la réduction, réutilisation, recyclage, récupération, valorisation et élimination des matières résiduelles.
- **L'achat local**, qui réduit les impacts environnementaux et les émissions de gaz à effet de serre liés au transport, en plus de soutenir l'économie de proximité.
- **L'utilisation raisonnée des produits naturels** plutôt que des produits chimiques, pour réduire la pollution atmosphérique, la contamination de l'eau et des sols, et protéger la santé des personnes (travailleur-euse-s, consommateur-trice-s, riverain-e-s).

## 1.4.2 Droits fondamentaux et principes sociaux

La Déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail (1998) constitue le document de référence en matière de droit du travail. Il propose quatre principes fondamentaux :

- La liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective.
- L'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire.
- L'abolition effective du travail des enfants.
- L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Sept (7) droits se référant directement à la Déclaration des droits humains doivent être promus par les organisations syndicales et la Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM) doivent aussi être considérés dans la politique d'approvisionnement :

- Le libre choix de l'emploi et l'abolition du travail forcé.
- La liberté d'expression et le droit à la négociation collective.
- L'abolition réelle du travail des enfants.
- La non-discrimination en matière d'emploi.
- Des conditions de travail décentes.
- Des heures de travail non excessives.
- Un salaire permettant de couvrir les besoins fondamentaux.

De nombreuses organisations non gouvernementales et associations de consommatrices et consommateurs défendent également d'autres principes que les OCI devraient soutenir dans le cadre de leur PAR, en particulier :

- Le commerce équitable.
- L'achat local.
- La contribution sociale.
- L'équité entre les genres.
- Les droits des peuples autochtones.
- La santé et la sécurité au travail.
- Les droits syndicaux.



# 2. Régulations et normes de référence pour l'approvisionnement responsable

## 2.1 Cadre de référence international

Plusieurs conventions et protocoles internationaux, dont le Canada est signataire, orientent les conditions de production et de travail à travers le monde, mais de façon plus ou moins contraignantes au plan juridique. Ce sont en réalité les lois nationales, une fois les conventions et protocoles ratifiés, qui encadrent concrètement leur application.

### Parmi les principaux traités et conventions-cadres relatifs à l'environnement, citons :

- La Convention de Rio sur la diversité biologique (CDV).
- La Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC).
- Le Protocole de Kyoto sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre.
- Le protocole de Montréal sur la protection de la couche d'ozone.
- Le Traité international sur les ressources phytogéniques pour l'alimentation et l'agriculture (TIRPAA).
- La Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification (UNCCD).
- La Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants (POP)

### Les principales conventions relatives aux droits de la personne et des travailleur-euse-s sont :

- La Déclaration universelle des droits de l'homme.
- Les conventions fondamentales du travail de l'OIT.
- Les conventions de l'OIT relatives au travail des enfants, en particulier.
- La Convention sur l'âge minimum d'admission à l'emploi.
- La Convention sur les pires formes de travail des enfants.
- La Convention sur l'élimination de toute forme de discrimination à l'égard des femmes.
- La Convention des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones.

### À ces conventions s'ajoutent également :

- Le Pacte mondial de l'ONU, qui incite les entreprises à adopter une attitude socialement responsable en s'engageant à intégrer et à promouvoir les principes relatifs aux droits humains, aux normes internationales du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.
- Les **Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales** qui constitue l'instrument le plus complet concernant la responsabilité des entreprises.

## 2.2 Cadre juridique et normatif canadien et québécois

Le gouvernement québécois a adopté en 2006 sa première *Stratégie gouvernementale de développement durable*<sup>3</sup>, afin de favoriser « *la protection de l'environnement, le progrès social et la prospérité économique* ». Cette stratégie a été reconduite pour 2015-2020 et repose sur la *Loi sur le développement durable*. Elle évalue les ministères à partir d'un indice de performance en matière de développement durable et fixe des cibles à atteindre définies dans les *plans d'action de développement durable (PADD)*, évalués annuellement et dont les résultats rendus publics et accessibles aux citoyennes et citoyens.

### **Les objectifs sont structurés autour de 8 orientations stratégiques :**

- › Renforcer la gouvernance du développement durable dans l'administration publique.
- › Développer une économie prospère d'une façon durable, plus verte et responsable.
- › Gérer les ressources naturelles de façon responsable et respectueuse de la biodiversité.
- › Favoriser l'inclusion sociale et réduire les inégalités sociales et économiques.
- › Améliorer par la prévention, la santé de la population.
- › Assurer l'aménagement durable du territoire et soutenir le dynamisme des collectivités.
- › Soutenir la mobilité durable.
- › Favoriser la production et l'utilisation d'énergies renouvelables et l'efficacité énergétique en vue de réduire les émissions de GES.

Cette stratégie s'accompagne également de la mise en place progressive d'une écofiscalité visant à pénaliser et décourager les activités négatives pour l'environnement et à soutenir les activités vertueuses, les progrès accomplis et à stimuler l'innovation.

### **Les normes sociales canadiennes et québécoises guidant une politique d'approvisionnement responsable s'appuient sur des lois et des normes légales strictes qui encadrent les conditions et les relations de travail des entreprises, parmi lesquelles les lois ci-dessous :**

- Loi sur les normes du travail.
- Loi sur la santé et la sécurité du travail.
- Loi sur l'équité salariale.

Le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) propose aussi des normes relatives aux conditions de production et de travail dans les entreprises, qui permettent à ces dernières de se prévaloir d'une qualité technique et éthique, leur conférant un avantage compétitif auprès des consommatrices et consommateurs sensibles aux différents critères évalués par la norme.

Dans les pays du Sud, les règles existantes sont généralement moins contraignantes et ne sont pas toujours appliquées ou encadrées convenablement, ce qui exige une attention renforcée dans les prises de décision reliées aux achats et à l'approvisionnement. Dès lors, il est utile de se référer aux normes canadiennes et aux normes internationales promues par l'Organisation internationale du travail (OIT), dont le Canada est membre.

## 2.3 Régulations du secteur privé

### 2.3.1 L'autorégulation

L'autorégulation fait référence aux normes et codes de conduite mis en place par des entreprises privées, afin de défendre certains intérêts ou objectifs spécifiques. Ces normes sont définies sur une base volontaire, en complément et dans le respect des législations nationales, et ne sont encadrées par aucune obligation juridique. Elles ne sont donc pas contraignantes au plan légal et sont uniquement guidées par la politique et les processus internes de l'entreprise.

Cela signifie que les processus d'application, de vérification et de communication des résultats restent sous le contrôle exclusif de l'entreprise, ce qui peut conduire à des stratégies relevant davantage de l'écoblanchiment (*Green washing*) ou du marketing social, c'est-à-dire de mesures avant tout destinées à améliorer l'image de marque de l'entreprise, sans que les effets environnementaux ou sociaux ne soient clairement démontrés.

La Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM) ne considère d'ailleurs pas l'autorégulation comme une alternative viable. Pour être crédible et éviter une manipulation des résultats environnementaux et sociaux, une PAR doit nécessairement reposer sur des mécanismes de vérifications externes et indépendants.

3 <https://www.quebec.ca/gouv/politiques-orientations/developpement-durable/>

## 2.3.2 La régulation privée sectorielle

La régulation privée sectorielle est développée et adoptée par un regroupement de plusieurs entreprises d'un même secteur d'activité, généralement des multinationales, afin d'adopter des codes de conduite reposant sur des principes, des pratiques et des outils communs s'appliquant à toute leur chaîne d'approvisionnement, y compris les fournisseurs et sous-traitants établis dans les pays du Sud.

Bien que la régulation privée soit également volontaire, l'engagement est souvent rendu public et contrôlé par des ONG et/ou des associations de consommateurs, ce qui en fait un outil intéressant d'amélioration des pratiques, même si la portée des engagements reste parfois limitée.

### Parmi les principaux outils de régulation privée sectorielle, citons :

- *Le Code de conduite de l'industrie électronique* (EICC).
- *L'Initiative pour le développement durable global* (GESI) dans le secteur de l'information, des communications et des technologies.
- Une multitude d'autres accords émergent ces dernières années sous la pression de l'opinion publique et des ONG, parmi lesquels :
- *L'Accord sur la prévention incendie et la sécurité des bâtiments d'usine au Bangladesh*, signé en 2013 par 220 marques et distributeurs du secteur de l'habillement suite à l'effondrement de l'usine de confection le Rana Plaza à Accra qui a tué plus de 1100 personnes<sup>4</sup>.
- *Le Pacte pour la transparence*, lancé en 2017 par une coalition de 9 syndicats et organisations internationales de défense des droits humains.
- *La Loi sur le devoir de vigilance*, promulguée par le Parlement français en 2017 qui responsabilise les entreprises et rappelle le devoir de précaution.

## 2.3.3 La corégulation

La corégulation s'appuie sur un regroupement d'acteurs divers : États, organisations internationales, organisations non gouvernementales, entreprises multinationales, etc. qui définissent conjointement des codes de conduite applicables aux processus d'extraction, de production et de commercialisation. La corégulation repose sur un dialogue établi, sur des principes d'égalité et de consensus entre les différentes parties prenantes.

La corégulation est donc relativement contraignante pour les entreprises, car elle exerce une pression directe sur ces dernières en étant placée sous le contrôle des organisations de la société civile. Elle peut même conduire à la formulation de lois de la part de l'administration étatique impliquée. Il s'agit de l'un des seuls codes possédant des normes strictes, contrôlées et évaluées par des organismes externes indépendants. La corégulation aboutit souvent à une certification formelle.

### Parmi les principaux regroupements et codes de corégulation, citons :

- [La norme ISO 26000](#).
- [Global reporting initiative \(GRI\)](#).
- [Ethical trading initiative \(ETI\)](#).
- [Fair labor association \(FLA\)](#).
- [Fair wear foundation \(FWF\)](#).
- [Social accountability \(SA8000\)](#).
- [Worker rights consortium \(WRC\)](#).

4 <https://www.oxfammagasinsdumonde.be/blog/2019/04/18/le-textile-socialement-responsable-quoi-de-neuf/#.X1U2j2dPEWo>

# 3. Conception d'une politique d'approvisionnement responsable

## 3.1 Définition des orientations stratégiques et des objectifs institutionnels

Pour être efficace et facile à implanter, une PAR doit être adaptée et personnalisée en fonction de la mission, des objectifs, du champ d'action et des valeurs propres à votre organisme, à ses membres, ses employé-e-s et ses partenaires.

**Pour ce faire, certaines questions clés doivent être posées :**

### ► Pourquoi adopter une PAR? Quelles valeurs et principes renforceront la mission de l'organisme?

Comme toute politique, la définition des valeurs et principes fondamentaux permet de mieux cerner les priorités d'action et leur portée au sein de l'organisme. La PAR doit être envisagée en cohérence et comme le prolongement des autres politiques organisationnelles, en particulier la politique environnementale, la politique genre et la politique d'approvisionnement, tant dans les valeurs promues, qu'en matière d'objectifs et même de formulation.

### ► Quels sont vos objectifs et vos domaines prioritaires d'action?

Une multitude de raisons peuvent expliquer votre engagement, toutes importantes et cohérentes avec la mission de votre organisation. Il est toutefois important de bien les définir et les prioriser, afin de formuler vos objectifs stratégiques et déterminer vos priorités d'action. Cette étape peut être menée par un groupe restreint de personnes dans le cadre d'une réflexion stratégique, ou suite à un processus de consultation. Parmi les engagements qui peuvent vous tenir à cœur, citons :

- › Protéger l'environnement et la biodiversité.
- › Lutter contre les changements climatiques.
- › Réduire les inégalités et les injustices.
- › Lutter contre les discriminations basées sur le genre.
- › Lutter contre le travail des enfants.
- › Exprimer votre solidarité internationale.
- › Faire preuve d'exemplarité et renforcer votre cohérence.
- › Renforcer votre crédibilité et votre image de marque.
- › Appuyer vos actions de sensibilisation, de mobilisation et de plaidoyer.
- › Vous engagez concrètement pour votre communauté.
- › Rencontrer les attentes et les exigences de vos bailleurs, personnes donatrices.
- › Répondre à des obligations réglementaires.

### ► Quelle sera la portée organisationnelle de votre PAR?

Il s'agit ici de bien identifier les pratiques, les produits et les services qui seront ciblés en priorité. Cette réflexion est essentielle, car elle guidera l'opérationnalisation de la PAR et déterminera ses impacts organisationnels et budgétaires. Elle doit être menée en tenant compte de la volonté institutionnelle et de la structure de gestion de votre organisme; conditions essentielles à la définition d'un plan opérationnel adapté et à son application effective. Il est donc important de considérer la volonté politique interne de votre organisation, la flexibilité de son cadre de gestion et son ouverture au changement et à l'innovation sociale.

### ► **Quels sont les moyens disponibles pour opérationnaliser la PAR?**

La réflexion préliminaire qui guidera par la suite le plan opérationnel de la PAR permet de cerner plus concrètement les implications de vos orientations stratégiques en matière d'organisation du travail, de ressources humaines et techniques nécessaires et disponibles, d'outils d'approvisionnement et de contrôle à implanter, ainsi que des coûts et moyens financiers disponibles. Cette phase doit aussi être l'opportunité d'identifier les opportunités créées grâce à la PAR, notamment : les partenariats, les sources de financement disponibles, les retombées économiques, le renforcement des processus collaboratifs et du sentiment d'appartenance à l'organisation, etc.

### ► **Quelles seront les retombées visées par votre PAR?**

Mener une réflexion structurée autour des effets de la PAR et de ses avantages est important, car elle vous permettra de formuler un argumentaire convainquant pour mobiliser le personnel et défendre la démarche auprès du comité de direction. Au-delà des arguments éthiques relatifs à la mission de l'organisation, des retombées positives sont envisageables en ce qui concerne le renforcement et la protection de votre image de marque, le potentiel de communication, de mobilisation des membres et du grand public, d'appui à vos activités de plaidoyer, etc.

## 3.2 Analyse de la structure organisationnelle d'approvisionnement

La mise en place d'une PAR a des impacts sur la structure interne de l'approvisionnement d'une organisation. Elle modifie les critères d'approvisionnement, formels ou informels, les procédures et processus administratifs, ainsi que les relations d'affaire avec les fournisseurs.

**Il est donc important de bien comprendre et de schématiser la structure interne d'approvisionnement de votre organisme en se posant notamment les questions suivantes :**

- Quels processus permettent de définir les besoins en approvisionnement?
- Quelles normes et procédures encadrent les processus d'achat de biens et services?
- Quelles sont les ressources humaines, techniques et financières impliquées dans les processus d'approvisionnement?

- Quelles sont les procédures d'appels d'offres, de recherche et de sollicitation des fournisseurs?
- Quels critères et processus de négociation guident les décisions d'achat et les relations d'affaires avec les fournisseurs?
- Quels processus actuels permettent d'évaluer la qualité des produits et services, ainsi que la performance des fournisseurs?

Chacune de ces questions devrait être répondue de façon, mais en identifiant également les forces et faiblesses des processus actuels et en proposant des pistes d'amélioration reposant sur les modalités et les outils existants, afin de faciliter la transition vers un modèle plus responsable au plan environnemental et social.

**L'opérationnalisation de la PAR devra s'adapter au type de structure interne de l'approvisionnement au sein de votre organisme. Il existe trois principaux types de structures internes d'approvisionnement :**

- **Centralisée** : l'équipe ou le-la responsable de l'approvisionnement sont responsables de l'ensemble des achats de l'organisme.
- **Décentralisée** : chaque département ou unité administrative possède le pouvoir d'effectuer des achats de manière autonome selon ses propres budgets et besoins.
- **Hybride** : modèle le plus courant selon lequel le pouvoir décisionnel varie selon le type, le montant ou l'origine des fonds consacrés aux achats (lignes budgétaires).

Suivant le fonctionnement de votre organisme, la PAR devra être opérationnalisée en ciblant prioritairement le service responsable des achats, ou l'ensemble des unités administratives et personnes disposant d'un budget d'approvisionnement. Il est donc important de clarifier la chaîne décisionnelle relativement à l'approvisionnement et aux politiques et normes qui l'encadrent.

## 3.3 Analyse de la chaîne décisionnelle d'approvisionnement

La conception et l'adoption d'une nouvelle politique institutionnelle exigent la modification des processus et procédures en place au sein de l'organisme, ce qui relève d'enjeux importants et qui doivent suivre un processus balisé qu'il faut appréhender de façon structurée.

**Plusieurs étapes et analyses doivent donc être menées pour définir une PAR adaptée à la structure de l'organisme avant sa présentation au comité de direction :**

- **Constituer un groupe de travail** avec les personnes les plus engagées et influentes de votre organisme pour identifier les orientations stratégiques, les enjeux institutionnels et organisationnels, ainsi que les processus les mieux adaptés. Il peut s'agir du comité environnement ou d'un nouveau groupe de travail, qui devrait idéalement rassembler des personnes représentant les différents services, en particulier celles et ceux responsables des achats et de la comptabilité.
- **Clarifier la chaîne décisionnelle** et les services ou départements directement impliqués dans la chaîne d'approvisionnement en biens et services. Comprendre qui achète quoi, pour qui et pourquoi. Consulter et travailler conjointement avec ces personnes et proposer des améliorations aux processus existants plutôt qu'une refonte totale des procédures et des outils utilisés, afin de favoriser leur acceptation et leur utilisation effective.
- **Identifier les postes et les personnes clés à impliquer et convaincre** pour instaurer des processus d'approvisionnement plus responsables : membres du service des finances, gestionnaires de projets, logisticien-nes, adjoint-e-s de direction, organisateur-trice-s d'événements, acheteurs, fournisseurs, etc. ;
- **Identifier les processus décisionnels** que devra franchir le projet de PAR et les processus s'y rapportant avant d'être officiellement entérinée. Identifier et impliquer les personnes clés et influentes qui font preuve d'une ouverture d'esprit et d'une sensibilité à l'innovation sociale, notamment au niveau du comité de direction et du conseil d'administration.
- **Identifier les opportunités, mais également les freins et les risques** à la mise en œuvre des nouveaux critères de la PAR et définir des stratégies pour contourner ou atténuer les risques potentiels et optimiser les impacts positifs d'une telle démarche.

# 4. Plan opérationnel de la Politique d'approvisionnement responsable

## 4.1 Principales étapes pour concevoir et mettre en œuvre le plan opérationnel

L'implantation d'une PAR se découpe en plusieurs étapes :

**1. Constitution d'un Comité PAR**, qui sera composé des personnes les plus engagées et ouvertes à l'innovation sociale, idéalement représentatives des différents services ou département de l'organisme ou exerçant un rôle d'influence auprès de la direction et des services responsables de l'approvisionnement. Ce comité devra notamment réaliser un diagnostic interne des pratiques, définir les orientations et les priorités d'action du plan opérationnel de la PAR, définir des cibles et des outils, assurer un suivi continu des pratiques et déterminer les mécanismes d'évaluation et de surveillance à mettre en place.

**2. Réalisation d'un diagnostic des pratiques d'approvisionnement.** Les objectifs de cette étape sont de :

- › Préciser le cadre de gestion et les processus décisionnels et opérationnels qui guident les achats.
- › Identifier les bonnes et les mauvaises pratiques au sein de l'organisation.
- › Dresser un premier bilan des fournisseurs habituels de l'organisation.
- › Évaluer l'empreinte écologique actuelle et définir les secteurs à cibler et les mesures à implanter.
- › Orienter les pistes d'action concernant les processus et les pratiques à renforcer.

**3. Information, sensibilisation et mobilisation internes.** L'implantation d'une PAR doit susciter l'adhésion et la participation de toutes et tous au sein d'un organisme, et ce quel que soit l'emploi occupé ou le niveau de responsabilité exercé. Il est pour cela important d'informer l'ensemble du personnel, incluant la direction et même le conseil d'administration, des objectifs de la PAR et de sa portée, mais également de sa nécessité et ses avantages pour l'organisation. Les actions menées pour promouvoir les enjeux liés à l'approvisionnement responsable au niveau interne doivent maintenir un bon niveau d'engagement, grâce notamment à des actions de mobilisation et à une communication régulière et transparente des résultats et objectifs atteints.

**4. Élaboration de la PAR.** Il peut s'agir d'un processus long et complexe pour certains OCI qui ne disposent pas toujours des ressources humaines et financières nécessaires pour la définition d'un tel document institutionnel. Il existe toutefois une documentation relativement abondante qu'il s'agira cependant de bien analyser, de manière à choisir le modèle le plus pertinent au regard des activités et des réalités organisationnelles propres à chacune des institutions. Les principales étapes à mener sont notamment :

- › **Identifier les modèles et structures de PAR existants les mieux adaptés.**
- › **Adapter les modèles existants aux spécificités, missions et valeurs de l'organisme.**
- › **Définir la portée d'application de la PAR, par service, activités ou produits.**
- › **Préciser les processus et procédures à mettre en place.**

## 5. Adoption de la politique par le comité de direction.

Bien que l'adoption d'une PAR paraisse évidente compte tenu de la mission et des valeurs des organismes de coopération internationale, cette étape peut s'avérer longue et difficile. En effet, les conseils d'administration et comités de direction doivent composer avec des contraintes budgétaires souvent importantes et peuvent percevoir une telle politique comme contraignante et potentiellement coûteuse, ce qui renforce le besoin d'information et de sensibilisation. Le Comité PAR aura ici un rôle prépondérant pour :

- **Informier et expliquer les objectifs, l'intérêt et les opportunités à l'instauration d'une PAR.**
- **Présenter un plan d'implantation, les changements à opérer et une estimation des ressources humaines, techniques et budgétaires requises.**
- **Convaincre les instances de l'organisme en développant un argumentaire basé sur la mission de l'organisme, ses orientations stratégiques, ses objectifs institutionnels, ses partenariats et les opportunités en matière d'image et de financements.**

## 6. Implantation / opérationnalisation de la PAR.

Cette étape suppose la compréhension et une large adhésion interne au processus et exige un investissement particulier du comité PAR qui devra notamment :

- **Développer les outils de sélection, de vérification et d'évaluation des fournisseurs.**
- **Former le personnel responsable des achats et de la comptabilité aux critères spécifiques de la PAR.**
- **Fournir un appui et assurer une bonne communication aux personnes et services engagés.**
- **Assurer le suivi de la stratégie d'implantation.**
- **Faciliter la communication et les relations avec les fournisseurs.**

## 7. Suivi et vérification externe / audit de la chaîne d'approvisionnement

Une fois adoptée et implantée, la PAR doit faire l'objet d'un suivi régulier et d'une vérification annuelle pour valider le respect des normes et processus d'achat responsable. Dans un souci de transparence et de bonne gouvernance, une vérification externe indépendante est préférable à une évaluation interne. Cependant, le comité PAR pourrait être amené à exercer ce rôle de façon autonome pour des raisons de coûts, avec l'assurance de pouvoir accéder de façon transparente aux informations pertinentes et de pouvoir communiquer librement son analyse à l'interne, c'est-à-dire auprès de tout le personnel et les membres de l'organisme, mais également à l'externe, par exemple sur le site Internet de l'organisme.

Au-delà du niveau d'application de la PAR dans la chaîne d'approvisionnement, l'évaluation devrait aussi mettre en évidence les réussites et les défis rencontrés, ainsi que les coûts et les économies réalisées en lien avec l'implantation de la PAR, afin d'approfondir et d'améliorer les stratégies en place.

## 8. Prise en compte des infractions et mise en place des mesures correctives

Les défaillances constatées au niveau des processus d'application de la PAR, des critères de sélection des fournisseurs ou du non-respect de ces derniers des exigences environnementales et sociales de l'organisme doivent faire l'objet d'une communication et d'un niveau d'accompagnement raisonnable et diligent pour rappeler les procédures et les nouveaux critères exigés pour la chaîne d'approvisionnement, tant au niveau interne, qu'auprès des fournisseurs externes. Les fournisseurs en défaut devront présenter en toute transparence les informations requises et les mesures correctives qu'ils s'engagent à adopter pour améliorer leurs pratiques, incluant une date d'échéance. Le non-respect de ces mesures devrait entraîner une suspension ou une rupture de la relation d'affaires.



**9. Communication et diffusion des résultats**, tant à l'interne qu'à l'externe, dans un souci de transparence et d'imputabilité, mais également pour valoriser les efforts réalisés, en évaluer les impacts et démontrer la cohérence et l'engagement de l'organisme vis-à-vis de sa mission et ses valeurs. À noter que l'adoption et la mise en œuvre d'une PAR devrait se traduire par l'affectation officielle de cette tâche dans la description de fonctions d'au moins un-e employé-e, afin d'affecter un temps de travail raisonnable à l'exercice de ce mandat institutionnel.

**10. Accompagnement des fournisseurs, diffusion des bonnes pratiques et plaidoyer** en faveur de l'approvisionnement responsable. Si cette dernière étape reste optionnelle, elle permet de renforcer le rôle de votre organisme comme acteur de changement, engagé pour faire la promotion de l'adoption d'habitudes et pratiques de consommation plus respectueuses de l'environnement et des droits fondamentaux des personnes vulnérables, en particulier des femmes, des enfants, des minorités ethniques et des personnes à faibles revenus..

## 4.2 Proposition de structure d'une PAR

Une PAR n'a pas besoin d'être complexe pour être efficace, le plus important est qu'elle soit effectivement et rigoureusement appliquée.

**Toutefois, une PAR devrait minimalement contenir les éléments suivants :**

- **L'énoncé de départ / l'engagement organisationnel** : toute politique précise les valeurs et les engagements que l'organisation consent à respecter.
- **La portée de la PAR, qui dépend avant tout de la volonté politique de l'organisme, et non uniquement de ses moyens financiers.** Certains organismes peuvent décider de ne pas appliquer la PAR pour certains services ou activités pour commencer, avant d'évoluer pour l'étendre à l'ensemble des actions de l'organisme.
- **L'imputabilité**, qui précise clairement les responsabilités dans l'application de la politique et les moyens institutionnels, humains, techniques et financiers qui y seront consacrés.
- **Les normes et critères à respecter**, tant au plan environnemental que social, qui s'appliqueront aux règles internes en vigueur et seront intégrées au manuel des politiques et procédures de l'organisme.
- **Un code de conduite**, s'appliquant au personnel et aux fournisseurs, afin de garantir le respect des valeurs et des normes établies, dans un esprit d'engagement et de transparence mutuels.
- **Un processus de sélection des fournisseurs** : qui guidera la rédaction des appels d'offres, les processus de sélection des biens et services, et qui facilitera le dialogue avec les fournisseurs. Une grille d'évaluation des fournisseurs devrait être conçue pour faciliter l'approvisionnement et garantir la rigueur et la transparence des décisions.
- **Des mécanismes de suivi et de vérification** qui précisent les étapes, les critères, les outils et les ressources (internes ou externes), qui seront consacrées à l'évaluation des fournisseurs. Les modalités de rapportage, de rétroaction, ainsi que les mesures correctives à appliquer doivent également être précisées.
- **Les règles de transparence et de reddition de comptes** afin de maintenir une relation de confiance avec ses fournisseurs et les différentes parties prenantes, mais également pour communiquer au personnel, aux membres, aux donateurs, aux bailleurs de fonds et au grand public, les efforts réalisés et leurs impacts. Les résultats du plan d'action de la PAR devraient être intégrés au rapport annuel et accessibles librement sur le site Internet de l'organisme.
- **Un lexique**, afin de garantir une bonne compréhension de la terminologie technique par l'ensemble des parties prenantes.

## 4.3 Coût d'application d'une PAR

Les coûts liés à l'implantation d'une PAR varient selon les organismes, leur niveau préalable d'engagement et la portée de la politique adoptée. Mais plutôt que de parler du coût d'une PAR, il serait plus exact de parler d'investissement et d'engagement citoyen, les organismes de coopération internationale ayant pour vocation d'être des acteurs modèles dans l'adoption de pratiques plus responsables au plan environnemental et social.

### Plusieurs arguments sont importants à considérer face à la crainte financière qui freine souvent l'adoption d'une PAR :

- **La recherche du meilleur prix a des impacts contraires à la mission et aux valeurs des OCI.** La politique du prix le plus bas se fait nécessairement au détriment du milieu naturel, des conditions de travail et de la qualité de vie des personnes les plus vulnérables, et ce partout dans le monde, en particulier dans les pays du Sud dans lesquels les OCI interviennent.
- **Une gamme de plus en plus importante de produits et services respectent des engagements environnementaux et sociaux crédibles tout en gardant des prix compétitifs.** Il est donc indispensable de réviser ses relations d'affaires et ses habitudes pour évoluer vers de nouveaux fournisseurs écoresponsables plus compétitifs. L'accès à l'information indépendante et les études menées par diverses ONG, associations de consommateurs et groupes de pression deviennent alors une ressource précieuse pour améliorer ses pratiques sans forcément accroître ses coûts d'approvisionnement.
- **Le coût des mesures environnementales et sociales est souvent minime dans le prix final d'un produit ou services** et est généralement bien inférieur aux coûts liés au marketing, à la publicité ou aux marges des intermédiaires. Opter pour des produits de marque moins connue ou pour une filière d'approvisionnement plus directe, qui permet généralement d'atténuer considérablement les surcoûts éventuels liés à l'approvisionnement responsable.
- **Le coût réel des produits et services bon marché ne se limite pas au prix d'achat.** En effet, de nombreux coûts cachés sont souvent indispensables au bon fonctionnement des appareils ou pour atteindre le niveau de prestation attendu : prix des cartouches d'encre, coûts des diverses options, des frais cachés, de la maintenance, de la mise à jour, du renouvellement des licences, etc.
- **Le coût réel d'un produit écoresponsable n'est pas forcément plus élevé lorsqu'il est analysé de façon globale.** Par exemple, un appareil électronique ou électroménager écoénergétique de qualité reviendra souvent beaucoup moins cher à moyen et long terme qu'un premier prix, compte tenu de son renouvellement (ou réparation) plus tardif et des économies d'énergie réalisées. Il en va de même pour la plupart des achats de produits manufacturés et consommables, dont la qualité influence fortement la durée de vie.
- **Consommer moins, mais mieux.** Le coût parfois plus élevé de certains produits ou services présentant un haut niveau d'engagement environnemental et social ne doit pas être analysé uniquement de façon spécifique, mais faire l'objet d'une réflexion globale sur les modes de consommation de l'organisme et une analyse poussée des dépenses inutiles ou optionnelles reproduites depuis des années au sein de l'organisme. Par exemple, la numérisation du travail exige-t-elle de maintenir le budget alloué aux fournitures de bureau et aux impressions? Les équipements jetables ou à durée de vie limitée sont-ils réellement une économie à moyen et long termes ?
- **L'approvisionnement responsable peut faire partie intégrante des objectifs et des activités d'une OCI,** contribuant ainsi à l'atteinte de résultats organisationnels valorisables au plan institutionnel, d'image de marque, de partenariats financiers et même d'éligibilité à divers programmes et subventions. Affaires mondiales Canada exige, par exemple, que les organismes présentent leurs politiques et leurs engagements pour réduire les impacts environnementaux de leurs activités pour l'obtention d'accords de subvention pour un programme ou un projet de coopération internationale et de mobilisation du public.

# 5. Approches et portée du plan opérationnel de la PAR

## 5.1 Reconsidérer ses habitudes d'approvisionnement et de consommation

Le premier réflexe pour appliquer une PAR est avant tout de mener une réflexion de fond sur les modes de consommation. Car avant même de réfléchir à la façon de consommer **mieux**, il est indispensable de penser à la façon de consommer **moins** et de consommer **autrement**. Cette approche est indispensable pour opérationnaliser une PAR et dégager des moyens financiers supplémentaires qui pourront éventuellement être consacrés à l'achat de produits et de services plus respectueux de l'environnement et des droits sociaux.

En effet, il est fréquent de constater dans les organismes que des produits sont commandés et consommés par habitude et reproduction annuelle des bons de commande, alors que leur utilité fondamentale pourrait être remise en cause par un simple changement de pratiques n'impactant ni la qualité ni l'efficacité du travail : utilité de certaines fournitures de bureau, meilleure gestion des impressions, réunions par visioconférence, etc. Repenser ses façons de travailler et réduire sa consommation au travail sont d'excellents moyens de réduire les coûts de fonctionnement et l'empreinte écologique de son organisme.

**Dans le cas de produits ou services considérés comme essentiels à l'activité de l'organisme, une démarche d'analyse systématique doit être réalisée pour définir notamment :**

- **Le niveau d'utilité** réel à court, moyen et long termes et les alternatives possibles.
- **La durabilité du produit**, selon l'analyse coût / qualité / durée de vie.
- **Le niveau de toxicité** émanant du produit pour les utilisateurs / employé-e-s.
- **Le niveau de réutilisation, de recyclage ou de compostage** du projet, incluant sa prise en charge par les filières locales de transformation / élimination.

Les décisions d'approvisionnement responsables doivent donc intégrer l'ensemble de ces différents critères, et pas uniquement l'analyse du coût immédiat d'un bien ou service.

## 5.2 Définition de l'approche de mise en œuvre

L'analyse et la réflexion menées permettront d'orienter les décisions d'affaires qui seront guidées, au plan opérationnel, soit par une **approche produit**, qui privilégie la recherche du fournisseur le plus compétitif pour un produit ou un service donné ; soit par une **approche fournisseur**, qui privilégie la relation d'affaires avec un fournisseur privilégié dont les pratiques sont certifiées pour toute une gamme de produits et services.

- **L'approche produit**, appréhende les biens et services de façon spécifique, selon l'analyse de leur cycle de vie. Elle intègre des règles et des objectifs précis qui répondent aux valeurs et aux besoins d'un organisme. Cette approche convient bien aux organismes fonctionnant par appel d'offres pour des achats en grande quantité (renouvellement du mobilier de bureau ou de parc informatique par exemple). Les écoétiquettes et logos de référence peuvent vous guider dans le choix de produits et services écoresponsables.
- **L'approche fournisseur** est plus globale, puisqu'elle prend en considération les normes et critères d'approvisionnement dans tous leurs aspects. Elle implique divers niveaux d'analyse portant sur : le cycle de vie du produit, les normes suivies par les fournisseurs, les secteurs d'activité sollicités, les collaborations et partenariats ainsi que les stratégies d'affaires de l'organisme. Cette approche implique généralement un processus de présélection des fournisseurs, qui écarte les entreprises ne répondant pas aux normes et valeurs minimales de l'organisme ou, au contraire, cible et présélectionne les entreprises et structures ayant des valeurs et une mission cohérentes avec celles défendues par votre organisme. L'approche fournisseur favorise les relations d'affaire à long terme, dans un esprit de transparence et d'amélioration continue des pratiques. Les certifications obtenues par les fournisseurs sont des outils facilitant le processus décisionnel.

## 5.3 Portée du plan opérationnel : vision annuelle et vision à long terme

La complexité supposée et les coûts associés à la mise en place d'une PAR ne doivent pas être un frein à l'amélioration des pratiques. D'une part, plusieurs modèles et outils existent pour accompagner les organismes dans ces démarches, incluant le présent guide; d'autre part la portée de la PAR peut être adaptée aux moyens de l'organisme et à sa stratégie d'implantation, qui peut reposer sur une amélioration progressive de meilleures pratiques et la définition d'un périmètre opérationnel plus ou moins élargi. Au plan opérationnel, l'important est avant tout de se fixer des objectifs réalistes et progressifs, en ciblant notamment les secteurs ou les produits et services les plus pertinents.

Plusieurs organismes débutent ainsi l'implantation des normes d'approvisionnement responsables en améliorant leurs pratiques dans des secteurs pour lesquels l'information est plus facilement disponible, l'offre des fournisseurs et prestataires de services plus développée et les coûts plus accessibles que pour d'autres domaines.

### Les secteurs privilégiés par les OCI sont généralement :

- Les services de restauration et de traiteurs.
- Les fournitures de bureau, incluant le mobilier et le papier.
- Les produits électroniques et électroménagers.
- L'organisation d'événement écoresponsables.

L'implantation d'une PAR peut donc débuter par ces produits et services, avant de s'étendre à l'ensemble des procédures d'approvisionnement de l'organisme. De même, les organismes engagés peuvent proposer des cibles annuelles progressives, s'inscrivant idéalement dans le cadre d'un plan quinquennal aux cibles plus ambitieuses. Tout changement de pratique exigeant des sources de satisfaction et un certain temps d'adaptation et d'apprentissage, des cibles annuelles adaptées permettront de mobiliser et de fédérer davantage, en constatant les progrès accomplis, plutôt que générer le découragement face à des ambitions déçues. Il s'agit donc d'un processus d'apprentissage dont la durée dépend du niveau initial des pratiques et du degré d'engagement institutionnel.

# 6. Outils et informations pratiques pour l'implantation d'une PAR

## 6.1 Certifications sociales et environnementales, comment s'y retrouver?

Dans les faits, les OCI n'ont pas toujours les moyens humains et financiers d'évaluer directement l'ensemble de ses fournisseurs. Il peut donc s'avérer judicieux de privilégier l'achat de produits et services ayant déjà fait l'objet d'une évaluation externe de la part d'organismes de certification reconnus et indépendants. Toutefois, face à la multiplication des logos et effets d'annonce de la part des industriels, consommer responsable exige de savoir s'informer pour savoir décrypter les normes et pratiques qui se cachent réellement derrière les diverses certifications, « écoétiquettes » et logos présentés par les fabricants et les prestataires de services.

De nombreuses certifications environnementales et sociales sont mises de l'avant par les entreprises dans les publicités et les outils de promotion. Toutefois, toutes ne se valent pas. Il est donc important de savoir quels critères et modalités de vérification se cachent derrière les outils de marketing et le discours commercial. Il peut s'agir d'une certification, d'une autodéclaration du fabricant ou d'une simple déclaration environnementale, qui témoignent de niveaux très différents d'engagement.

Derrière un logo inspiré de la nature ou un emballage dont l'aspect évoque la production artisanale locale, se cachent parfois des pratiques trompeuses; on parle alors d'écoblanchiment, ou *Greenwashing* en anglais. Pour s'y retrouver, le plus simple est de miser sur la crédibilité de l'organisme de vérification qui appose sa norme ou son logo.

**Attention! L'écoblanchiment, verdissage, ou *Greenwashing* en anglais, est un « procédé de marketing ou de relations publiques utilisé par une organisation (entreprise, administration publique nationale ou territoriale, etc.) dans le but de se donner une image de responsabilité écologique trompeuse. La plupart du temps, les dépenses consenties concernent davantage la publicité que de réelles actions en faveur de l'environnement et du développement durable<sup>5</sup>. » Il s'agit donc d'une démarche trompeuse ou parfois incomplète destinée à « verdir » son image de marque. Elle se traduit souvent par des slogans ou des logos évoquant la nature (couleur verte, forme de feuille, etc.) censés valider des pratiques écoresponsables qui ne s'appuient généralement sur aucune forme de contrôle externe et indépendant.**

<sup>5</sup> Grand Dictionnaire terminologique, Office québécois de la langue française



Parmi les sources d'information fiables qui couvrent une grande diversité de produits et services citons :

**Gouvernement du Canada :** <https://www.ic.gc.ca/eic/site/Oca-bc.nsf/fra/ca02523.html>

**Gouvernement du Québec:** <http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/ecoetiquette/index.asp>

**Guide des labels de Verdura :** <http://www.vedura.fr/guide/ecolabel/>



Il est toutefois important de noter que les ONG de conservation de l'environnement et les associations de consommateurs réévaluent régulièrement ces certifications et retirent parfois leur soutien. Ainsi, Greenpeace a retiré, en 2018, son appui à la certification FSC sur la gestion durable des forêts pour un manque de contrôle des coupes à la source dans certains pays. Il est donc important, et de votre responsabilité, de rester informé sur les évaluations et les débats qui entourent certaines certifications. Garder également à l'esprit qu'aucune certification n'est parfaite et que votre choix final sera sans doute une question de compromis et de priorité.

Le site du ministère de l'Environnement et Lutte contre les changements climatiques recommande certaines certifications et donne des précisions sur les critères écoresponsables pris en compte par l'écoétiquette et la nature des critères à remplir pour l'obtenir. Les principales certifications reconnues au plan national et international sont présentées dans le *Guide de l'AQOCI sur la gestion écoresponsable de bureaux*.

## 6.2 Exemples de PAR et d'outils pour l'évaluation des fournisseurs

La Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM), table de concertation du Centre international de solidarité ouvrière (CISO) qui rassemble des organisations syndicales, des organismes non gouvernementaux, de coopération internationale et de défense des droits humains, propose plusieurs modèles et outils pour l'implantation d'une PAR. Sa plateforme en ligne<sup>6</sup> constitue une source d'information fiable facilitant l'évaluation des fournisseurs et la prise de décision pour des achats responsables au Québec. Elle propose notamment plusieurs exemples de PAR et des outils facilitant leur mise en œuvre.

### Exemples de PAR pouvant servir de référence :

- CISO
- CSN
- FTQ
- CDEC du Québec
- MEC

### Exemples d'outils utiles pour la mise en œuvre des pratiques d'approvisionnement responsables :

- [Formulaire d'entente avec les fournisseurs](#)
- [Questionnaire Fournisseur](#)
- [Modèle-type de PAR](#)
- [http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/outils/index.htm#plan\\_action](http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/outils/index.htm#plan_action)



<sup>6</sup> <https://www.ciso.qc.ca/la-cqcam/publications/>

## 6.3 L'investissement et la finance responsables (IR)

En tant qu'investisseurs institutionnels, les OCI ont aussi le devoir d'agir et d'influencer pour que leurs placements et leurs actifs contribuent à une meilleure prise en compte des questions environnementales, sociales et de gouvernance d'entreprise (ESG).

**La finance responsable est encadrée par les six (6) principes pour l'investissement responsable (PRI) définis par les Nations Unies, à savoir :**

- Prise en compte des questions ESG dans les processus de décisions en matière d'investissement.
- Prise en compte des questions ESG dans les politiques et leurs pratiques d'actionnaires.
- Exigence de publication des rapports sur les pratiques ESG.
- Favoriser l'acceptation et l'application des PRI auprès des gestionnaires d'actifs.
- Travailler en partenariat avec les acteurs du secteur financier engagés à respecter les PRI pour améliorer leur efficacité. rendre compte de façon transparente des activités et progrès dans l'application des PRI.

La plupart des institutions bancaires proposent aujourd'hui des fonds d'investissement se réclamant des principes du PRI. Même si des polémiques persistent, concernant notamment la participation de certaines sociétés extractives (minières ou pétrolières) dans plusieurs portefeuilles, des progrès constants sont réalisés sous la pression d'investisseurs responsables.

La composition de ces produits financiers étant en perpétuelle évolution, il est difficile de proposer un classement des investissements les plus vertueux. Au Canada, le *Réseau PRI Québec* est toutefois une bonne source d'information pour l'investissement responsable et *Bâtirente* est notamment considéré comme un partenaire crédible intégrant une gestion active des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans la gestion des systèmes collectifs de retraite. L'*Association pour l'investissement responsable* publie également des rapports d'évaluation sur le PRI, mais elle reste critiquée, car essentiellement financée et contrôlée par l'Industrie canadienne.





Association québécoise  
des organismes de  
coopération internationale

1001, rue Sherbrooke Est  
Bureau 540  
Montréal (Québec) H2L 1L3  
514 871-1086

[aqoci.qc.ca](http://aqoci.qc.ca)

