

LES PRATIQUES D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE DANS LES
ORGANISMES PUBLICS : ANALYSE DU CAS D'HYDRO-QUÉBEC

Par

Alexandra Agagnier

Essai présenté au Centre universitaire de Formation en Environnement en vue
de l'obtention du grade de maître en Environnement (M. Env.)

Sous la direction de
Marie-Claude Rousseau
Conseillère recherche scientifique
Hydro-Québec Équipement et services partagés

CENTRE UNIVERSITAIRE DE FORMATION EN ENVIRONNEMENT
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Sherbrooke, Québec, Canada, 6 juillet 2011

SOMMAIRE

Mots clés : approvisionnement, développement durable, approvisionnement responsable, organisations publiques, Hydro-Québec, appel d'offres, spécifications environnementales

Les organisations publiques développent de plus en plus des stratégies de développement durable qui incluent généralement un volet sur l'approvisionnement responsable, qui prend en compte non seulement le bénéfice de l'organisation, mais aussi l'économie, la société et l'environnement. Hydro-Québec, dans son *Plan d'action de développement durable 2009-2013*, s'engage à mettre en place de nouvelles spécifications écoresponsables. L'objectif de cet essai est donc de proposer de nouvelles pratiques d'acquisition responsable qui peuvent être intégrables à la société d'État. Pour ce faire, un inventaire des pratiques de six organisations, soit Hydro-Québec, le Centre de services partagés du Québec, Loto-Québec, la SAQ, le gouvernement du Royaume-Uni et celui de la Norvège, a été réalisé. Une revue des processus d'approvisionnement d'Hydro-Québec et des lois entourant les achats responsables a également été faite.

Par la suite, les pratiques les plus intéressantes ont été ressorties. Elles ont été analysées en fonction de trois critères, soit leur valeur ajoutée pour l'approvisionnement responsable chez Hydro-Québec, leur facilité de transposition dans les procédures existantes de même que leur coût. Suite à cette analyse qualitative, il a été possible de faire des recommandations. Ainsi, Hydro-Québec devrait ajouter une clause de sensibilisation au développement durable à la plupart de ses contrats. Elle devrait mettre en œuvre de nouvelles spécifications, que ce soit pour de nouveaux produits, des services ou des emballages. Des modifications devraient être apportées de manière à favoriser davantage les entreprises d'économie sociale. Il est souhaitable qu'une méthodologie soit développée de manière à optimiser l'utilisation du principe du coût global par les requérants. De plus, des guides sectoriels devraient être créés pour aider les requérants à bien diagnostiquer l'état d'avancement en développement durable dans les marchés.

Il a été permis de constater que la plupart des pratiques d'acquisition responsable des organisations étudiées sont relatives à l'environnement et non à l'aspect social du développement durable. De plus, l'approche produit est beaucoup plus développée que l'approche fournisseur, qui est pourtant plus complète que la première.

REMERCIEMENTS

Je tiens d'abord à remercier ma directrice d'essai, Marie-Claude Rousseau. Grâce à ses judicieux conseils, j'ai pu correctement orienter ma recherche et cerner les problématiques les plus importantes. Elle m'a aussi aidée à m'orienter dans le domaine de l'approvisionnement et à bien comprendre le vocabulaire entourant les acquisitions responsables. Elle m'a fourni de nombreux contacts, sans lesquels il aurait été très difficile de mener à terme cet essai.

Je veux également remercier les membres de l'Espace de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR), sans lesquels il aurait été impossible d'obtenir autant d'informations essentielles à ma recherche. Je tiens à souligner la contribution d'Anne-Marie Saulnier, la coordonnatrice de l'ECPAR, et de Marie Hanquez. De plus, je remercie toutes les personnes qui ont répondu à mes questions sur les acquisitions responsables dans leurs organisations.

Je tiens aussi à remercier Hélène Wilson, qui m'a donné envie de travailler en environnement, de même que ma famille et mes amis, qui m'ont soutenue tout au long de la réalisation de cet essai.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1 MISE EN CONTEXTE.....	4
1.1 Portrait d'Hydro-Québec	4
1.1.1 Description de l'entreprise	4
1.1.2 Processus d'approvisionnement	5
1.2 Revue réglementaire	10
1.2.1 Loi sur le développement durable	10
1.2.2 Droit international	13
1.2.3 Régime législatif d'Hydro-Québec pour ses acquisitions.....	13
2 INVENTAIRE DES PRATIQUES D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE.....	16
2.1 Grille de collecte de données.....	16
2.2 Inventaire des pratiques.....	18
2.2.1 Hydro-Québec	19
2.2.2 CSPQ	25
2.2.3 Loto-Québec.....	31
2.2.4 SAQ.....	37
2.2.5 Gouvernement du Royaume-Uni	43
2.2.6 Gouvernement de Norvège.....	52
3 ANALYSE DES PRATIQUES	57
3.1 Pratiques intéressantes	57
3.1.1 Profil de l'entreprise	57
3.1.2 Gouvernance des achats responsables	57
3.1.3 Mise en œuvre à l'interne	59
3.1.4 Approche fournisseur.....	60
3.1.5 Approche produit	62
3.1.6 Autres éléments intéressants.....	63
3.2 Critères d'analyse	64
3.3 Analyse selon les critères	66
3.3.1 Profil de l'entreprise	66
3.3.2 Gouvernance des achats responsables	66
3.3.3 Mise en œuvre à l'interne	70
3.3.4 Approche fournisseur.....	70

3.3.5	Approche produit	76
3.3.6	Autres éléments intéressants.....	78
4	RECOMMANDATIONS.....	79
	CONCLUSION.....	82
	RÉFÉRENCES	84
	BIBLIOGRAPHIE	91

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Processus d'acquisition chez Hydro-Québec	6
Figure 1.2 Liens entre la <i>Loi sur le développement durable</i> , le <i>Plan d'action de développement durable</i> d'Hydro-Québec et l'approvisionnement responsable	12

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 Pratiques d'approvisionnement responsable chez Hydro-Québec.....	20
Tableau 2.2 Pratiques d'approvisionnement responsable au CSPQ	26
Tableau 2.3 Pratiques d'approvisionnement responsable de Loto-Québec.....	32
Tableau 2.4 Pratiques d'approvisionnement responsable de la SAQ	38
Tableau 2.5 Pratiques d'approvisionnement responsable du Royaume-Uni.....	44
Tableau 2.6 Pratiques d'approvisionnement responsable de la Norvège	53

LISTE DES ACRONYMES ET DES SIGLES

3RV	Réduction, réemploi, recyclage, valorisation
BPC	Biphényle polychloré
CFER	Centres de formation en entreprise et récupération
CSPQ	Centre de services partagés du Québec
CSST	Commission de la santé et de sécurité au travail du Québec
DGA	Direction générale des Acquisitions du Québec
DEFRA	<i>Department for Environment, Food and Rural Affairs</i>
ECPAR	Espace de concertation sur les pratiques d’approvisionnement responsable
GBS	<i>Government Buying Standards</i>
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
MDDEP	Ministère du Développement durable, de l’Environnement et des Parcs
PAR	Pratique d’approvisionnement responsable

INTRODUCTION

Popularisé à la fin des années 1980 par le rapport Brundtland des Nations unies, le concept du développement durable, qui vise un développement répondant aux besoins actuels sans compromettre ceux des générations futures (ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP), 2002), est de plus en plus répandu. De nombreuses entreprises et organisations l'intègrent volontairement à leurs opérations. D'ailleurs, une partie non négligeable réalise un rapport annuel de développement durable basé sur les indications du *Global Reporting Initiative*, le GRI.

Il est possible de mettre en œuvre le développement durable de plusieurs manières, dont l'approvisionnement responsable. Ce concept consiste en un processus par lequel les organisations acquièrent les biens et les services dont elles ont besoin tout en prenant en compte l'économie, la société et l'environnement (*Sustainable Procurement Task Force*, 2006). Ainsi, les acquisitions ne doivent pas bénéficier qu'à l'organisme, mais à toute la société (*ib.*). Pour ce faire, c'est tout le cycle de vie qui doit être pris en compte, ce qui inclut notamment les matériaux utilisés, le processus de fabrication, la livraison, l'utilisation et la fin de vie. L'approvisionnement responsable peut s'appliquer autant aux produits qu'aux services et comporte des exigences à la fois pour les produits et pour les fournisseurs. Grâce à l'approvisionnement responsable, les organisations importantes, par leur pouvoir d'achat, peuvent influencer leurs fournisseurs à adopter des pratiques plus responsables. De plus, puisque leurs acquisitions sont pour la plupart essentielles à leur fonctionnement, elles rendent leurs activités plus durables.

L'approvisionnement responsable est reconnu internationalement comme faisant partie de la responsabilité sociale des entreprises, notamment par le biais de la norme ISO 26000. Les organisations qui la suivent doivent communiquer leurs exigences éthiques, et donc environnementales et sociales, à leurs fournisseurs et à leurs sous-traitants. De plus, la consommation responsable y est abordée. Il est indiqué que les entreprises devraient proposer des produits et des services avec un cycle de vie et une chaîne de valeurs durables (Organisation internationale de normalisation, 2009). Une référence à la *Déclaration de Rio sur l'Environnement et le Développement* est aussi faite (*ib.*), qui affirme que « les États devraient réduire et éliminer les modes de production et de consommation non viables » (Nations unies, 1992).

Hydro-Québec, dans son *Plan d'action de développement durable 2009-2013*, affirme son désir de s'engager au niveau des acquisitions responsables, puisque la septième action est de « *Mettre en oeuvre des spécifications pour des achats écoresponsables* » (Hydro-Québec, 2009). Il y est précisé que le terme « écoresponsable » fait référence à l'environnement, à l'économie et à l'éthique, mais la plupart des spécifications sont de natures environnementales. Hydro-Québec, comme les autres organisations publiques, vit de nombreuses contraintes dans le développement de l'approvisionnement responsable et peine à mettre en place des critères d'ordre social. En effet, ceux-ci s'appliquent avant tout aux fournisseurs, alors que la société d'État doit s'assurer de ne pas restreindre la concurrence, contrairement aux entreprises privées qui ont une plus grande marge de manœuvre.

De plus, la société d'État est imputable devant la population et ses faits et gestes sont souvent scrutés minutieusement. Les critères utilisés lors de ses acquisitions doivent toujours être mesurables et objectifs. Il est essentiel que les achats respectent le cadre légal des organisations publiques. Hydro-Québec doit choisir les spécifications de développement durable avec précaution.

L'objectif de cet essai est de proposer des pratiques d'approvisionnement responsable (PAR) intégrables aux processus d'achats d'Hydro-Québec. Pour ce faire, il est nécessaire d'atteindre plusieurs objectifs spécifiques. Premièrement, il faut effectuer une revue du fonctionnement de l'approvisionnement chez Hydro-Québec et des lois et documents entourant les PAR dans la société d'État, ce qui permet de s'assurer que les PAR relevées puissent y être incorporées. De manière à obtenir des pratiques comparables intégrables dans l'entreprise, les PAR de plusieurs organisations publiques doivent être étudiées. Ainsi, deuxièmement, il est nécessaire d'identifier la nature des informations à colliger sur la mise en œuvre des PAR dans les organisations sélectionnées et d'établir une grille de collecte de données. Troisièmement, un inventaire des PAR de quatre organisations publiques québécoises, soit Hydro-Québec, le Centre de services partagés du Québec (CSPQ), Loto-Québec et la SAQ, et de deux gouvernements européens, c'est-à-dire ceux du Royaume-Uni et de la Norvège, est réalisé. Quatrièmement, les tendances et les bonnes pratiques des organisations sont relevées. Finalement, il est nécessaire de les évaluer de façon qualitative à partir de critères visant à s'assurer de la faisabilité d'instaurer ces pratiques dans le contexte d'Hydro-Québec.

De manière à obtenir des données crédibles, les sources premières ont été favorisées. Par exemple, pour l'inventaire des pratiques, des entretiens téléphoniques et des envois de courriels avec des responsables de l'approvisionnement responsable ont eu lieu. Pour les autres sources, ces critères, basés sur la démarche proposée par l'Université du Québec à Montréal (Service des bibliothèques de l'Université du Québec à Montréal, 2010), sont retenus. Tout d'abord, les documents provenant d'organisations publiques ou d'entreprises reconnues sont choisis en priorité. Ensuite, dans le cas où d'autres informations doivent être sélectionnées et qu'elles proviennent d'Internet, le nom de l'auteur doit être cité et idéalement, il doit être reconnu ou avoir de l'expertise dans le domaine. Finalement, les documents visant à faire de la publicité sont évités le plus possible. Il est également à noter que les sources récentes, qui ont moins de 10 ans, sont priorisées.

Le premier chapitre de l'essai consiste en une mise en contexte. Il comporte une description d'Hydro-Québec et de son processus d'acquisition de même qu'une revue réglementaire entourant l'approvisionnement responsable dans la société d'État. Le deuxième chapitre est constitué de l'inventaire des PAR. Une grille de collecte de données est remplie pour chaque organisation étudiée et le choix des organismes est justifié. Le troisième comporte l'analyse des pratiques. Celles qui sont intéressantes qui ont été répertoriées lors de l'inventaire sont données et forment un bilan. Des critères y sont également développés et l'analyse des pratiques intéressantes en fonction des critères est réalisée. Finalement, le dernier chapitre comporte les recommandations.

1 MISE EN CONTEXTE

Lors de l'instauration de PAR dans une société d'État, il est nécessaire de prendre en compte la structure et les politiques internes de l'entreprise, de même que les lois et les règlements en vigueur. De cette manière, les pratiques peuvent s'insérer dans les procédures, ce qui permet de non seulement les formuler, mais aussi de les mettre en pratique.

1.1 Portrait d'Hydro-Québec

Hydro-Québec est le principal producteur, transporteur et distributeur d'électricité au Québec. Voici une description de l'entreprise et de ses processus d'acquisition.

1.1.1 Description de l'entreprise

Hydro-Québec est une société d'État québécoise dont la mission est de fournir de l'énergie. Elle est issue de la Commission hydroélectrique de Québec, créée en 1944 suite à l'achat par le gouvernement de l'entreprise privée *Montreal Light, Heat and Power Company Consolidated*. La nationalisation de l'électricité se finalise en 1963, ce qui permet à Hydro-Québec d'être l'unique distributeur d'électricité dans presque toutes les régions de la province (Hydro-Québec, 2011b).

La société d'État a le monopole presque partout au Québec sur la production, le transport et la distribution de l'électricité. Elle exploite essentiellement des énergies renouvelables. Annuellement, elle produit près de 37 000 mégawatts d'électricité, dont 35 000 sont générés par ses centrales hydroélectriques. Elle possède aussi deux parcs éoliens, 27 centrales thermiques et une centrale nucléaire. Son réseau comprend 32 600 kilomètres de lignes de transport et 108 400 kilomètres de lignes de distribution. Hydro-Québec a près de 20 000 employés (Hydro-Québec, 2011b) et quatre millions de clients. En 2009, elle a généré des profits de plus de trois milliards de dollars, dont plus des deux tiers ont été versés en dividendes au gouvernement québécois (Hydro-Québec, 2010c). De plus, elle effectue de la recherche, afin de devenir un des chefs de file internationaux dans le domaine de l'énergie (direction Acquisition d'Hydro-Québec, 2009).

L'entreprise est divisée en quatre grands secteurs : Production, TransÉnergie, Distribution ainsi qu'Équipement et Services partagés. C'est cette dernière division qui est responsable des achats, par le biais de sa direction Acquisition (Hydro-Québec, 2011b).

En 2008, les achats en bien et services ont totalisé 2,660 milliards de dollars (Hydro-Québec, 2009). Ses acquisitions sont très diversifiées, puisqu'elles peuvent servir entre autres à l'édification de barrages hydroélectriques, à la mise en place de lignes de transport, à l'entretien de l'équipement existant et à la gestion administrative de l'entreprise.

Hydro-Québec s'est engagée au niveau de l'environnement. Elle publie annuellement un rapport de développement durable, qui est coté B selon les lignes directrices du GRI et plusieurs de ses divisions sont certifiées ISO 14001 (Hydro-Québec, 2011b). Elle a mis en place des PAR, comme l'achat de papier certifié FSC fait à base de fibres recyclées à 100 % (Hydro-Québec, 2009), de mobilier de bureau certifié *GreenGard* ou d'absorbants contenant des fibres recyclées non blanchies au chlore (Rousseau, 2011b).

1.1.2 Processus d'approvisionnement

Chez Hydro-Québec, c'est la direction Acquisition, rattachée à Équipement et Services partagés, qui est responsable des approvisionnements. Cette mission implique non seulement de fournir les services d'achat, mais aussi de développer des orientations et des stratégies d'acquisition. La politique *Nos acquisitions de biens meubles et de services et les conditions des contrats* d'Hydro-Québec dicte les principes généraux appliqués lors de l'approvisionnement. Parmi ceux-ci se trouve le développement durable. En effet, l'entreprise s'est engagée à transmettre, lorsque c'est applicable, ses critères de développement durable à ses fournisseurs, afin, entre autres, de préserver l'environnement et les ressources naturelles. De plus, bien que l'organisation publique veuille réaliser ses acquisitions au coût le plus avantageux (direction Acquisition d'Hydro-Québec, 2009), le coût global est pris en compte :

« Ainsi, dans une perspective constante d'amélioration, Hydro-Québec considère de plus en plus le coût global d'un bien ou d'un service. Cette approche permet d'analyser tous les coûts associés à un bien ou un service durant son cycle de vie » (ib., p. 1).

Des politiques internes promeuvent les acquisitions responsables. C'est le cas de celles intitulées *Notre environnement* et *Notre rôle social*. Elles affirment que l'entreprise souhaite utiliser les ressources de manière efficace et responsable et mettre en pratique le concept des 3RV (réduction, réemploi, recyclage, valorisation). Elles montrent qu'Hydro-Québec veut sensibiliser ses fournisseurs à l'environnement, intégrer les préoccupations environnementales dans ses décisions et soutenir le développement du Québec et de ses

régions (Hydro-Québec, 2010b). De plus, l'entreprise s'est engagée, lorsqu'ils sont disponibles au moment et au lieu voulu à un coût égal, à utiliser des produits et des services plus responsables environnementalement. Des critères écoresponsables doivent être pris en compte lorsqu'ils peuvent être applicables, mais le prix le plus avantageux doit aussi être considéré (Hydro-Québec, 2010a).

Il s'avère important de comprendre les différentes étapes du processus d'acquisition. En effet, chacune comporte ses propres particularités. Les mesures favorisant les acquisitions responsables peuvent se trouver à différents niveaux. En les décortiquant et en les comprenant mieux, il est possible de cerner les opportunités en matière d'acquisition responsable. La Figure 1.1 schématise, en ordre, les différentes étapes du processus d'acquisition dans la société d'État.

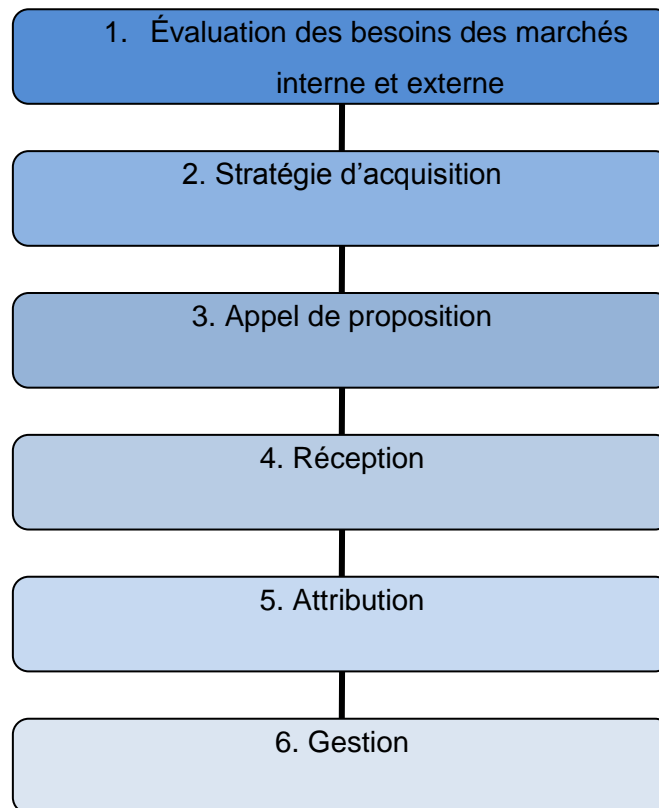


Figure 1.1 Processus d'acquisition chez Hydro-Québec, modifié d'Audet, 2004

D'abord, une évaluation des besoins des marchés internes et externes pour le produit ou le service sélectionné est réalisée par le requérant, qui est l'employé à l'interne qui désire faire l'acquisition, à moins qu'il s'agisse d'un contrat-cadre multiclients. Ces contrats sont

réalisés lorsqu'il existe de nombreux requérants pour le bien dans l'entreprise. Cela permet à Hydro-Québec de négocier un meilleur prix que si les requérants commandaient tous indépendamment. Dans ce cas, c'est l'acheteur qui réalise l'évaluation des besoins. Par exemple, si une pièce d'équipement doit être acquise, l'acheteur vérifie entre autres l'inventaire de ce produit dans l'entreprise, son utilité, sa durée de vie et la quantité nécessaire. Il s'assure de comprendre les besoins internes, c'est-à-dire au sein de l'entreprise, en terme de quantité, de budget, de temps et de qualité. Par la suite, il vérifie le marché externe. Il s'informe du nombre de fournisseurs disponibles, de l'historique d'acquisition et de la situation des différents concurrents (Audet, 2004).

Les achats se divisent en plusieurs catégories : les services professionnels, qui permettent d'obtenir des ouvrages de type intellectuel ou conceptuel généralement sous la forme de rapports ou de devis, les services spécialisés, les travaux et les biens, incluant les biens stratégiques. Ces derniers sont nécessaires à la mission de base de l'entreprise, soit à la production, au transport et à la distribution d'électricité (direction Acquisition d'Hydro-Québec, 2009). Les stratégies diffèrent selon la catégorie à laquelle l'achat appartient.

Ensuite, l'acheteur élabore la stratégie d'acquisition (Audet, 2004). Il sélectionne, en fonction des procédures prévues, la meilleure méthode, soit l'appel d'offres, l'appel de propositions, qui permet de négocier les offres déposées, l'entente de gré à gré, un processus de facture sans commande ou encore la répartition des contrats entre plusieurs fournisseurs. Aussi, l'acheteur choisit la manière, par exemple, de procéder à l'appel de proposition et les critères pour effectuer l'adjudication du contrat. De plus, il évalue les économies entraînées par cette stratégie (*ib.*). Dans le cadre de cet essai, pour alléger la lecture, les appels d'offres et de propositions sont considérés indifféremment.

Il existe des appels d'offres restreints et ouverts chez Hydro-Québec. Pour les acquisitions de services professionnels qui ont peu d'impacts sur la mission de base de l'entreprise et dont la valeur est de plus de 50 000 \$, ce sont les appels d'offres restreints qui sont généralement utilisés. Pour les biens et les services autres que les services professionnels, l'appel d'offres ouvert est utilisé pour les contrats d'une valeur supérieure à 100 000 \$. En deçà de ce montant, des appels d'offres restreints ou des négociations de gré à gré ont généralement lieu (direction Acquisition d'Hydro-Québec, 2009).

Pour pouvoir participer aux appels d'offres restreints, les fournisseurs doivent généralement s'inscrire au Répertoire des fournisseurs. Lors de ces appels d'offres, les informations contenues dans la base de données sont consultées par les acheteurs afin qu'ils puissent acheminer les documents aux fournisseurs inscrits. Les appels d'offres ouverts sont disponibles pour tous les fournisseurs, qu'ils soient inscrits ou non au répertoire (direction Acquisition d'Hydro-Québec, 2009).

Par la suite, l'appel d'offres est réalisé et envoyé. Il comprend les instructions pour y répondre, les clauses générales, qui sont les mêmes dans tous les contrats d'un même type, les clauses particulières, des annexes et la formule de soumission, qui peut inclure le panier de produits commandés (Audet, 2004). Hydro-Québec exige, parmi ses conditions générales, que l'entreprise fournisseuse de produits ou de services respecte les lois et les règlements applicables et s'assure de détenir tous les permis et les autorisations nécessaires pour l'accomplissement du contrat. De plus, il y a une clause générale environnementale. Ainsi, les fournisseurs doivent respecter toutes les lois et tous les règlements touchants à l'environnement et applicables au Québec. Ils doivent prendre toutes les dispositions nécessaires, à leur frais, pour protéger l'environnement et prévenir la pollution et les nuisances. La clause exige également qu'il y ait du personnel formé pour répondre aux urgences environnementales. De plus, si jamais une telle urgence survient dans le cadre de l'exécution du contrat, Hydro-Québec doit en être informée dans les plus brefs délais. D'autres clauses environnementales, spécifiques au contrat, peuvent être ajoutées (Hydro-Québec, 2011a).

Puis, les soumissions sont reçues et ouvertes chez Hydro-Québec. Les acheteurs les analysent en fonction des critères qui avaient été élaborés. Il est possible de comparer les prix soumissionnés avec ceux des contrats précédents. L'attribution a lieu par la suite. Il s'agit de choisir le fournisseur qui répond le mieux aux besoins internes. Le choix doit être approuvé par un cadre. Il suffit alors d'avertir le fournisseur qu'il a obtenu le contrat. Il n'a pas besoin de signer, puisque son acceptation est garantie par le dépôt de sa soumission dans le cas des appels de propositions et d'offres (Audet, 2004). Finalement, il y a la gestion du contrat, qui peut inclure l'évaluation de la performance du fournisseur. À cette étape, le respect des clauses contractuelles, la qualité des services ou des biens et le respect des délais de livraison sont étudiés, ce qui permet de mieux réaliser les acquisitions par la suite (direction Acquisition d'Hydro-Québec, 2009).

Il existe un autre mécanisme, soit la qualification des fournisseurs, qui vise à garantir la qualité des biens et des services achetés par Hydro-Québec dans quelques marchés spécifiques en lien avec des biens stratégiques et des services professionnels. Cette procédure est indépendante de l'inscription au registre des fournisseurs. Elle ne s'applique que lorsqu'elle apporte une valeur ajoutée au processus d'acquisition. La qualification des fournisseurs vise à s'assurer que les produits répondent aux critères d'Hydro-Québec. Pour être qualifiés, les produits des fournisseurs doivent répondre aux exigences techniques, économiques, financières, commerciales et environnementales de l'entreprise. Par exemple, il peut y avoir des normes de bruits pour les appareils extérieurs ou des spécifications sur le contenu en biphényles polychlorés (BCP). Plusieurs méthodes permettent de qualifier un fournisseur, telles que le système d'évaluation de la performance des fournisseurs, qui sert également à la révision du statut des fournisseurs qui sont déjà qualifiés (direction Acquisition d'Hydro-Québec, 2009). Les fournisseurs peuvent déposer leur dossier de qualification en tout temps. L'entreprise étudie les dossiers de qualifications quelques fois par année. Les fournisseurs sont évalués en fonction des réponses fournies dans leur dossier de qualification. Ils doivent entre autres déposer un questionnaire de même qu'une copie de leur certification ISO 9001 lorsqu'elle est requise. S'ils sont retenus, ils sont inscrits sur une liste de fournisseurs qualifiés pour leur champ d'expertise. Cependant, lors des appels d'offres, il est possible qu'Hydro-Québec ait des exigences plus élevées que les critères de qualification des fournisseurs et la qualification ne signifie pas que l'entreprise puisse répondre à tous les appels d'offres. De même, plusieurs appels d'offres ne s'adressent pas uniquement aux fournisseurs qualifiés (Hydro-Québec, 2008).

La qualification des fournisseurs permet à Hydro-Québec de mettre en place des critères obligatoires pour certains marchés (direction Acquisition d'Hydro-Québec, 2009). L'entreprise peut demander des exigences techniques ou environnementales pour des produits et services stratégiques ou non. Pour les produits stratégiques, les fournisseurs doivent détenir la certification ISO 9001 (Hydro-Québec, 2011b). Hydro-Québec se donne donc le choix d'opter pour des fournisseurs détenant une certification.

1.2 Revue réglementaire

Pour mettre en place des PAR chez Hydro-Québec, il est préférable de prendre en compte la *Loi sur le développement durable*, le droit international de même que le statut juridique de l'entreprise.

1.2.1 Loi sur le développement durable

La *Loi sur le développement durable* encadre les ministères et les organisations liées au gouvernement du Québec dans la démarche du développement durable. Elle définit le développement durable comme un

« développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs [et] qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement » (Loi sur le développement durable).

La loi met en place 16 principes de développement durable, comme la santé et la qualité de vie, la préservation de la biodiversité de même que la production et la consommation responsable. Ce dernier principe vise à rendre plus viables et responsables socialement et environnementalement les modes de production ainsi que de consommation. Pour ce faire, la loi préconise entre autres une approche écoefficiente, afin d'optimiser l'utilisation des ressources. Elle force les organismes gouvernementaux à rendre publics leurs objectifs en matière de développement durable, comme par le biais d'un plan d'action de développement durable. Hydro-Québec est soumise à cette loi.

Pour en permettre l'application, le gouvernement a développé la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*, qui sert à assurer la cohérence des actions entre les 150 organismes soumis à la loi (MDDEP, 2006). La stratégie met en place neuf orientations, 19 axes d'orientation et 29 objectifs que doivent suivre les organismes et qui doivent se refléter dans leurs plans d'action de développement durable. L'orientation trois de la stratégie est de « *Produire et consommer de façon responsable* » (MDDEP, 2007). Elle consiste en « *l'adoption de mesures de gestion environnementale et de pratiques d'acquisition écoresponsables* » (*ib.*). Elle fait partie des trois actions stratégiques prioritaires, ce qui signifie que tous les organismes soumis à la *Loi sur le développement durable* doivent nécessairement y participer. Grâce à elle, le gouvernement du Québec s'engage à mettre en place des critères de développement

durable pour ses acquisitions. Le gouvernement peut ainsi, par le biais des achats publics, promouvoir la protection de l'environnement et la responsabilité sociale (MDDEP, 2007).

Cinq objectifs de la stratégie sont rattachés à l'orientation. Parmi ceux-ci, l'objectif six demande entre autres aux organismes gouvernementaux d'appliquer une politique d'achat écoresponsable. Une action incontournable est aussi liée à l'orientation. Elle consiste en la création d'une politique pour un gouvernement écoresponsable.

L'action a été réalisée et le document, intitulé *Politique administrative pour un gouvernement écoresponsable*, a été rendu public en 2009. Hydro-Québec, en tant qu'entreprise appartenant au gouvernement, est visée par cette politique. Elle met en relief les champs d'action possibles pour mettre en œuvre la troisième orientation de la stratégie. Il est notamment demandé de prendre en compte l'efficacité énergétique et les caractéristiques environnementales lors des acquisitions, de mettre des critères de développement durable dans les appels d'offres, de consommer du papier à haute teneur en produits recyclés et de prendre en compte la production de déchets lors des acquisitions. Il y est proposé de mettre en place *l'écoconditionnalité*, c'est-à-dire que le cycle de vie des biens soit considéré, que les fournisseurs soient obligés de respecter les lois de même que les normes environnementales et qu'ils soient socialement responsables (Conseil exécutif du Québec, 2009).

Conformément à la *Loi sur le développement durable*, Hydro-Québec a développé le *Plan d'action de développement durable 2009-2013*, qui s'inscrit dans la stratégie gouvernementale et dans la politique. L'action sept du plan est de « *Mettre en œuvre des spécifications pour des achats écoresponsables* » (Hydro-Québec, 2009). L'entreprise s'y engage à mettre en place davantage de critères touchant au développement durable. Pour ce faire, elle veut développer des guides d'achat avec des spécifications écoresponsables pour cinq nouveaux produits d'usage courant sur une période de cinq ans.

La Figure 1.2 montre les différents engagements obligatoires d'Hydro-Québec par rapport aux acquisitions responsables. De la *Loi sur le développement durable* découle non seulement le plan d'action d'Hydro-Québec, mais aussi la stratégie et la politique administrative. La figure permet de voir les principes liés aux achats responsables qui sont inclus dans les différents documents. Les cases foncées représentent les documents,

alors que les cases pâles contiennent leurs dispositions et les rendre compte qu'ils exigent.

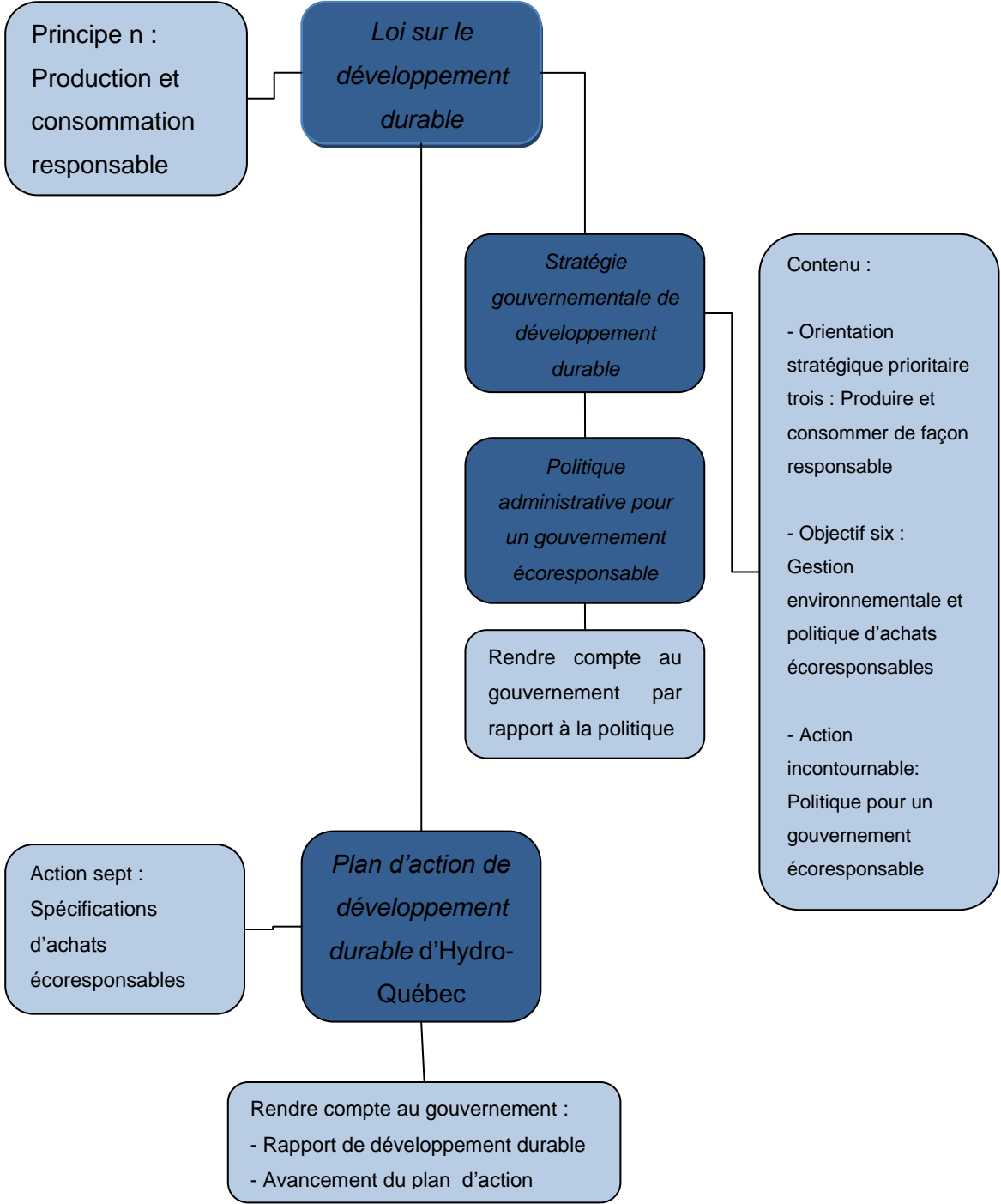


Figure 1.2 Liens entre la *Loi sur le développement durable*, le *Plan d'action de développement durable* d'Hydro-Québec et l'approvisionnement responsable

1.2.2 Droit international

Hydro-Québec, en tant que société d'État appartenant à un gouvernement provincial, n'est pas soumise aux accords de libre-échange relatifs aux marchés publics et signés par le Canada jusqu'à présent. Ainsi, elle peut choisir les marchés visés par ses appels d'offres (ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, 2011) (Loto-Québec, 2011b) (Beaudoin, 2011). La plupart des acquisitions s'effectuent d'ailleurs dans les marchés québécois et canadiens (Rousseau, 2006). Un seul accord commercial assujetti Hydro-Québec. Il s'agit d'un accord sur la mobilité de la main-d'œuvre dans le domaine de la construction entre le Québec et l'Ontario (Beaudoin, 2011); il n'a pas d'impacts directs sur les PAR.

De plus, le gouvernement québécois à l'intention d'exclure Hydro-Québec des nouveaux accords de libre-échange concernant les marchés publics, comme dans les négociations actuelles pour un accord entre l'Union européenne et le Canada. En effet, le gouvernement québécois souhaite qu'Hydro-Québec puisse continuer à jouer un rôle important dans la vie économique des régions québécoises, comme l'a déclaré le premier ministre Jean Charest récemment (Larocque, 2011).

Les accords de libre-échange peuvent contraindre les États dans l'instauration de PAR. Les contraintes restrictives dans les appels d'offres sont de plus en plus prohibées ce qui rend difficile l'ajout de critères sociaux ou environnementaux (Noiseux, 2009). Puisqu'Hydro-Québec n'est pas soumise aux grandes ententes internationales, tels que les accords de l'Organisation mondiale du commerce et l'Accord de libre-échange nord-américain (Beaudoin, 2011), elle peut plus facilement insérer des critères de développement durable dans ses acquisitions. Cependant, elle n'est pas complètement libre dans ses actions, puisque certaines dispositions législatives québécoises l'encadrent.

1.2.3 Régime législatif d'Hydro-Québec pour ses acquisitions

La *Loi sur les contrats des organismes publics*, sous le contrôle du Conseil du Trésor, régit les contrats que peuvent passer les ministères et les organismes publics (Bureau de coordination de développement durable du MDDEP, 2010). Trois règlements sont liés à la loi, c'est-à-dire le *Règlement sur les contrats d'approvisionnement des organismes publics*, le *Règlement sur les contrats de travaux de construction des organismes publics*

et le *Règlement sur les contrats de service des organismes publics* (Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec, 2011).

La *Loi sur les contrats des organismes publics* permet de prendre en compte la responsabilité des fournisseurs par le biais d'une marge préférentielle. En effet, le deuxième article prévoit qu'il est possible de mettre en place des outils pour favoriser le développement durable. Les règlements de la loi expliquent qu'il est possible de mettre des spécifications liées au développement durable dans les appels d'offres et dans les contrats. Si les exigences réduisent la concurrence, car elles font en sorte que très peu de fournisseurs puissent y répondre, les exigences de développement durable ne sont plus obligatoires. Cependant, il est possible d'offrir une marge préférentielle de maximum 10 % aux soumissionnaires qui répondent aux exigences. Cette marge doit être indiquée dans les documents d'appel d'offres (Bureau de coordination de développement durable du MDDEP, 2010). Pour appliquer la marge préférentielle, il faut réduire du pourcentage choisi le prix soumissionné par le fournisseur répondant aux exigences. Si c'est ce fournisseur qui, avec la marge, atteint le prix le plus bas, il obtient le contrat. Il reçoit alors le plein montant qu'il avait soumissionné. Ainsi, la marge n'affecte pas le prix soumis par le fournisseur. Elle permet néanmoins de donner le contrat à un soumissionnaire qui n'offre pas le meilleur prix, mais qui respecte les exigences de développement durable. La loi permet aussi d'exiger une certification, telle qu'ISO 14001 ou ÉcoLogo, ou encore des spécifications techniques, comme un pourcentage de fibres recyclées dans le papier et le carton (*ib.*).

Hydro-Québec n'est pas soumise à la loi et à ses règlements comme un ministère. En tant que société d'État, elle n'est assujettie qu'à trois articles de la *Loi sur les contrats des organismes publics*, c'est-à-dire aux articles 2, 7 et 14. De plus, elle n'est pas soumise aux règlements affiliés à la loi (Beaudoin, 2011). Puisque ce sont les règlements qui permettent de mettre en œuvre la loi, la société possède une large marge de manœuvre. Essentiellement, l'interprétation des articles montre qu'Hydro-Québec doit adopter une politique sur l'attribution des contrats de l'entreprise et la rendre publique. La politique doit tenir compte des principes énoncés aux articles 2 et 14 (*ib.*). Les acquisitions doivent promouvoir la transparence, la concurrence, les orientations en développement durable et l'imputabilité. De plus, si le contrat a une valeur trop faible pour mener à un appel d'offres, Hydro-Québec doit envisager plusieurs options, comme effectuer une rotation parmi les

concurrents, sélectionner des fournisseurs locaux, mettre en place des contrôles en cas de dépenses supplémentaires, se doter d'un mécanisme de suivi sur l'efficacité des procédures ou encore, procéder par appel d'offres (Bureau de coordination de développement durable du MDDEP, 2010).

Puisque le niveau d'assujettissement d'Hydro-Québec envers la *Loi sur les contrats des organismes publics* est assez faible, l'entreprise n'a besoin que de faire approuver sa politique d'acquisition par son conseil d'administration. De plus, l'entreprise confirme elle-même qu'elle respecte la loi (Beaudoin, 2011). Pour effectuer ses acquisitions, elle se fie donc sur sa politique interne et il n'est pas nécessaire de prendre en compte la loi lors de l'analyse des PAR.

2 INVENTAIRE DES PRATIQUES D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE

Les pratiques en matière d'acquisitions responsables diffèrent pour chaque organisme. Afin de trouver celles qui pourraient s'insérer dans les procédures d'Hydro-Québec, il est opportun de vérifier les approches d'autres organisations comparables.

2.1 Grille de collecte de données

Il existe deux approches principales dans le cadre des achats responsables : l'approche produit et l'approche fournisseur. L'approche produit « *questionne le type de production utilisé pour la fabrication de l'article, les impacts découlant de l'usage et de la disposition de l'item ainsi que des valeurs qu'il véhicule* » (Gendron, 2007, p. 16). Elle se traduit généralement par l'insertion de spécifications environnementales et sociales dans les appels d'offres et dans les contrats, comme le contenu en matières recyclées ou la présence d'une écoétiquette. Elle est souvent basée sur des analyses de cycle de vie. Elle peut d'ailleurs être considérée comme étant une partie, un sous-ensemble, de l'approche fournisseur. En effet, une organisation qui utilise l'approche fournisseur fait aussi nécessairement usage de l'approche produit.

L'approche fournisseur, quant à elle,

« interroge le modèle de gouvernance privilégié par l'entreprise, son positionnement stratégique vis-à-vis des politiques de gestion, son processus démocratique et sa responsabilité sociale envers les populations » (ib., p.16).

Elle vise à garantir que les fournisseurs ont des pratiques responsables qui dépassent la seule responsabilité du produit. Dans cette approche, les spécifications et les exigences sont liées aux pratiques du fournisseur en tant que tel. Elle est moins fréquente chez les organisations publiques que chez les entreprises privées. En effet, leur cadre légal, qui est plus contraignant, limite souvent la possibilité de prendre des ententes avec des fournisseurs. En comparaison, les entreprises privées peuvent choisir leurs fournisseurs sans avoir besoin de se justifier et elles peuvent plus facilement faire de l'accompagnement de fournisseurs. Cette approche inclut la marge préférentielle, la qualification des fournisseurs et les audits de fournisseurs.

De manière à obtenir des informations analogues sur les PAR des organisations dont les pratiques sont étudiées, une grille de collecte de données a été adaptée à partir d'un outil développé par l'Espace de concertation sur les pratiques d'approvisionnement

responsable (ECPAR). La grille utilisée a été développée dans le cadre d'une recherche de l'ECPAR sur les pratiques d'acquisition responsable en lien avec l'approche fournisseur dans les entreprises privées (Hanquez, 2011b). Elle a été légèrement modifiée pour mieux répondre au contexte des organisations publiques qui ne vivent pas les mêmes contraintes. Elle permet de recueillir les informations les plus pertinentes sous une forme qui facilite les comparaisons. La grille a été adaptée après avoir fait une première recherche préliminaire sur les PAR en général et sur celles des organisations qui ont été retenues. Les PAR peuvent s'effectuer à l'aide de nombreuses méthodes. C'est l'utilisation de ces méthodes par les organisations qui est recherchée. La grille collecte les données de chaque organisation. Elle se divise en cinq sections.

La première section se nomme « Profil de l'organisation ». Elle sert à rassembler des informations générales sur les organisations, pour permettre de les situer les unes par rapport aux autres. Des renseignements sur le type d'organisation, le secteur d'activité, le nombre d'employés et la valeur annuelle des acquisitions sont colligés.

La seconde section, « Gouvernance des achats responsables », vise à connaître les dispositions qui dirigent l'ensemble des PAR. Elle vise à savoir si l'organisation possède une politique d'achat responsable et un code de conduite des fournisseurs. Un code de conduite des fournisseurs :

« énonce les exigences sociales et environnementales minimales devant être respectées par les fournisseurs. [L'obligation de son respect] est généralement inséré[e] dans le contrat par le biais d'une clause spécifique, ce qui permet juridiquement de mettre fin au contrat dans le cas d'une violation d'un aspect fondamental du code de conduite par le fournisseur » (Hanquez, 2011a, p. 13).

Cette section s'intéresse aussi aux clauses contractuelles qui touchent aux principes de développement durable. Il existe deux types de clauses. Les clauses générales se retrouvent dans tous les contrats, alors que ce n'est pas le cas pour les clauses particulières ou spécifiques. La nature des clauses est également recherchée, afin de mieux comprendre les pratiques.

La troisième section, intitulée « Mise en œuvre à l'interne », est utile pour mieux connaître le partage des responsabilités des PAR dans l'organisation. De plus, elle vise à déterminer si le personnel a été sensibilisé et s'il existe des guides pour encourager les requérants et les acheteurs à faire des acquisitions responsables. Le requérant est l'individu à l'interne

qui désire réaliser l'achat. Souvent, il doit se référer à un acheteur dans l'entreprise pour pouvoir le faire.

La quatrième section de la grille s'attarde aux pratiques reliées à l'approche fournisseur et recherche les raisons qui ont poussé l'organisation à se servir de cette approche et sa méthode de mise en œuvre. Elle vise aussi à recueillir des renseignements sur les fournisseurs ciblés et sur la qualification des fournisseurs. C'est un processus par lequel l'entreprise s'assure « *que les fournisseurs ont la capacité de satisfaire l'ensemble de ses exigences à l'égard des biens et des services qu'elle désire acquérir* » (Hydro-Québec, 2010a, p. 3). Seuls les fournisseurs qui sont qualifiés peuvent se voir attribuer un contrat si la qualification est obligatoire. Souvent, ce processus est lié à l'homologation de biens. Dans cette section, des informations au niveau des sondages réalisés auprès des fournisseurs, des motifs du sondage et de l'intégration des résultats sont également recherchées. Elle comprend des questions sur l'accompagnement des fournisseurs, qui consiste généralement en une « *relation suivie, un dialogue et une coopération qui [permet] à l'entreprise d'entrer dans une forme de réseau* » (Quairel, 2006, p.7 et 8). Des données sur l'évaluation des fournisseurs, sur la vérification et sur les audits sont également colligées. En effet, lorsque des exigences sont imposées au fournisseur, il est intéressant de savoir si l'organisation requérante fait des vérifications de conformité.

La cinquième et dernière section de la grille de collecte de données traite de l'approche produit. Elle s'intéresse aux raisons de ce choix, à la méthode utilisée, aux produits ciblés par cette approche et aux différentes méthodes de sélection. De plus, une sous-section vise l'influence que l'organisation peut avoir sur le fournisseur, mais à partir de l'approche produit.

2.2 Inventaire des pratiques

Il s'avère important de faire d'abord un bilan des pratiques chez Hydro-Québec. Par la suite, il est possible de regarder celles d'organisations comparables. À cette fin, tous les organismes retenus sont des sociétés d'État ou sont affiliés à un gouvernement, puisqu'ils vivent des contraintes semblables et doivent tous avoir des critères mesurables et objectifs qui ne limitent pas la concurrence. Ainsi, en plus d'Hydro-Québec, les achats responsables du CSPQ, de Loto-Québec, de la SAQ, du gouvernement de Grande-Bretagne et du gouvernement de la Norvège sont étudiés.

Seules les acquisitions de biens et de services sont considérées, de manière à restreindre le champ d'études et à obtenir des données comparables. Les achats qui sont exclusifs à une seule organisation sont rejetés. C'est le cas de l'approvisionnement en énergie chez Hydro-Québec et des produits alcoolisés vendus par la SAQ. Le domaine de la construction et de la rénovation est aussi exclu. En effet, les acquisitions des biens nécessaires à la construction se font généralement par le biais de l'entrepreneur. De plus, de nombreux efforts sont consentis dans ce domaine envers l'écoconception, ce qui s'éloigne du sujet de cet essai.

2.2.1 Hydro-Québec

Hydro-Québec réalise des acquisitions responsables depuis plusieurs années. Il convient de regarder d'abord sa méthode, ce qui permet de la situer par rapport aux autres organismes et de voir les opportunités d'amélioration. Le Tableau 2.1 montre les différents outils que l'entreprise utilise dans ses PAR.

Tableau 2.1 Pratiques d'approvisionnement responsable chez Hydro-Québec

1. Profil de l'organisation	
Nom	Hydro-Québec
Type d'organisation et secteur	Société d'État du Québec Production, transport et distribution d'électricité (Hydro-Québec, 2011 b)
Nombre d'employés	20 000 (<i>ib.</i>)
Valeur des achats annuels	2,660 milliards de dollars en 2009 (Hydro-Québec, 2009)
2. Gouvernance des achats responsables	
Politique d'achat responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Il n'y a pas une politique traitant exclusivement des PAR. Les PAR sont intégrées dans la politique <i>Nos acquisitions de biens meubles et de services et les conditions des contrats</i> (Direction Acquisition d'Hydro-Québec, 2009) et dans la <i>Directive 08</i> qui porte sur les acquisitions (Hydro-Québec, 2010b). Des clauses environnementales et concernant le contenu québécois sont incluses dans ces deux documents. - Lorsque des biens et des services écoresponsables, qui respectent les contraintes budgétaires, de temps et de lieu, sont disponibles, leur achat est obligatoire (<i>ib.</i>).
Code de conduite des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise ne possède pas un code de conduite des fournisseurs en tant que tel.
Clauses contractuelles	<ul style="list-style-type: none"> - En soumissionnant, les fournisseurs doivent confirmer leur inscription à la Commission de la santé et de sécurité au travail du Québec (CSST). De plus, ils doivent affirmer ne pas avoir eu de pratiques anticoncurrentielles (Hydro-Québec, 2011). - Il y a des clauses générales dans les contrats. Les fournisseurs doivent respecter les lois et les règlements, entre autres en matière d'environnement, et ils doivent avoir toutes les autorisations

	<p>pour remplir le contrat. Ils doivent prendre toutes les dispositions nécessaires à leur frais pour protéger l'environnement et pour prévenir la pollution et les nuisances. Il doit y avoir des employés formés pour répondre aux urgences environnementales. Si une urgence survient, Hydro-Québec doit en être informée rapidement (Hydro-Québec, 2011a).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il y a des clauses spécifiques, comme des écoétiquettes, telles que FSC et ÉcoLogo. Il peut aussi y avoir des exigences particulières de santé et de sécurité au travail, notamment au sujet du SIMDUT (Rousseau, 2010).
3. Mise en œuvre à l'interne	
Partage des responsabilités et structure interne	<ul style="list-style-type: none"> - Toute l'entreprise est soumise à la politique <i>Nos acquisitions de biens meubles et de services et les conditions des contrats</i> et à la <i>Directive 08</i>, signées par la haute direction (Direction Acquisition d'Hydro-Québec, 2010). C'est la direction Acquisition qui est responsable de leur mise en œuvre (Rousseau, 2010). - Le <i>Plan d'action de développement durable</i>, qui traite notamment des PAR, relève du Conseil d'administration (Rousseau, 2011b). - Le Centre de services partagés, qui comprend la direction Acquisition et une unité Environnement, doit coordonner la mise en œuvre des PAR (<i>ib.</i>). - C'est la direction Acquisition qui réalise les acquisitions de biens et de services, sauf pour les services professionnels. Dans ce cas, elle est faite par les requérants, avec l'aide du personnel de la direction Acquisition (Hydro-Québec, 2010a).
Formation, guides pour les acheteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Dans le <i>Plan d'action de développement durable</i> de l'entreprise, une des actions est de mettre en place un guide d'acquisition pour un produit par année pendant cinq ans (Hydro-Québec, 2009). - Quatre guides ont été produits jusqu'à maintenant. Leur utilisation est obligatoire. Cependant, pour certaines catégories de produits, il n'y a pas de critères obligatoires. Il existe pour l'instant un guide

	<p>pour les absorbants et les trousse de déversement accidentel, pour le papier, pour les services d'impression et de reprographie (Rousseau, 2011b) ainsi que pour le mobilier de bureau. Les guides peuvent comporter des spécifications entre autres sur la composition des matériaux, sur les émanations de produits chimiques, sur la récupération des emballages et sur la reprise du produit par le fournisseur (Hydro-Québec, 2009).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une formation minimale est donnée à tous les nouveaux acheteurs (Rousseau, 2010). De plus, en 2010, la formation « Agir en faveur du développement durable » a été communiquée aux acheteurs (Rousseau, 2011b).
4. Approche fournisseur	
Motifs	<ul style="list-style-type: none"> - Cette approche est utilisée surtout pour améliorer le rôle d'Hydro-Québec dans l'économie québécoise et dans le développement des régions de la province.
Méthode	<ul style="list-style-type: none"> - L'approche fournisseur est essentiellement choisie pour le contenu québécois. Si la concurrence est suffisante dans la province, seules les entreprises établies au Québec peuvent se voir attribuer un contrat. Dans le cas contraire, une marge préférentielle d'au maximum 10 % peut être utilisée (Hydro-Québec, 2010a).
Fournisseurs ciblés	<ul style="list-style-type: none"> - Une priorité est accordée aux fournisseurs québécois. - Des ententes avec certaines entreprises d'économie sociale, comme les Centres de formation en entreprise et récupération (CFER), sont parfois favorisées pour des marchés spécifiques (Rousseau, 2011b).
Qualification des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Un processus de qualification des fournisseurs existe pour quelques marchés en lien avec des biens stratégiques et des services professionnels, en vue de garantir la qualité des biens et des services (<i>ib.</i>).

	<ul style="list-style-type: none"> - La qualification a lieu pour un bien ou un service qui peut avoir un impact significatif sur l'entreprise et pour des questions environnementales (Hydro-Québec, 2010a). - Le processus n'est cependant pas utilisé pour l'instant à des fins de développement durable.
Sondage	<ul style="list-style-type: none"> - Aucun sondage n'est réalisé auprès des fournisseurs, mais des questions sur les pratiques en développement durable peuvent être posées lors de l'étude de marché précédant les acquisitions.
Accompagnement des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Il n'y a pas d'accompagnement des fournisseurs (Rousseau, 2011b).
Évaluation des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Il y a une évaluation des fournisseurs qualifiés qui sont sous contrat à chaque année. Ce sont les requérants qui doivent remplir le formulaire d'évaluation (<i>ib.</i>).
Vérification et audits	<ul style="list-style-type: none"> - Il n'existe pas encore de processus de vérifications et d'audits des fournisseurs (<i>ib.</i>).
5. Approche produit	
Motifs	<ul style="list-style-type: none"> - Cette approche est plus accessible aux organisations publiques, parce qu'elle s'adresse aux spécifications techniques des produits.
Méthode	<ul style="list-style-type: none"> - Une des principales méthodes de mise en œuvre consiste en l'élaboration de guides d'acquisition, destinés aux acheteurs et préparés par l'unité environnement du Centre de services partagés. Leur utilisation est obligatoire (Rousseau, 2011b). - Hydro-Québec finance des analyses de cycle de vie (ACV) pour certains produits, comme pour les ampoules. Les ACV servent à sélectionner une catégorie de produits pour en faire l'acquisition par la suite. Elles sont réalisées pour agir sur les impacts les plus importants des produits (Rousseau, 2010). - L'entreprise favorise les produits avec des écoétiquettes reconnues, telles qu'<i>ENERGY STAR</i>, <i>ÉcoLogo</i>, <i>FSC</i> et <i>EPEAT</i>.

	<ul style="list-style-type: none"> - Les spécifications écoresponsables sont établies en fonction des principes de l'ACV et des 3RV (Rousseau, 2010).
Produits ciblés	<ul style="list-style-type: none"> - Les produits d'usage courant qui ne relèvent pas de la mission même de l'organisation sont favorisés, tels que les équipements de bureau, le mobilier, les ampoules électriques, le papier et les produits d'entretien ménager. Les biens stratégiques ne sont pas ciblés, car ils comportent des exigences techniques particulières (Rousseau, 2011b). - Trois critères sont utilisés pour déterminer les produits ciblés. La valeur des acquisitions, la faisabilité, c'est-à-dire s'il est possible d'ajouter des exigences, de même que la disponibilité dans le marché sont prises en compte (<i>ib.</i>). - La plupart des catégories de produits qui peuvent avoir une écoétiquette crédible sont sélectionnées pour intégrer des PAR. Des produits satisfaisant aux 3RV sont aussi priorités, comme les cartouches d'encre, les tapis et les absorbants.
Partenariat avec les fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Il est possible qu'un fournisseur puisse développer un produit uniquement pour Hydro-Québec et devienne ainsi le fournisseur exclusif pour ce bien. S'il reçoit une mauvaise évaluation, Hydro-Québec peut alors s'engager dans une relation de partenariat avec lui pour redresser la situation. Cela pourrait être le cas si des exigences générales ne sont pas respectées (<i>ib.</i>). Cependant, cela ne semble pas s'appliquer pour l'instant aux questions de développement durable. - Un partenariat peut se développer lorsque de nouveaux besoins spécifiques à HQ sont identifiés, par exemple, le réemploi de la quincaillerie de ligne. Généralement, Hydro-Québec amorce cette relation d'affaire par un projet-pilote avant d'établir un contrat de service (<i>ib.</i>).
Méthode de sélection	<ul style="list-style-type: none"> - Parfois, des exigences obligatoires sont utilisées. Il est également possible qu'un pointage soit attribué aux spécifications de développement durable ou que seul le coût soit pris en compte. La marge préférentielle n'est utilisée que pour le contenu québécois (<i>ib.</i>).

2.2.2 CSPQ

Le CSPQ, par le biais de sa Direction générale des Acquisitions (DGA), est l'organisme responsable des acquisitions pour tous les ministères du gouvernement québécois. Il est soumis à la *Loi sur les contrats des organismes publics* et à ses règlements. Ce cadre législatif est un déterminant essentiel des pratiques d'achat responsable que le CSPQ peut réaliser. Malgré les restrictions, l'organisme possède de nombreux moyens pour réaliser des acquisitions plus socialement et environnementalement responsables. De plus, sa démarche est assez transparente et plusieurs de ses outils sont accessibles à tous par le biais de son site Internet.

L'organisation joue un rôle important au niveau de la mise en œuvre des dispositions relatives aux acquisitions responsables de la *Loi sur le développement durable*, de la *Stratégie gouvernementale de développement durable* et de la *Politique pour un gouvernement écoresponsable*, qui lient aussi Hydro-Québec. De plus, ses pratiques d'achat responsable sont intéressantes. C'est pourquoi elles sont étudiées dans le cadre de cet essai. Le Tableau 2.2 explique ses méthodes de mise en œuvre.

Tableau 2.2 Pratiques d'approvisionnement responsable au CSPQ

1. Profil de l'organisation	
Nom	CSPQ
Type d'organisation et secteur	Organisation publique, sous la direction de la ministre des Services gouvernementaux du Québec Acquisitions, communications et ressources humaines pour tous les ministères québécois (CSPQ, 2010)
Nombre d'employés	2 023 au CSPQ (<i>ib.</i>) 70 000 dans la fonction publique québécoise (gouvernement du Québec, 2011)
Valeur des achats annuels	494 millions de dollars en 2009 (CSPQ, 2010)
2. Gouvernance des achats responsables	
Politique d'achat responsable	- Il y a une politique interne d'acquisition écoresponsable, adoptée en 2005 par la DGA. Elle s'applique à tous les employés de la DGA (CSPQ, 2011a).
Code de conduite des fournisseurs	- Il n'y a pas de code de conduite des fournisseurs (LeBel, 2011).
Clauses contractuelles	- Il y a certaines clauses générales en lien avec le développement durable. Ainsi, les fournisseurs doivent respecter les lois et les règlements. Il y a aussi une clause en lien avec la politique gouvernementale sur l'emploi et avec la vérification (<i>ib.</i>). - Il y a des clauses spécifiques, par exemple, la détention d'une écoétiquette comme ÉcoLogo ou l'absence de mousse de polystyrène dans l'emballage.
3. Mise en œuvre à l'interne	
Partage des responsabilités et structure interne	- Tous les employés de la DGA sont responsables de la mise en application des PAR (CSPQ, 2011a). - C'est le Comité de gestion qui est responsable de la mise en œuvre de la politique et celui de développement durable qui doit élaborer des outils pour la sensibilisation et l'éducation aux achats

	responsables. C'est la Direction du soutien à l'organisation et de la gestion des surplus qui doit sélectionner les produits et les services auxquels des spécifications environnementales doivent être ajoutées en priorité (DGA, 2005).
Formation, guides pour les acheteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Des séances de formation ont eu lieu récemment pour les employés de la DGA au niveau du développement durable. Cependant, le thème des acquisitions responsables n'y a pas été abordé spécifiquement (LeBel, 2011). - Plusieurs ressources sont disponibles sur le même site Internet. Un répertoire pour les acquisitions responsables est disponible pour les clients du CSPQ et pour les acheteurs. Il comporte une liste de produits écoresponsables, comme des produits sanitaires faits à base de fibres recyclées et des cartouches d'encre réusinées. Il y a aussi des fiches de spécifications écoresponsables pour certains produits, comme pour les pneus remoulés, un guide sur les écoétiquettes environnementales et des liens vers des ressources externes (CSPQ, 2011b).
4. Approche fournisseur	
Motifs	<ul style="list-style-type: none"> - Cette approche est utilisée lorsque le cadre législatif, c'est-à-dire la <i>Loi sur les contrats des organismes publics</i>, le permet.
Méthode	<ul style="list-style-type: none"> - Il est possible d'utiliser une marge préférentielle d'au maximum 10 % pour des spécifications environnementales (CSPQ, 2011a). La marge ne peut être utilisée que dans le cas où si l'exigence était obligatoire, elle restreindrait trop la concurrence (Michaud et Dumont, 2011). - La présence d'un système de gestion environnementale, le contenu en matières recyclées postconsommation et les écoétiquettes environnementales peuvent être utilisés comme marge (Carvalho, 2010). - Plus l'impact environnemental est important, plus la marge peut être élevée. Au contraire, lorsque les contraintes budgétaires sont élevées ou que peu de fournisseurs peuvent répondre à la spécification, la marge est plus faible. La marge peut être divisée selon plusieurs critères. Par

	<p>exemple, pour un appel d'offres pour des imprimantes, une marge de deux pour cent a été appliquée pour la présence d'un système de gestion environnemental ISO 14001 et une autre identique pour une écoétiquette environnementale (Carvalho, 2010). Cependant, pour que la marge ait réellement un impact, il est préférable que le maximum soit utilisé (Michaud et Dumont, 2011).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il est possible de faire affaire spécialement avec les entreprises d'économie sociale. Si le montant du contrat est sous le seuil pour les appels d'offres obligatoires, qui est de 25 000 \$ pour les biens et les services, il est possible de procéder de gré à gré ou de faire un appel d'offres sous invitation, en invitant que ce type d'entreprises. Les contrats ne doivent pas être urgents et le besoin doit être répétitif (<i>ib.</i>).
Fournisseurs ciblés	<ul style="list-style-type: none"> - Les entreprises d'économie sociale sont à favoriser pour, par exemple, les réparations de mobilier de bureau (CSPQ, 2011b).
Qualification des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Il ne semble pas y avoir un processus de qualification des fournisseurs qui puissent inclure des critères de développement durable (LeBel, 2011).
Sondage	<ul style="list-style-type: none"> - Un sondage auprès des fournisseurs du CSPQ a été réalisé. Il visait à connaître l'intégration des principes de développement durable chez les fournisseurs et à savoir à quel point le CSPQ pouvait resserrer ses critères de développement durable dans ses appels d'offres tout en restant conforme à la législation (Morin et Faucher, 2007). - Suite au sondage, il y a eu une volonté d'offrir des formations en développement durable aux fournisseurs intéressés (<i>ib.</i>), mais cela ne s'est pas concrétisé (LeBel, 2011).
Accompagnement des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Il n'y a pas d'accompagnement des fournisseurs (<i>ib.</i>).
Évaluation des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Une fois le contrat conclu, il n'y a pas d'évaluation des fournisseurs (<i>ib.</i>).

Vérification et audits	<ul style="list-style-type: none"> - Si des spécifications environnementales ont été incluses dans le contrat, il est possible que des vérifications soient faites pendant la durée de l'entente. Cela doit être indiqué dans le contrat (LeBel, 2011). - Il est possible pour le CSPQ « <i>d'avoir accès aux installations du prestataire de services ou de ses sous-traitants afin de s'assurer que les exigences contractuelles sont respectées</i> » (<i>ib.</i>).
5. Approche produit	
Motifs	<ul style="list-style-type: none"> - Cette approche est elle aussi utilisée dans le cadre de la <i>Loi sur les contrats des organismes publics</i>.
Méthode	<ul style="list-style-type: none"> - Le CSPQ fait l'acquisition de produits avec des écoétiquettes, comme ÉcoLogo, <i>ENERGY STAR</i>, EPEAT, FSC, et <i>Green Seal</i>, ainsi qu'avec une durée de vie plus longue. Le contenu en matière recyclée est également pris en compte, tout comme le fait qu'un produit est issu d'un procédé sans chlore dans le cas des produits de papier (CSPQ, 2011b). Dans le cas des écoétiquettes, une preuve, comme le certificat d'enregistrement, est demandée (LeBel, 2011). - Dans les appels d'offres, il y a parfois l'inclusion de critères environnementaux. Par exemple, il est demandé de ne pas inclure de mousse de polystyrène dans les emballages d'ordinateurs et il y a des critères de consommations d'essence pour les voitures (CSPQ, 2011a). Cette information peut être incluse lors du calcul de coût global d'acquisition, qui prend en compte l'utilisation et la fin de vie du produit (Michaud et Dumont, 2011). - Des fiches de produits sont réalisées pour aider les acheteurs à faire des appels d'offres prenant en compte l'environnement.
Produits ciblés	<ul style="list-style-type: none"> - Les catégories de produits éligibles à des écoétiquettes sont favorisées pour les PAR (CSPQ, 2011b). - Les acquisitions de produits rechargeables, réutilisables ou d'origine recyclée sont encouragées, comme les stylos, les cartouches d'encre et les pneus remoulés (<i>ib.</i>).

	- Les produits qui consomment moins de ressources sont préférés. Il y a des critères de consommation d'essence pour les voitures et la quantité de matières dans les ordinateurs est prise en considération dans les appels d'offres (CSPQ, 2011a)
Partenariat avec les fournisseurs	- Il n'y a pas d'accompagnement des fournisseurs (LeBel, 2011).
Méthode de sélection	- Lorsque le marché le permet, il est possible d'utiliser la marche préférentielle. S'il y a beaucoup de concurrence, il est possible que des spécifications environnementales deviennent des exigences obligatoires. Des critères qui obtiennent un pointage peuvent aussi être ajoutés (Michaud et Dumont, 2011).

2.2.3 Loto-Québec

Loto-Québec est une société d'État appartenant au gouvernement québécois. Sa mission est de « *Gérer l'offre de jeux de hasard et d'argent de façon responsable en favorisant l'intérêt de la collectivité québécoise* » (Loto-Québec, 2011a). En plus d'exploiter la loterie publique, elle gère un réseau de loterie vidéo, du bingo en réseau de même que quatre casinos. Par le biais de ces activités, elle offre des services de restauration et d'hébergement (*ib.*).

Elle est soumise de la même manière qu'Hydro-Québec à la *Loi sur les contrats des organismes publics*. Leur cadre législatif est donc le même en ce qui concerne les acquisitions, mais leurs politiques d'achat diffèrent. L'organisation fait également partie de l'ECPAR, tout comme la SAQ et Hydro-Québec. Puisque Loto-Québec et Hydro-Québec ont un contexte semblable au niveau des acquisitions, il est pertinent de regarder leurs pratiques. Les données recueillies à cet effet sont regroupées dans le Tableau 2.3.

Tableau 2.3 Pratiques d'approvisionnement responsable de Loto-Québec

1. Profil de l'organisation	
Nom	Loto-Québec
Type d'organisation et secteur	Société d'État du Québec Exploiter des jeux de hasard et d'argent au Québec (Loto-Québec, 2011a)
Nombre d'employés	7 000 (<i>ib.</i>)
Valeur des achats annuels	399,4 millions de dollars (<i>ib.</i>)
2. Gouvernance des achats responsables	
Politique d'achat responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Il n'y a pas une politique d'acquisition responsable en tant que telle (Lizotte <i>et al.</i>, 2011). Des dispositions de développement durable sont plutôt incluses dans la <i>Procédure d'approvisionnement et de disposition de biens</i>, qui est la procédure d'acquisition de Loto-Québec (Loto-Québec, 2011b). - Il est indiqué qu'il est possible d'ajouter des spécifications liées au contenu québécois ou aux caractéristiques de développement durable (<i>ib.</i>).
Code de conduite des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Il n'y a pas un code de conduite des fournisseurs (Lizotte <i>et al.</i>, 2011).
Clauses contractuelles	<ul style="list-style-type: none"> - Dans les appels d'offres, il est demandé que les fournisseurs soient inscrits à la CSST et qu'ils ne doivent pas avoir de pratiques anticoncurrentielles. Ces exigences se retrouvent aussi dans les contrats, car les appels d'offres se transforment souvent en contrats (<i>ib.</i>). - Il y a une clause de sensibilisation au développement durable. Loto-Québec annonce qu'elle encourage ses fournisseurs à adopter une démarche de développement durable (<i>ib.</i>). - Des clauses spécifiques à certains contrats sont parfois incluses. Par exemple, dans les contrats de construction, il est demandé que les matières résiduelles soient recyclées. De plus, pour les contrats

	<p>de ramassage de la neige, il est spécifié que la neige doit être disposée dans un lieu autorisé (Lizotte <i>et al.</i>, 2011).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des écoétiquettes sont aussi exigées pour certains produits, comme FSC pour le papier et la certification équitable pour quelques aliments (<i>ib.</i>).
3. Mise en œuvre à l'interne	
Partage des responsabilités et structure interne	<ul style="list-style-type: none"> - La politique d'acquisition est sous la responsabilité de la Directrice corporative de l'approvisionnement et n'affecte que le département responsable des acquisitions (<i>ib.</i>). - C'est le département de l'approvisionnement qui est responsable de mettre en œuvre et de développer des spécifications de développement durable. Le département de développement durable peut collaborer dans la démarche (<i>ib.</i>).
Formation, guides pour les acheteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Pour certains produits, il existe des fiches d'achat responsable (<i>ib.</i>). - Il y a des formations sporadiques pour les acheteurs au niveau des PAR (<i>ib.</i>). - Des outils ont été développés pour prendre en compte le développement durable et le coût global des acquisitions, qui intègre les coûts d'utilisation et de disposition. Des points sont alloués lors des acquisitions de papier pour prendre en compte le coût global (<i>ib.</i>). - L'outil qui permet de calculer le coût global sert principalement, pour l'instant, aux acquisitions des petits équipements de la famille des technologies de l'information, comme les terminaux pour la loterie (<i>ib.</i>).
4. Approche fournisseur	
Motifs	<ul style="list-style-type: none"> - Loto-Québec choisit l'approche fournisseur dans la mesure où elle peut le faire. Elle utilise la marge préférentielle, car elle fait partie des outils que peut utiliser le gouvernement québécois. Elle a donc transposé la disposition dans sa propre politique interne d'acquisition (<i>ib.</i>).

	<ul style="list-style-type: none"> - Les accords de gré à gré avec les entreprises d'économie sociale sont rendus possibles par la politique interne d'acquisition, qui permet de faire des ententes de gré en gré (Lizotte <i>et al.</i>, 2011) sous le seuil de 10 000 \$ (Loto-Québec, 2011b), mais aussi, au-dessus de ce montant, en obtenant une autorisation, avec un « <i>organisme dont les activités apportent une contribution responsable envers l'ensemble de la collectivité</i> » (<i>ib.</i>, p. 12), comme un centre de travail adapté ou de réinsertion sociale (<i>ib.</i>). Il est également spécifié que les contrats de gestion des surplus peuvent être alloués à ce type d'entreprise (<i>ib.</i>).
Méthode	<ul style="list-style-type: none"> - Il y a une marge préférentielle pour les fournisseurs québécois et pour les spécifications environnementales (Rousseau, 2011a). La marge est de 10 % au maximum (Loto-Québec, 2011b). Lorsque la marge est utilisée, elle est toujours de 10 %, mais elle peut être divisée. Par exemple, cinq peuvent être donnés pour le contenu québécois et cinq pour une spécification environnementale. La marge est mise en œuvre lorsque le marché le permet, c'est-à-dire qu'il y a plusieurs fournisseurs pour un produit, mais que la concurrence est restreinte pour la spécification. Par exemple, un seul fournisseur offrait du papier recyclé 100 % postconsommation, les autres n'offrant que du 30 %. La marge est alors appliquée pour le 100 % postconsommation (Lizotte <i>et al.</i>, 2011). - Loto-Québec fait des efforts pour encourager les entreprises d'économie sociale. Ces contrats ont représenté un million de dollars en 2010 (<i>ib.</i>). Les biens qui ne sont pas urgents et dont la demande est récurrente peuvent plus facilement être alloués à ce type d'entreprises (Loto-Québec, 2009). Lors d'un engagement avec ses entreprises, cela doit être fait à long terme, car elles subiraient un tort considérable si l'entente prenait fin. Ces contrats sont faits au cas par cas, par exemple pour la

	<p>fabrication de matériel publicitaire, l'entretien ménager et le démantèlement ainsi que la récupération des vieux équipements. Ces entreprises sont soumises aux mêmes obligations que les autres (Lizotte <i>et al.</i>, 2011).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les traiteurs peuvent démontrer leur engagement envers le développement durable. Par exemple, ils peuvent fournir une certification <i> Ici on recycle!</i> ou un plan d'action de développement durable. Des points sont accordés pour cet engagement lors de l'adjudication du contrat pour le meilleur rapport qualité coût (<i>ib.</i>). Cette mesure provient de la norme BNQ 9700-253 sur la gestion responsable d'événements (Deveault, 2011).
Fournisseurs ciblés	<ul style="list-style-type: none"> - Les fournisseurs d'économie sociale sont favorisés de même que les fournisseurs québécois. Les traiteurs sont ciblés lors de l'organisation d'événements.
Qualification des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Lors de la qualification, il peut y avoir des critères de développement durable, comme l'inscription à la CSST et le respect des lois et des règlements applicables (Lizotte <i>et al.</i>, 2011). - Pour certains marchés, des critères de développement durable sont intégrés. Par exemple, pour la construction, il est demandé que les matières résiduelles soient récupérées (<i>ib.</i>).
Sondage	<ul style="list-style-type: none"> - Il y a eu un sondage auprès des fournisseurs de papier pour mieux connaître le marché et leurs pratiques. Il a permis d'instaurer la marge préférentielle pour le papier recyclé postconsommation à 100 % (<i>ib.</i>).
Accompagnement des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Il n'y en a pas (<i>ib.</i>).
Évaluation des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - L'administrateur du contrat peut demander des preuves démontrant que les exigences contractuelles sont remplies. Par exemple, un certificat prouvant que la neige a été disposée dans un milieu autorisé est demandé (<i>ib.</i>).

Vérification et audits	<ul style="list-style-type: none"> - Loto-Québec peut vérifier le respect des clauses contractuelles en lien avec l'environnement. Par exemple, si le fournisseur s'est engagé à maintenir des infrastructures de recyclage, elle peut aller vérifier si cela a été fait (Rousseau, 2011a). - La vérification est possible, mais elle n'est pas fréquente (Lizotte <i>et al.</i>, 2011). - Il y a des visites surprises pour vérifier la salubrité dans le domaine de la restauration (<i>ib.</i>).
5. Approche produit	
Motifs	<ul style="list-style-type: none"> - Cette approche est plus accessible aux organisations publiques.
Méthode	<ul style="list-style-type: none"> - Il y a des fiches d'achat pour certains produits (Lizotte <i>et al.</i>, 2011). - Une ACV simplifiée a déjà été réalisée au niveau des serviettes jetables et réutilisables dans le domaine de la restauration. Des analyses de cycle de vie sont consultées pour le développement des spécifications écoresponsables (<i>ib.</i>). - Des écoétiquettes, comme EPEAT, FSC et ÉcoLogo sont utilisées pour certains produits. - Un système de gestion environnementale ISO 14001 ou l'équivalent peut être exigé. Dans ce cas, une copie du certificat est demandée (<i>ib.</i>).
Produits ciblés	<ul style="list-style-type: none"> - Le papier, les produits sanitaires, les produits qui détiennent des écoétiquettes, les produits d'entretien sont entre autres visés (<i>ib.</i>) (Loto-Québec, 2011).
Partenariat avec les fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Il n'y a pas de partenariats.
Méthode de sélection	<ul style="list-style-type: none"> - Parfois, certains critères sont notés avec un pointage, dans le cadre de l'attribution de contrat « qualité coût » (Lizotte <i>et al.</i>, 2011). - Lorsque le marché le permet, les exigences environnementales sont obligatoires. Lorsqu'il n'y a pas suffisamment de concurrence, c'est la marge préférentielle qui est choisie (Deveault, 2011).

2.2.4 SAQ

La SAQ, dont le nom signifie Société des alcools du Québec, est elle aussi une société d'État québécoise. Elle vise à faire le commerce des boissons alcooliques en offrant une variété de produits de qualité dans toutes les régions de la province (SAQ, 2011). Ses activités d'acquisition sont divisées en deux sections qui fonctionnent plutôt de manière indépendante, c'est-à-dire celles de produits commercialisables, principalement le vin et les spiritueux, et celles de biens et de services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Les approches sont différentes dans les deux domaines. Plus d'efforts sont réalisés au niveau des acquisitions responsables pour les produits commercialisables. Des ACV sont d'ailleurs réalisées dans ce domaine, notamment au niveau des emballages des produits, et des partenariats sont créés avec les fournisseurs (Morin, 2011).

Cependant, les produits commercialisables sont difficilement comparables aux biens et aux services des autres entreprises. En effet, les contraintes sont différentes et dans ce domaine, la publicité peut avoir un impact plus marqué sur les pratiques d'approvisionnement. De plus, la SAQ est la seule organisation retenue dans cet inventaire qui est un détaillant de produits achetés de l'extérieur. Les produits commercialisables sont donc moins comparables avec les activités des autres organisations et notamment avec Hydro-Québec. C'est pourquoi aux fins de cette recherche, seules les pratiques d'acquisitions en biens et services de cet organisme sont étudiées, bien qu'elles soient moins innovatrices. Le Tableau 2.4 montre les pratiques d'achat responsable de la SAQ.

Tableau 2.4 Pratiques d'approvisionnement responsable de la SAQ

1. Profil de l'organisation	
Nom	SAQ
Type d'organisation et secteur	Société d'État du Québec Commerce des produits alcooliques au Québec (Quintin <i>et al.</i> , 2008)
Nombre d'employés	6 500 (<i>ib.</i>)
Valeur des achats annuels	168 millions de dollars en biens et services, excluant les produits pour la commercialisation (<i>ib.</i>)
2. Gouvernance des achats responsables	
Politique d'achat responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Une politique d'acquisition responsable est en cours d'approbation pour les biens et les services. Elle sera en vigueur au plus tôt cet été (Morin, 2011). - Dans la <i>Politique en matière de contrats et d'engagements financiers</i>, il y a des clauses sur les pratiques concurrentielles et sur l'environnement, notamment en ce qui concerne le contenu en matières recyclées et recyclables (Morin, 2011).
Code de conduite des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Il n'y a pas de code de conduite des fournisseurs (<i>ib.</i>).
Clauses contractuelles	<ul style="list-style-type: none"> - Parfois, pour les biens et les services, la politique environnementale de la SAQ est ajoutée aux documents d'appel d'offres (Quintin <i>et al.</i>, 2008). - Il peut y avoir des clauses spécifiques dans les contrats, comme la présence d'une écoétiquette (Morin, 2011).

3. Mise en œuvre à l'interne	
Partage des responsabilités et structure interne	<ul style="list-style-type: none"> - La responsabilité du développement durable revient au Comité de gouvernance et d'éthique du Conseil d'administration (Quintin <i>et al.</i>, 2008). - C'est le service du développement durable qui est responsable de promouvoir et d'encourager les deux services responsables des acquisitions à faire des achats responsables. C'est aussi lui qui doit développer des outils pour faciliter les achats responsables et les critères de développement durable (Morin, 2011). - C'est le service de développement durable qui est responsable de la politique d'acquisition responsable (<i>ib.</i>).
Formation, guides pour les acheteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Pour les requérants, une annexe est intégrée à tous les documents de préparation d'appels d'offres de plus de 50 000 \$. L'annexe annonce les différentes écoétiquettes et d'autres moyens de réaliser des acquisitions responsables. Les requérants ne sont pas obligés de choisir des produits plus responsables (<i>ib.</i>). - En 2008, les acheteurs ont assisté à deux jours de formation sur les acquisitions responsables (<i>ib.</i>).
4. Approche fournisseur	
Motifs	<ul style="list-style-type: none"> - Cette approche est moins utilisée.
Méthode	<ul style="list-style-type: none"> - Il est possible d'utiliser une marge préférentielle pour des spécifications environnementales et pour le contenu québécois. La marge est d'au maximum 10 %. Elle ne semble pas utilisée pour l'instant (<i>ib.</i>). - Un projet est en développement pour pouvoir conclure plus facilement des contrats avec des entreprises employant des personnes handicapées (<i>ib.</i>). - Des contrats sont attribués à des CFER pour la gestion du matériel excédentaire (<i>ib.</i>).

Fournisseurs ciblés	- Les fournisseurs québécois et ceux embauchant des personnes handicapées sont ciblés.
Qualification des fournisseurs	- Dans certains cas, les fournisseurs doivent se faire qualifier, mais il ne semble pas y avoir de critères de développement durable (Morin, 2011).
Sondage	<ul style="list-style-type: none"> - Un sondage auprès des fournisseurs de biens et de services a été réalisé dans les derniers mois. Sur les 231 qui ont annuellement plus de 100 000 \$ en contrats avec la SAQ, 57 ont été sélectionnés. Ils représentent 45 % de la valeur des contrats de la SAQ en biens et services. Au total, 42 fournisseurs ont répondu (<i>ib.</i>). - Le sondage portait entre autres sur leurs pratiques de développement durable, sur la gouvernance, sur la présence d'un système de gestion environnementale, sur la santé et la sécurité et sur les procédures d'urgence. Le sondage cherchait également à savoir s'ils possédaient une certification ou s'ils avaient des non-conformités. Il visait à brosseer un portrait des pratiques de développement durable chez les fournisseurs de l'entreprise et à savoir si la SAQ peut mettre de nouveaux critères environnementaux tout en continuant d'avoir des soumissionnaires. Les fournisseurs étaient favorables à l'approche de la SAQ et trouvaient normal qu'elle mette des critères de développement durable. Plusieurs étaient d'ailleurs déjà engagés dans la démarche du développement durable. Les résultats du sondage n'ont pas encore été mis en œuvre (<i>ib.</i>).
Accompagnement des fournisseurs	- Il n'y a pas d'accompagnement des fournisseurs (<i>ib.</i>).
Évaluation des fournisseurs	- La SAQ évalue parfois ses fournisseurs (<i>ib.</i>) de biens et services et peut vérifier le respect des clauses contractuelles concernant le développement durable.
Vérification et audits	- Il n'y a pas de vérifications et d'audits chez les fournisseurs (<i>ib.</i>).

5. Approche produit	
Motifs	<ul style="list-style-type: none"> - Cette approche est plus simple à mettre en place puisqu'elle concerne les spécifications des produits.
Méthode	<ul style="list-style-type: none"> - Pour les biens et les services, la SAQ suit les recommandations du gouvernement du Québec (Morin, 2011). - L'utilisation des écoétiquettes, telles qu'ÉcoLogo, FSC, <i>Green Seal</i> et EPEAT est fréquente (<i>ib.</i>). - Des spécifications très précises sont développées dans plusieurs domaines. Par exemple, il peut être demandé que les emballages soient réduits et que les matériaux soient plus optimaux. Pour les camions, ils doivent être moins énergivores et les jantes en aluminium sont favorisées (<i>ib.</i>). - Une certification ISO 14001 peut parfois être demandée (<i>ib.</i>). - Lorsqu'une certification ou une écoétiquette est demandée, une preuve est exigée (<i>ib.</i>). - L'entreprise a de nombreuses spécifications dans le domaine de l'immobilier, qui est exclu de cette recherche. Cependant, elles visent plus que le bâtiment en tant que tel, puisqu'elles affectent aussi entre autres les réfrigérateurs, les ordinateurs et les produits d'entretien extérieur, tels que les pesticides et les engrais. Parmi les exigences applicables, il y a notamment la provenance, l'impact sur la santé et la réduction des emballages (<i>ib.</i>).
Produits ciblés	<ul style="list-style-type: none"> - Le papier, les produits avec des écoétiquettes, l'immobilier, la construction, les produits électroniques, les ordinateurs, les cartouches d'encre, les souliers, les vêtements, l'éclairage, les produits de bois et ceux pour l'entretien ménager font parties des principaux produits ciblés par les acquisitions responsables de biens et services à la SAQ (<i>ib.</i>).
Partenariat avec les fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Il n'y a pas de partenariats.

Méthode de sélection	- Lorsque le marché le permet et qu'il y a suffisamment de fournisseurs qui peuvent répondre à l'appel d'offres, les spécifications environnementales sont obligatoires. Dans le cas contraire, elles peuvent être sous forme de critères pondérés. La marge préférentielle ne semble pas être utilisée (Morin, 2011).
----------------------	--

2.2.5 Gouvernement du Royaume-Uni

Le Royaume-Uni souhaite être un des pays possédant les meilleures pratiques environnementales. Dans sa stratégie de développement durable élaborée en 2005 se retrouvait l'objectif d'être, dans l'Union européenne, le chef de file en matière d'acquisitions responsables. L'immense pouvoir d'achat public de l'État lui permet d'avoir une influence sur le marché et sur la disponibilité de biens plus responsables. En effet, le gouvernement dépense 13 % de l'équivalent du produit intérieur brut en produits, services, salaires et travaux (SPIN, 2006). Puisque ce pays semble être plus avancé au niveau des PAR, il a été retenu dans le cadre de cette étude. Les difficultés pour recueillir des informations sont cependant plus élevées pour cette organisation, puisque contrairement aux autres, il n'a pas été possible de joindre un employé s'occupant des acquisitions ou du développement durable. Néanmoins, beaucoup d'informations ont pu être recueillies, bien qu'aucune n'ait pu parfois être trouvée pour certaines catégories de données. Dans ce cas, la case est restée vide. De plus, il existe de très nombreux organismes au sein du gouvernement britannique qui font des acquisitions. Pour avoir le plus d'informations possible, ce sont les acquisitions de tout le gouvernement qui ont été étudiées. Les informations sur les sociétés d'État sont plus difficiles à obtenir que celles sur le gouvernement. Par exemple, une bonne partie des données recueillies pour le Québec proviennent d'entretiens avec des responsables, ce qu'il n'a pas été possible de faire avec Royaume-Uni.

Il est intéressant de noter que le *Department for Environment, Food and Rural Affairs* (DEFRA) joue un rôle important dans les PAR, puisque c'est lui qui est responsable des PAR (DEFRA, 2011b). Le Tableau 2.5 renferme les informations au sujet des PAR du gouvernement du Royaume-Uni.

Tableau 2.5 Pratiques d'approvisionnement responsable du Royaume-Uni

1. Profil de l'organisation	
Nom	Gouvernement du Royaume-Uni
Type d'organisation et secteur	Gouvernement du Royaume-Uni
Nombre d'employés	-
Valeur des achats annuels	226 milliards de livres en biens et services (DEFRA, 2011b), soit environ 340 milliards de dollars canadiens (Banque du Canada, 2011).
2. Gouvernance des achats responsables	
Politique d'achat responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Le Royaume-Uni s'est engagé, avec l'Union européenne, à ce que 50 % des procédures d'acquisitions respectent l'esprit du développement durable, grâce au <i>Green Purchasing Policy</i> (DEFRA, 2011b). - Le gouvernement a un plan d'action d'acquisition responsable depuis 2007, le <i>Sustainable Procurement Action Plan</i> (Evans et al., 2010). - Les <i>Government Buying Standards</i> (GBS) sont les spécifications environnementales pour tout le gouvernement du Royaume-Uni. Tous les acheteurs de toutes les parties du gouvernement doivent au moins en suivre les obligations minimales. Il y a 50 produits visés pour l'instant, qui sont regroupés en 10 groupes prioritaires. Ils visent à ce que le coût global du produit soit pris en compte lors de l'acquisition (DEFRA, 2010).
	<ul style="list-style-type: none"> - Le programme <i>Flexible Framework</i> prévoit différents niveaux d'engagement pour tous les ministères, le troisième étant obligatoire dès 2012 et le cinquième dès 2015, bien qu'aucune loi ne les y force (Evans et al., 2010).

	<ul style="list-style-type: none"> - Le troisième niveau prévoit qu'il doit y avoir des formations fréquentes de mise à jour sur les PAR. Il doit aussi y avoir des incitatifs pour les mettre en place. Les PAR doivent faire partie des objectifs de performance, de la stratégie de gestion des risques, du marketing, de l'engagement des fournisseurs et des processus de revue des activités. Des objectifs d'amélioration de la durabilité doivent être conclus avec les fournisseurs clés et il doit y avoir en place un programme d'engagement des fournisseurs. Il est également nécessaire d'avoir fait une carte de la chaîne d'approvisionnement pour les secteurs où il y a le plus d'investissements. De plus, les acheteurs doivent être évalués entre autres en fonction de leur performance au niveau des PAR (DEFRA, 2010). - Le niveau cinq est plus développé. Il prévoit entre autres qu'il doit y avoir des prix internes de performances pour l'atteinte des objectifs en matière d'approvisionnement responsable, que la stratégie d'acquisition responsable est révisée régulièrement et que des ACV sont réalisées pour les produits d'usage courant les plus importants. La performance des fournisseurs en matière de développement durable est évaluée lors des contrats. Finalement, des audits externes sont réalisés au ministère pour sa mise en œuvre des PAR (<i>ib.</i>). - Les dispositions européennes permettent d'utiliser des écoétiquettes, d'inclure des spécifications environnementales dans les spécifications techniques, de mettre des obligations de performance sociale et environnementale dans les contrats et de forcer les opérateurs économiques de montrer qu'ils ont atteint leurs obligations environnementales (<i>European Commission, 2010</i>). Cependant, ces méthodes ne sont pas toutes utilisées par le Royaume-Uni.
Code de conduite des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Il ne semble pas y en avoir un, car aucune mention à cet effet ne se trouve sur le site Internet réalisé à l'intention des fournisseurs du gouvernement (<i>Office of Government Commerce, 2011</i>).

Clauses contractuelles	<ul style="list-style-type: none"> - Il y a des clauses spécifiques dans certains contrats pour les spécifications environnementales reliées aux produits.
3. Mise en œuvre à l'interne	
Partage des responsabilités et structure interne	<ul style="list-style-type: none"> - C'est le DEFRA qui est responsable du dossier des PAR. C'est lui qui développe, avec un comité multipartite, les critères et les GBS (DEFRA, 2010b) (Evans <i>et al.</i>, 2010). Des consultations publiques sont réalisées lors de la création de nouveaux critères (<i>ib.</i>). - C'est le <i>Centre of Expertise in Sustainable Procurement</i> du <i>Office of Government Commerce</i>, qui fait partie du Conseil du Trésor, qui vérifie l'atteinte des objectifs (<i>ib.</i>). - Les normes européennes, du <i>Green Purchasing Policy</i>, proviennent du Conseil européen (DEFRA, 2011b). - Tous les ministères sont soumis au <i>Flexible Framework</i>, qui fixe l'atteinte d'objectifs. - Les GBS sont obligatoires pour tous les ministères du gouvernement central, pour leurs agences exécutives et pour les agences publiques non ministérielles (<i>ib.</i>). Cependant, l'obligation n'est renforcée par aucune loi (Evans <i>et al.</i>, 2010). - Un groupe de travail a été créé pour permettre au gouvernement d'atteindre ses objectifs. Il comprend 33 membres provenant de différents milieux, tels que de syndicats, du gouvernement, des gouvernements régionaux, de la Commission du développement durable, de fournisseurs et d'acheteurs (SPIN, 2006).
Formation, guides pour les acheteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Il y a des formations disponibles en ligne pour tout le personnel et pour le public (DEFRA, 2011b). - Les fiches de spécifications sont facilement accessibles sur Internet. - La sensibilisation et la formation des employés aux PAR sont obligatoires (DEFRA, 2010).

4. Approche fournisseur	
Motifs	<ul style="list-style-type: none"> - Cette approche est utilisée pour maximiser les probabilités d'atteindre les objectifs du gouvernement en matière d'acquisition responsable, mais est beaucoup moins utilisée que l'approche produit.
Méthode	<ul style="list-style-type: none"> - Les partenariats directement avec les fournisseurs sont encouragés (DEFRA, 2010). - Dans le cas du bois et de ses produits dérivés, ce qui comprend le papier, une liste d'exigences sociales et environnementales est demandée aux fournisseurs. Toute la chaîne d'approvisionnement doit être remontée, car elles s'appliquent aux gestionnaires des forêts d'où provient le bois et à leurs sous-traitants. Si le requérant l'exige, ils doivent prouver qu'au moins 70 % du bois est d'origine légale et durable. Entre autres, ils doivent avoir l'usage légal de la forêt, respecter la <i>Convention sur le commerce international des espèces de faunes et de flores sauvages menacées d'extinction</i> de l'Union mondiale sur la nature, payer leurs taxes et leurs redevances de même que respecter les lois, notamment celles concernant l'environnement, la gestion de la forêt, la santé et la sécurité au travail ainsi que celles sur les normes du travail. Ils doivent également protéger le sol et la biodiversité, faire une gestion convenable de leurs matières résiduelles et gérer de manière durable la forêt, de sorte qu'elle soit performante à long terme. Les exigences peuvent se trouver sous forme de spécifications techniques, sauf pour les aspects sociaux qui ne peuvent qu'être des conditions générales du contrat (<i>Central Point of Expertise on Timber Procurement</i>, 2010a). Le requérant peut exiger des preuves de conformité. Des écoétiquettes peuvent notamment être alors utilisées (<i>Central Point of Expertise on Timber Procurement</i>, 2011). - Au lieu de répondre aux exigences de légalité et de durabilité, il est possible que le bois ait une certification de l'Union européenne, le FLEGT (<i>Central Point of Expertise on Timber Procurement</i>, 2010a).

Fournisseurs ciblés	<ul style="list-style-type: none"> - Les fournisseurs de produits et de dérivés du bois sont ciblés (<i>Central Point of Expertise on Timber Procurement</i>, 2010 b). - Les fournisseurs clés, c'est-à-dire ceux qui ont les contrats avec la plus grande valeur financière, sont les premiers visés (DEFRA, 2010).
Qualification des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Lors de la préqualification des fournisseurs, aucune information sur le développement durable n'est demandée. Ce processus n'est pas automatique et ne sert que lorsque les contrats ne sont pas ouverts à tous (<i>Office of Government Commerce</i>, 2011). - Cependant, lors de la préqualification pour les produits et dérivés du bois, seuls les fournisseurs dont les produits proviennent de sources légales et durables peuvent généralement être qualifiés. Ils sont par la suite invités aux appels d'offres (<i>Central Point of Expertise on Timber Procurement</i>, 2010a).
Sondage	-
Accompagnement des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Il est possible pour les organismes publics du gouvernement de Grande-Bretagne de faire des partenariats avec leurs fournisseurs pour le développement durable. Il s'agit de programme d'engagement des fournisseurs. Il est possible pour l'organisation et pour ses fournisseurs de partager des formations, des rencontres et des objectifs. Ces programmes visent premièrement les fournisseurs les plus importants et cherchent non seulement à les informer, mais aussi à apprendre d'eux (DEFRA, 2010).
Évaluation des fournisseurs	-
Vérification et audits	-

5. Approche produit	
Motifs	<ul style="list-style-type: none"> - C'est l'approche produit qui est favorisée par le Royaume-Uni. Tout le système d'acquisition responsable de l'État est basé sur les GBS. Cela vise probablement à égaliser les pratiques entre tous les ministères.
Méthode	<ul style="list-style-type: none"> - Des fiches avec les spécifications, les GBS, sont préparées par le DEFRA. Les spécifications peuvent viser non seulement un produit, mais également un service, comme les services d'entretien ménager. Certaines fiches sont valides pour tous les produits d'une seule catégorie; d'autres ne fonctionnent que pour un seul produit, tel que les télévisions au lieu des produits électroniques. - Plusieurs fiches ne sont pas en vigueur au moment où ces lignes sont écrites, mais devraient l'être dans les semaines prochaines (DEFRA, 2011b). Elles sont mises à jour annuellement ou dans un cycle de deux ou trois années, dépendamment de la vitesse à laquelle les produits évoluent (Evans <i>et al.</i>, 2010). Par exemple, il y a eu trois publications de la fiche pour les produits d'entretien. Chaque fois, la fiche est plus complète et couvre plus de critères ou plus de produits (DEFRA, 2011a). - Les spécifications sont séparées en deux catégories : obligatoires et meilleures pratiques. Les meilleures pratiques ne sont pas obligatoires pour l'instant, mais représentent des exigences futures (DEFRA, 2011b). Elles correspondent aux 10 à 15 % des meilleurs produits sur le marché (Evans <i>et al.</i>, 2010). De plus, pour certains produits, une méthode de vérification des spécifications est indiquée. Par exemple, pour tous les produits d'entretien, l'emballage primaire doit être facilement séparable en morceaux faits d'une seule matière, de manière à favoriser la récupération. Les soumissionnaires doivent signer une déclaration stipulant que leurs produits respectent ce critère. Il s'agit d'une spécification obligatoire. Il est aussi demandé que le dosage exact soit indiqué sur

	<p>l'emballage, pour pouvoir réduire la quantité utilisée et qu'il n'y ait pas certains produits dangereux pour l'environnement et la santé (DEFRA, 2011a).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour les appareils électroniques, tels que la télévision, c'est la consommation d'électricité qui est considérée, mais il peut y avoir d'autres critères, comme le bruit, la consommation d'eau et la performance dans le cas des machines à laver. Les critères peuvent prendre la forme d'unité de mesure, telle que les décibels, mais aussi de cotes, telles qu'A ou B (DEFRA, 2011b). - Pour les transports, ce sont les émissions de gaz à effet de serre qui sont étudiées (<i>ib.</i>). - Les fiches peuvent prendre en compte le coût global des produits (<i>ib.</i>). - L'Union européenne a développé une écoétiquette. Pour les produits d'entretien, les critères de l'Éco-label européen font partie des meilleures pratiques pour tous les produits qui sont visés par le cadre du programme (DEFRA, 2011a). - Le <i>Buying Solutions</i>, qui fait des acquisitions pour l'ensemble des ministères, utilise une évaluation des performances environnementales des produits. Les fournisseurs certifient eux-mêmes leur respect des exigences. Un produit peut avoir un crochet vert (<i>greentick</i>) s'il atteint les exigences minimales, un crochet vert plus (<i>greentick plus</i>) s'il respecte les meilleures pratiques ou un crochet vert double plus (<i>greentick double-plus</i>) s'il dépasse les meilleures pratiques. Les requérants peuvent ainsi choisir les meilleurs produits (Buying Solutions, 2011). - Les seuls critères sociaux sont en lien avec le bois et les produits du bois. Cela vise à contrer les effets sociaux de la déforestation (Evans <i>et al.</i>, 2010).
Produits ciblés	<ul style="list-style-type: none"> - Les technologies de l'information, la nourriture, les biens électriques, les produits de papier, ceux utilisant de l'eau, le textile, les moyens de transport, les produits d'entretien extérieur, les matériaux de construction et les fournitures de bureau sont ciblés (DEFRA, 2011b).

	- La sélection des produits et des critères est réalisée pour atteindre les objectifs environnementaux du pays, tels que la diminution des émissions de gaz à effet de serre, l'efficacité énergétique, la gestion des matières résiduelles et l'utilisation de l'eau (Evans <i>et al.</i> , 2010).
Partenariat avec les fournisseurs	- Des fournisseurs font partie du groupe de travail responsable d'améliorer les PAR publiques au Royaume-Uni (SPIN, 2006).
Méthode de sélection	- Les premiers critères des GBS provenaient d'analyse coûts-bénéfices et de la performance moyenne des produits. Les nouveaux sont davantage alignés avec les critères du <i>Green Procurement Plan</i> de l'Union européenne (Evans <i>et al.</i> , 2010).

2.2.6 Gouvernement de Norvège

La Norvège, le pays natal de Gro Harlem Brundtland, la présidente de la commission des Nations unies ayant défini le développement durable, est l'un des premiers États à avoir réalisé des PAR. En effet, son premier guide pour aider ses acheteurs à faire des acquisitions responsables a été conçu en 1995 (Evans *et al.*, 2010). L'État a donc une expérience plus longue dans le domaine que la plupart des autres pays. Le but de ses PAR est de diminuer l'impact de ses acquisitions sur l'environnement, d'utiliser les ressources de manière plus efficiente ainsi que d'encourager les entreprises qui favorisent l'innovation de même que le développement de nouvelles technologies et de produits plus respectueux de l'environnement (*Norwegian Ministry of Environment, 2007*).

Ses PAR jouissent d'une réputation enviable. De plus, la Norvège possède une expérience très intéressante dans le domaine. Entre 65 et 70 % des soumissions réalisées en 2009 étaient faites en suivant des critères environnementaux (Evans *et al.*, 2010), ce qui est supérieur à l'engagement de nombreux États européens dans le cadre du *Green Procurement Plan*, duquel la Norvège ne fait pas partie (*ib.*). C'est pourquoi les pratiques de la Norvège sont retenues dans le cadre de cet inventaire. Il est à noter que, comme pour le Royaume-Uni, aucune personne familière avec les PAR dans ce pays n'a pu être jointe. De plus, certains documents clés n'étant pas disponibles en anglais ou en français, un inventaire moins précis a été effectué. Lorsqu'aucune donnée fiable n'a pu être trouvée pour une catégorie, la case est restée vide. Il a tout de même été jugé pertinent de montrer les informations recueillies, afin de brosser un portrait plus détaillé des PAR à l'extérieur du Québec. Aussi, pour pouvoir avoir le plus de données possible, ce sont les pratiques du gouvernement qui ont été étudiées et non celles d'une société d'État, tout comme pour le Royaume-Uni. Le Tableau 2.6 présente les informations recueillies au niveau des PAR de la Norvège.

Tableau 2.6 Pratiques d'approvisionnement responsable de la Norvège

1. Profil de l'organisation	
Nom	Gouvernement de la Norvège
Type d'organisation et secteur	Gouvernement de la Norvège
Nombre d'employés	-
Valeur des achats annuels	En 2007, les acquisitions de l'État norvégien étaient de 300 milliards de couronnes (Loland Dolva, 2007), ce qui équivalait alors à 56 milliards de dollars canadiens (Banque du Canada, 2011).
2. Gouvernance des achats responsables	
Politique d'achat responsable	<ul style="list-style-type: none"> - La Norvège a un plan d'action au niveau des PAR. Il s'agit du <i>Government's Action Plan for Environmental and Social Responsible Public Procurement</i>. Il comporte des stratégies pour faire des acquisitions responsables en environnement. L'aspect social est en élaboration, mais rien n'existe encore pour l'instant (Evans <i>et al.</i>, 2010). - Il y a une politique d'acquisition responsable, le <i>Environmental Policy for Government Procurement</i>, qui est entrée en vigueur en 2008 (<i>ib.</i>). - Les utilisateurs ont le choix d'utiliser des critères sous forme de qualification des fournisseurs, d'exigences techniques, de produits reconnus ou de clauses contractuelles. En fonction du marché et des besoins, les critères peuvent être plus ou moins élevés (<i>ib.</i>).
Code de conduite des fournisseurs	-
Clauses contractuelles	- Des clauses spécifiques peuvent être utilisées, notamment pour fixer des exigences pour les produits et les services (<i>ib.</i>).

3. Mise en œuvre à l'interne	
Partage des responsabilités et structure interne	<ul style="list-style-type: none"> - C'est le ministère de l'Environnement qui est responsable du dossier des PAR (Evans <i>et al.</i>, 2010). - Les institutions nationales, dont les ministères, sont obligées d'utiliser des critères d'acquisition responsable. Elles ont cependant le choix du type de critères qu'elles veulent utiliser (<i>ib.</i>). - Le plan d'action a été réalisé en collaboration avec des acheteurs, des fournisseurs, des employés du secteur des écoétiquettes et des membres d'organisations environnementales. De plus, des consultations publiques ont été menées (<i>ib.</i>). - Une organisation indépendante a été créée par le ministère de l'Environnement dans le milieu des années 1990. Il s'agit du GRIP, qui est un centre gouvernemental pour la production et la consommation responsable. Son rôle est d'encourager les organisations publiques norvégiennes dans la démarche des acquisitions responsables et de soutenir les fournisseurs. Elle crée également des méthodes d'intégration des PAR et donne des conseils sur la manière de développer des critères d'approvisionnement responsable (GRIP, s.d.).
Formation, guides pour les acheteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Des formations sont obligatoires pour les acheteurs au niveau des PAR (<i>ib.</i>).
4. Approche fournisseur	
Motifs	<ul style="list-style-type: none"> - Cette approche est utilisée essentiellement dans le domaine des services.
Méthode	<ul style="list-style-type: none"> - Pour les services, les contrats doivent être alloués en priorité aux fournisseurs qui ont des pratiques plus responsables en environnement de manière à diminuer les impacts environnementaux. La certification ISO 14001 peut être demandée ou encore la participation à un programme norvégien lié à l'éclairage, le <i>Eco-Lighthouse Scheme</i> (<i>ib.</i>).
Fournisseurs ciblés	<ul style="list-style-type: none"> - Les fournisseurs de services sont ciblés.

Qualification des fournisseurs	- Il est possible de mettre des critères environnementaux lors de la qualification des fournisseurs. Il est même possible de qualifier les fournisseurs selon leurs pratiques environnementales (Evans <i>et al.</i> , 2010).
Sondage	-
Accompagnement des fournisseurs	- Les fournisseurs peuvent avoir accès à des formations sur les PAR au sein du gouvernement. Il s'agit des formations données à l'intention des acheteurs (<i>ib.</i>). - Le GRIP peut soutenir les fournisseurs avec des méthodes et des outils pour les PAR (GRIP, s.d.).
Évaluation des fournisseurs	-
Vérification et audits	-
5. Approche produit	
Motifs	- Cette approche est favorisée, probablement car elle est plus simple à implanter.
Méthode	- Quatorze groupes de produits ont été sélectionnés pour la mise en œuvre du plan d'approvisionnement responsable. Les critères sont essentiellement sur la consommation de ressources et d'énergie, sur les matières résiduelles et sur la présence de produits chimiques. Ils sont développés en fonction des écoétiquettes, surtout l'Éco-label européen et le <i>Nordic Swan Ecolabel</i> , des critères du <i>Green Procurement Plan</i> de l'Union européenne et de revues de littérature (Evans <i>et al.</i> , 2010). - En général, le plan prévoit que les produits et les services doivent être sélectionnés selon des ACV, leurs impacts environnementaux et leur qualité (<i>ib.</i>). - La priorité doit être donnée aux produits qui sont écoénergétiques, qui contiennent peu de produits chimiques, qui polluent peu et qui utilisent peu de ressources (<i>ib.</i>).

	<ul style="list-style-type: none"> - L'Éco-label européen de même que le <i>Nordic Swan Ecolabel</i> doivent être utilisés dans la mesure du possible (Evans <i>et al.</i>, 2010). Pour les aliments, les certifications équitables et biologiques sont favorisées (<i>Norwegian Ministry of Environment</i>, 2007). - Les critères des produits sont disponibles en ligne (Evans <i>et al.</i>, 2010).
Produits ciblés	<ul style="list-style-type: none"> - Les produits ciblés l'ont été en fonction de leurs impacts sur l'environnement qui ont été déterminés par des ACV et de la disponibilité sur le marché (<i>ib.</i>). - Les produits d'entretien, le textile, les technologies de l'information, les fournitures de bureau, le transport, les voyages, les services d'hôtellerie, la nourriture, le papier, les biens liés à la santé et à l'hygiène sont ciblés. Pour le textile, le nettoyage est aussi pris en compte (<i>ib.</i>). - Les services de buanderie, les produits de bois exotiques et la construction de bâtiments font parties des domaines favorisés par les PAR (<i>ib.</i>).
Partenariat avec les fournisseurs	-
Méthode de sélection	- La sélection peut être faite selon des exigences techniques, des produits reconnus et récompensés, des clauses spécifiques ou encore avec la qualification des fournisseurs (<i>ib.</i>).

3 ANALYSE DES PRATIQUES

Une fois la collecte d'informations terminée, l'analyse des données recueillies peut être effectuée. La première étape est de faire ressortir les pratiques intéressantes. Cela permet de faire un bilan général des PAR des organisations étudiées. Par la suite, des critères d'analyse qualitative sont créés pour analyser les pratiques intéressantes inventoriées précédemment, dans le but d'en trouver qui pourraient être avantageuses pour Hydro-Québec.

3.1 Pratiques intéressantes

Afin de simplifier l'analyse des critères et de faire un bilan global de l'inventaire des PAR, il est pertinent de repérer les pratiques les plus intéressantes. Celles-ci peuvent être, par exemple, particulièrement fréquentes ou rares, inexistantes chez Hydro-Québec ou exclusives à l'Europe. Pour faire ressortir les points saillants, les pratiques de chaque organisation pour chacune des catégories d'information, qui correspondent à une ligne de la grille, ont été comparées. Seules les comparaisons donnant un résultat significatif sont expliquées. Pour simplifier la lecture, elles sont organisées en suivant les sections de la grille de collecte de données.

3.1.1 Profil de l'entreprise

Les organisations étudiées sont constituées de trois sociétés d'État, soit Hydro-Québec, Loto-Québec et la SAQ, de deux gouvernements, soit le Royaume-Uni et la Norvège, et d'un organisme gouvernemental, le CSPQ. Les acquisitions avec la plus grande valeur monétaire sont celles des gouvernements, puisque ceux-ci comportent une panoplie d'organisations et de ministères. Suivent ensuite celles d'Hydro-Québec, qui sont plus de cinq fois supérieures à celles du CSPQ. Ensuite viennent Loto-Québec et la SAQ. Cela s'explique par le chiffre d'affaires et le nombre d'employés plus élevés d'Hydro-Québec.

3.1.2 Gouvernance des achats responsables

Toutes les organisations étudiées ont des dispositions relatives à l'approvisionnement responsable dans au moins une de leurs politiques. Toutes ont une politique traitant exclusivement des acquisitions responsables à l'exception d'Hydro-Québec et de Loto-Québec. Celle de la SAQ est en cours d'approbation. De plus, aucune ne possède un code de conduite pour leurs fournisseurs. Cette pratique, utilisée par certaines entreprises privées (Hanquez, 2011b), ne semble pas existante dans le domaine public. Il est

nécessaire de prendre en considération qu'aucune confirmation n'a pu être trouvée pour les gouvernements européens, malgré une recherche plutôt exhaustive, particulièrement pour le Royaume-Uni. De plus, une source fiable (Evans *et al.*, 2010), qui fait l'inventaire des pratiques de nombreux gouvernements européens, dont la Norvège et le Royaume-Uni, n'en fait pas mention.

Au Royaume-Uni, le *Flexible Framework* rend obligatoire la mise en place de PAR selon différents niveaux d'engagement, le troisième niveau d'engagement étant obligatoire dès l'an prochain et le cinquième en 2015. Le troisième prévoit, entre autres, que les PAR doivent être intégrées dans le marketing, dans le processus de revue des activités, dans les objectifs de performance et dans la stratégie de gestion des risques. Les organisations doivent mettre en place un programme d'engagement des fournisseurs et les acheteurs sont évalués notamment selon leurs pratiques en achats responsables. Dans le cinquième, il doit y avoir des audits externes sur la mise en place des PAR dans les organismes publics et des mises à jour régulières de la stratégie d'approvisionnement responsable. Un tel programme ne semble pas exister dans les autres organisations étudiées.

Pour les organisations publiques, la plupart des activités au niveau des acquisitions responsables passent par les clauses contractuelles. Hydro-Québec, le CSPQ et Loto-Québec possèdent des clauses générales traitant du développement durable dans leur contrat. Il s'agit principalement de clauses sur la santé et la sécurité au travail, sur les pratiques anticoncurrentielles et sur le respect des lois et des règlements, ce qui inclut le travail et l'environnement. Hydro-Québec va un peu plus loin en précisant que les fournisseurs doivent détenir toutes les autorisations pour réaliser leurs activités en lien avec le contrat et prendre toutes les dispositions nécessaires pour protéger l'environnement, prévenir la pollution et répondre aux urgences environnementales. Loto-Québec a une clause générale de sensibilisation au développement durable qui encourage ses fournisseurs à entreprendre une démarche en ce sens. La SAQ inclut parfois sa politique environnementale dans les appels d'offres.

C'est surtout avec les clauses particulières que les organisations réalisent leur approvisionnement responsable. Ces clauses font principalement référence aux spécifications techniques, notamment aux écoétiquettes ainsi qu'au contenu en matières

recyclées et recyclables. Le CSPQ met parfois des exigences par rapport à l'emballage, comme l'absence de mousse de polystyrène dans le cas des imprimantes. Le Royaume-Uni agit essentiellement avec des clauses particulières par le biais de ses GBS. Ces fiches prévoient des exigences obligatoires pour des produits et des services. La plupart des autres organisations, dont Hydro-Québec, utilisent des fiches ou des guides d'acquisition pour plusieurs produits, qui donnent des spécifications transposables dans les contrats.

3.1.3 Mise en œuvre à l'interne

La responsabilité des achats responsables varie d'une organisation à l'autre. Chez Hydro-Québec, c'est le Centre de services partagés, qui inclut une unité Environnement et la direction Acquisition, qui est responsable de mettre en œuvre les PAR. Au CSPQ et chez Loto-Québec, la responsabilité revient aux divisions d'acquisition. À la SAQ, c'est le service du développement durable qui en est responsable. Pour les gouvernements européens, ce sont aux ministères qu'incombe la responsabilité. Dans leur cas, d'autres organisations ont aussi un rôle à jouer dans les PAR. Au Royaume-Uni, un centre d'expertise vérifie l'atteinte des objectifs alors qu'en Norvège, le GRIP, qui est un centre pour la production et la consommation responsable, porte assistance aux ministères et aux fournisseurs. Hydro-Québec est la seule des organisations québécoises de l'étude dont la politique d'acquisition, qui inclut des références au développement durable, relève de la haute direction.

Des formations ponctuelles pour les acheteurs et portant sur le développement durable ou l'approvisionnement responsable sont diffusées dans toutes les organisations. Au Royaume-Uni, des rappels et des formations de mise à jour sont organisés régulièrement. La SAQ a une annexe intégrée aux documents d'appel d'offres de plus de 50 000 \$ incitant les requérants à ajouter des clauses de développement durable. De plus, en 2008, elle a offert une formation de deux jours sur les PAR aux acheteurs. En Norvège, les achats responsables sont également imposés, mais les acheteurs et les requérants peuvent choisir la manière dont ils vont intégrer les critères. Le CSPQ a mis en ligne de nombreux outils, dont des guides sur certains produits et sur les écoétiquettes.

3.1.4 Approche fournisseur

Au niveau de l'approche fournisseur, un des éléments les plus intéressants est l'utilisation de la marge préférentielle. Alors qu'elle ne semble pas utilisée en Europe, elle l'est par tous les organismes québécois. La marge, prévue dans la *Loi sur les contrats des organismes publics*, peut être utilisée lorsque l'exigence d'une spécification réduirait de manière trop importante la concurrence. Dans ce cas, l'usage de la marge doit être indiqué dans l'appel d'offres. Le prix soumissionné des fournisseurs répondant à l'exigence est alors réduit du pourcentage de la marge seulement pour l'adjudication du contrat. La marge est d'un maximum de 10 %. Lorsqu'il y a suffisamment de concurrence pour une caractéristique, elle doit être sous la forme d'un critère obligatoire ou pointé. Le dernier cas est également possible lorsque peu de fournisseurs peuvent y répondre. La SAQ et Loto-Québec peuvent utiliser la marge préférentielle pour des caractéristiques environnementales et pour le contenu québécois. Le CSPQ ne l'utilise que pour l'environnement, probablement parce qu'il ne peut pas faire de discrimination sur la provenance des produits, conformément aux accords internationaux sur le commerce. Hydro-Québec peut utiliser la marge pour le contenu québécois lorsqu'il n'y a pas suffisamment de concurrents québécois capables de répondre à l'appel d'offres.

Toutes les organisations québécoises peuvent décider d'employer des entreprises d'économie sociale pour les contrats sous les seuils. Loto-Québec fait davantage d'efforts pour conclure des ententes avec ces entreprises. En effet, il est précisé dans sa politique d'acquisition qu'elle a la possibilité de faire des ententes de gré à gré pour des contrats de valeur supérieure avec des organisations ayant une contribution responsable et positive dans la société, selon les pouvoirs d'approbation en vigueur, et qu'elle peut également s'entendre avec ces entreprises dans le cas de la gestion des biens excédentaires. En 2010, Loto-Québec avait des contrats d'une valeur totalisant un million de dollars avec des entreprises d'économie sociale. La SAQ développe présentement un projet pour faciliter l'octroi de contrats à des entreprises employant des personnes handicapées. Plusieurs organisations québécoises font affaire avec des CFER pour des projets relatifs à la fin de vie de produits.

Loto-Québec vérifie l'engagement des traiteurs au niveau du développement durable. Ils doivent en fournir des preuves, comme un plan d'action de développement durable, dans le cadre de la norme BNQ sur les événements écoresponsables. En Norvège, l'approche

fournisseur est surtout favorisée dans le domaine des services, où l'État privilégie ceux ayant des pratiques plus responsables.

La qualification des fournisseurs semble pouvoir être utilisée par tous les organismes québécois et par la Norvège. Cependant, elle est peu utilisée pour les spécifications environnementales. Hydro-Québec et Loto-Québec peuvent insérer des critères dans le processus, mais cela ne semble pas se faire actuellement. Dans le cas de la Norvège, le processus est davantage formalisé. Les acheteurs et les requérants doivent insérer des critères environnementaux dans les appels d'offres et dans les contrats. Ils peuvent le faire, au choix, selon l'une des quatre méthodes suivantes : les clauses contractuelles, les produits reconnus, les spécifications techniques ou la qualification des fournisseurs.

La plupart des organisations québécoises ont réalisé des sondages auprès de leurs fournisseurs de biens et de services pour connaître leur avancement au niveau du développement durable et leurs perceptions des PAR. Ainsi, elles ont pu déceler des opportunités d'amélioration. Elles sont plus aptes à développer des spécifications efficaces et permettant la concurrence. Le CSPQ et la SAQ ont fait des sondages sur les fournisseurs en général alors que Loto-Québec s'est concentrée sur le papier. Ce sondage lui a permis d'instaurer une marge préférentielle pour le papier recyclé à 100 % post-consommation, puisqu'un seul fournisseur était capable de lui vendre le produit.

Il ne semble pas pour l'instant que les organisations québécoises ne fassent de l'accompagnement des fournisseurs, contrairement aux gouvernements européens. Le Royaume-Uni oblige ses ministères et ses agences à réaliser des programmes d'engagement des fournisseurs, dans lesquels les fournisseurs ayant les contrats avec la plus grande valeur financière et les organismes publics partagent des objectifs, des formations, de l'information et des outils. Ces programmes visent à améliorer les PAR gouvernementales. En Norvège, le GRIP peut soutenir non seulement le ministère de l'Environnement et le gouvernement, mais aussi les fournisseurs. Il donne de l'information, des conseils, des outils et des méthodes d'intégration des PAR.

Les procédures d'audits et de vérifications des fournisseurs sont peu développées. En effet, si Hydro-Québec, Loto-Québec et la SAQ ont la possibilité d'évaluer certains fournisseurs, il est rare que les spécifications environnementales bénéficient de ce

processus. Les organisations demandent généralement des preuves démontrant que les exigences contractuelles sont remplies, soit avant ou après l'exécution du contrat. Par exemple, lors de l'achat d'un produit détenant une écoétiquette vérifiée par un tiers, une copie de la certification est souvent exigée, sauf chez Hydro-Québec. Pour le déneigement, Loto-Québec réclame une preuve montrant que la neige a été déposée dans un lieu autorisé. Au niveau des audits, le CSPQ et Loto-Québec ont la possibilité d'aller vérifier directement chez le fournisseur si les exigences contractuelles sont remplies. Par exemple, Loto-Québec pourrait aller contrôler les installations de récupération des matières résiduelles. Le CSPQ peut également aller vérifier la mise en œuvre des spécifications si cela est précisé dans le contrat.

3.1.5 Approche produit

L'approche produit est celle qui est la plus utilisée par toutes les organisations. En effet, les PAR sont mises en œuvre surtout à partir de clauses contractuelles faisant référence directement aux produits. Une des principales méthodes est l'utilisation d'écoétiquettes, telles que FSC, EPEAT, *ENERGY STAR*, ÉcoLogo, recyclé et équitable. Leur usage est assez uniforme parmi les organisations. En Europe, ce sont les écoétiquettes approuvées par les gouvernements qui sont utilisées, soit l'Éco-label européen et, en Norvège, le *Nordic Swan Ecolabel*. Cependant, celles-ci ne sont pas exigées en tant que telles. Ce sont plutôt les critères d'obtention de la certification qui sont demandés, bien que cela soit plus difficile à mettre en œuvre. Le papier, les ordinateurs, les fournitures et le mobilier de bureau, de même que les produits d'entretien, font partie des produits qui sont le plus régulièrement choisis en fonction de la présence d'une écoétiquette.

D'autres spécifications relatives aux produits sont aussi possibles. Le CSPQ peut exiger l'absence de matières dans l'emballage, comme dans le cas des imprimantes. Au Royaume-Uni, des spécifications techniques au niveau de la consommation d'eau, de l'efficacité énergétique, de la performance du bien, du bruit et de l'emballage peuvent être demandées. Le dosage exact des produits d'entretien doit être indiqué. Des exigences pour les services, comme l'entretien ménager, sont demandées tandis que les émissions de gaz à effet de serre sont prises en compte pour les véhicules. Les spécifications sont parfois libellées sous la forme d'unités de mesure, comme les décibels ou les kilowattheures, ou de cotes, telles qu'« A » ou « B ».

Le coût global, qui inclut le coût d'utilisation et de fin de vie, peut être pris en compte. Au CSPQ, la consommation de carburant est considérée. La SAQ demande des matériaux plus optimaux, notamment pour les véhicules. Au Québec, les produits réutilisables, rechargeables, recyclables et utilisant moins de ressources sont souvent favorisés. Le CSPQ achète ainsi des stylos rechargeables.

Dans de nombreux cas, les spécifications environnementales, qu'elles soient liées ou non à des écoétiquettes, sont souvent contenues dans des fiches produits ou dans des guides d'acquisition, dont l'utilisation est généralement obligatoire. C'est le cas des fiches d'Hydro-Québec et des GBS du Royaume-Uni. Les normes britanniques regroupent 50 produits et services. Chaque fiche comporte au moins deux listes d'exigences, la première étant obligatoire et la seconde représentant les meilleures pratiques. Le système de crochets verts du *Buying Solutions*, semblable au CSPQ, est aussi intéressant, car il permet aux requérants internes de choisir les produits correspondant aux meilleures pratiques. Cependant, ce sont les fournisseurs eux-mêmes qui cotent leurs produits.

3.1.6 Autres éléments intéressants

Les PAR sociales publiques sont assez faibles. En effet, à l'exception du contenu québécois pour les sociétés d'État au Québec, des références à la santé et sécurité au travail de même qu'aux pratiques anticoncurrentielles, il y a très peu de spécifications touchant à cette sphère du développement durable. La seule spécification sociale britannique concerne le bois et s'adresse aux gestionnaires des forêts, mais elle reprend les exigences contenues dans la norme FSC, déjà utilisée au Québec. Il est intéressant de constater que la reprise des critères se rattache à l'approche fournisseur, alors que l'utilisation de l'écoétiquette fait partie de l'approche produit. La Norvège n'a, pour l'instant, aucune exigence sociale.

Presque toutes les PAR des organisations concernent les produits communs consommés par toutes les entreprises. Bien qu'il s'agisse d'une manière plus simple d'entreprendre la démarche d'approvisionnement responsable, elle ne suffit pas pour rendre tous les achats responsables. D'ailleurs, ce sont sur les fournisseurs de biens stratégiques qu'il est possible d'avoir le plus d'influence. Par exemple, Hydro-Québec a besoin de ces fournisseurs, car ils sont généralement peu nombreux à pouvoir lui vendre un même produit dont elle a besoin pour fonctionner. Pour les fournisseurs, Hydro-Québec

représente souvent une partie importante de leur chiffre d'affaires et peut être la seule cliente pour un des biens qu'ils produisent. Il est alors possible de créer des relations à long terme, ce qui permet d'améliorer la durabilité des biens et des services (D'Huart, 2011). Par exemple, Hydro-Québec pourrait envoyer un formulaire pour évaluer les pratiques de développement durable d'un de ses fournisseurs de biens stratégiques. Il est possible que ce dernier n'ait jamais évalué ses pratiques à ce niveau, mais puisque la société d'État représente une partie non négligeable de son chiffre d'affaires, il y répondrait probablement. Il se familiariserait avec les principes du développement durable et voyant que son client s'y intéresserait, il pourrait être tenté de modifier son comportement. Avec le temps, il serait possible de renforcer graduellement les exigences (*ib.*). Ce type de démarches pour rendre les fournisseurs plus responsables est donc intéressant, bien qu'il soit peu utilisé pour l'instant.

Il est possible de constater que la plupart des PAR se situent au niveau des deux premières étapes du processus d'acquisition, tel que vu à la Figure 1.1, c'est-à-dire l'évaluation des besoins des marchés internes et externes de même que le développement de la stratégie d'acquisition. La cinquième est aussi concernée, car c'est à l'attribution que le choix du fournisseur est réalisé. Cependant, elle est réalisée en fonction des critères contenus dans la stratégie d'acquisition.

En résumé, l'approche produit est la plus utilisée par les organisations publiques qui la mettent en œuvre surtout avec des clauses contractuelles. La marge préférentielle pour des spécifications environnementales est utilisée par toutes les organisations québécoises à l'exception d'Hydro-Québec. L'accompagnement des fournisseurs est développé en Europe, contrairement au Québec. De plus, l'aspect social est négligé par les organisations publiques qui ont peu d'exigences dans ce domaine. Finalement, la plupart des spécifications visent les produits et non les services. Grâce au recensement des pratiques intéressantes, il est possible d'en trouver qui sont adéquates pour Hydro-Québec. Auparavant, il est nécessaire de développer des critères d'analyse.

3.2 Critères d'analyse

Afin de trouver des PAR qu'Hydro-Québec pourrait employer, il convient d'analyser les pratiques intéressantes à l'aide de critères. Ceux-ci sont qualitatifs, puisque les données recueillies lors de l'inventaire ne permettraient pas de faire une analyse quantitative

satisfaisante. De plus, cette analyse n'apporterait pas nécessairement une valeur ajoutée, puisque l'objectif est de proposer des pratiques qu'Hydro-Québec pourrait mettre en œuvre. Ainsi, l'analyse quantitative permet de repérer des solutions qui correspondent aux besoins de l'entreprise publique.

Pour qu'une PAR soit intéressante à mettre en place, elle doit représenter une valeur ajoutée par rapport aux pratiques actuelles de l'entreprise. Elle ne doit pas déjà être utilisée par Hydro-Québec et elle doit lui permettre d'améliorer son action dans le domaine du développement durable. La valeur ajoutée est le premier des critères d'analyse. Si celui-ci n'est pas respecté, il n'est pas utile de poursuivre l'analyse, car il n'est pas pertinent d'ajouter des procédures et des méthodes qui ne permettent pas d'améliorer les PAR.

Même si une pratique est intéressante, elle doit pouvoir être mise en place. Il est nécessaire de prendre en compte la faisabilité. En effet, une pratique qui demande des changements importants au processus risque de rencontrer une forte opposition et de nombreux obstacles, ce qui diminue grandement la possibilité de réussite de sa mise en œuvre. De plus, les PAR doivent être conformes avec la politique d'approvisionnement et la *Directive 08* d'Hydro-Québec, qui dictent les règles à suivre en matière d'acquisition. Les règles de la directive étant déjà conformes avec la *Loi sur les contrats des organismes publics*, il n'est pas nécessaire de prendre en compte cette loi lors de l'analyse. La facilité de transposition dans les processus existants est donc le deuxième critère.

Finalement, il est nécessaire de considérer le coût d'intégration des nouvelles PAR. Il n'est pas seulement lié au prix parfois plus élevé des produits responsables, mais également aux ressources humaines requises pour leur déploiement. Le coût de mise en œuvre est le troisième critère, qui est lui aussi lié à la faisabilité. L'inventaire réalisé ne permet pas de chiffrer les coûts liés à l'intégration de nouvelles pratiques, puisqu'aucune information précise à ce sujet n'a été recueillie. Il s'agit encore une fois d'une appréciation qualitative.

Ainsi, l'analyse des pratiques intéressantes prend en considération la valeur ajoutée, la facilité de transposition dans les processus existants et le coût de mise en œuvre des PAR. Grâce à ces critères, il est possible de repérer des pratiques améliorant les acquisitions d'Hydro-Québec à un coût raisonnable et sans changements importants.

3.3 Analyse selon les critères

Dans la section 3.1, un bilan de l'inventaire a été réalisé. Il ne s'agit pas ici de reprendre le bilan, mais plutôt les pratiques qui en sont ressorties et évaluer leur pertinence et leur faisabilité. Il est nécessaire de préciser que la performance des différentes pratiques analysées n'est pas prise en compte. Pour ce faire, il aurait fallu colliger un grand nombre d'informations au sujet de l'efficacité de chaque mesure dans chacune des organisations. L'analyse est présentée en suivant l'ordre de la grille de collecte de données.

3.3.1 Profil de l'entreprise

Cette section de la grille ne contenant que des renseignements généraux sur les organisations, elle ne comporte aucune pratique susceptible d'être suggérée à Hydro-Québec.

3.3.2 Gouvernance des achats responsables

Hydro-Québec est l'une des deux sociétés d'État à ne pas avoir de politique qui traite exclusivement de l'approvisionnement responsable. Cependant, aucun avantage n'a pu être décelé à avoir une politique qui traite exclusivement des PAR. De plus, contrairement aux autres organisations, celle d'Hydro-Québec est signée par la haute direction, ce qui signifie que c'est toute l'entreprise qui y est liée. Le seul attrait visible pour l'entreprise à avoir une politique qui traite exclusivement des PAR est au niveau de son image de marque, mais il existe d'autres méthodes qui remplissent le même objectif et qui apportent davantage de bénéfices. Il n'y a pas de valeur ajoutée.

Le *Flexible Framework* du Royaume-Uni est très intéressant, car il fixe des objectifs à tous les ministères et toutes les agences, comme l'intégration des PAR au marketing, au processus de revue des activités, aux objectifs de performance, aux évaluations des acheteurs et à la stratégie de gestion des risques. Ils doivent aussi développer un programme d'engagement des fournisseurs et des indicateurs de performance. Même s'il n'est pas pertinent pour Hydro-Québec d'avoir un plan semblable au programme britannique, puisqu'il s'agit d'une société d'État et non d'un pays, certaines de ses composantes sont intéressantes pour l'entreprise.

Hydro-Québec intègre déjà les PAR lors de sa revue des activités, notamment par le biais des rapports de développement durable. Il y a également un indicateur, lié au nombre de

guides d'acquisition responsable créés. Cependant, un indicateur représentant mieux l'ensemble des PAR permettrait de suivre efficacement leur évolution et d'évaluer l'utilisation des nouvelles spécifications; cette pratique a une valeur ajoutée. Le développement d'un nouvel indicateur représentatif est complexe. La méthodologie doit être adéquate pour demeurer valable pour de nombreuses années afin d'obtenir des données comparables. De plus, il serait intéressant que l'indicateur puisse aussi être semblable à celui d'autres organisations; il serait ainsi possible de situer Hydro-Québec par rapport aux autres. Le développement d'un indicateur ne nécessite pas de modifications aux procédures d'acquisition, mais il serait nécessaire de faire de nouvelles entrées de données systématiques. Au niveau des coûts, le développement demande des ressources importantes, alors que le suivi est moins exigeant. Vu la difficulté de créer un bon indicateur actuellement, il s'avère préférable de mettre en place une vigie qui suivrait le développement des indicateurs de performance dans les autres organisations, autant au Québec qu'à l'international. Dans quelques années, Hydro-Québec pourrait alors utiliser une méthodologie qui a déjà fait ses preuves. Les coûts de développement seraient diminués et le choix serait plus sécuritaire. En même temps, il serait intéressant qu'elle regarde la manière dont les autres organisations intègrent les PAR dans leurs objectifs et dans leurs cibles, puisque ceux-ci sont généralement en lien avec les indicateurs de performance.

Le *Flexible Framework* contient d'autres éléments intéressants, comme la prise en compte de la mise en application des PAR dans l'évaluation des acheteurs. Cette méthode incite les acheteurs à insérer des spécifications de développement durable dans les contrats. Néanmoins, pour l'instant, elle est difficile à mettre en œuvre, car la seule obligation réside au niveau de certains critères inclus dans les guides d'acquisition. Il y a peu d'éléments à évaluer et il n'y a pas d'intérêt présentement à l'intégrer chez Hydro-Québec.

Il pourrait être très intéressant d'intégrer les PAR au marketing, car cela démontrerait l'engagement de l'entreprise envers les approvisionnements responsables. En ajoutant les achats responsables à la stratégie de gestion des risques, Hydro-Québec reconnaîtrait que les actions de ses fournisseurs sont, en partie, sa responsabilité. La société d'État aurait davantage intérêt à faire des ententes avec des entreprises responsables au niveau de l'environnement et de la société et les PAR seraient mieux intégrées dans l'entreprise. Très peu d'indications sont disponibles sur la manière dont ces éléments sont mis en

place au Royaume-Uni, ce qui limite grandement la faisabilité. Il n'est donc pas possible de recommander ces deux pratiques. Néanmoins, Hydro-Québec a déjà fait quelques pas en ce qui concerne l'intégration des PAR au marketing. En effet, elle encourage ses clients à acquérir certains biens plus efficaces énergétiquement et peut parfois mettre de l'avant des produits provenant de fournisseurs en particulier. Cet aspect faisant partie davantage de la commercialisation et non de l'approvisionnement en biens et en service pour le maintien de ses activités, il n'a pas été abordé dans cet essai. Néanmoins, de manière à être cohérente dans sa démarche et pour éviter de promouvoir des fournisseurs dont les activités iraient à l'encontre du développement durable, il serait pertinent qu'elle raccorde ses programmes destinés aux clients en lien avec l'efficacité énergétique avec ses PAR.

Le *Flexible Framework* prévoit aussi que les organismes publics doivent se faire auditer par une firme externe sur leur mise en œuvre des PAR. Hydro-Québec a déjà des procédures d'audit, introduit par son système de gestion environnementale ISO 14001. Toutefois, elle ne réalise pas d'audits de sa chaîne d'approvisionnement, comme les autres organisations étudiées. Cette avenue pourrait être envisagée à long terme, parce qu'elle demande des ressources importantes.

Hydro-Québec a déjà plus de clauses générales en matière de développement durable dans ses contrats que la plupart des autres organisations étudiées, mais certaines autres sont intéressantes. Une clause générale de sensibilisation au développement durable, telle que celle de Loto-Québec, n'a pas de valeur contraignante pour les fournisseurs. Cependant, elle permet d'avertir les fournisseurs que leur client souhaite faire affaire avec des fournisseurs engagés dans la voie du développement durable et acquérir des produits plus responsables. Bien qu'elle ne force pas les fournisseurs à modifier leurs comportements, elle peut les inciter à les améliorer. Une telle clause peut bonifier l'image de marque d'Hydro-Québec en montrant qu'elle est engagée dans les PAR. Cette modification implique très peu de changements structureux et pourrait être relativement facile à intégrer dans les contrats d'Hydro-Québec à peu de frais. Cette mesure est souhaitable. Comme il ne s'agit que d'une clause et qu'elle traite non seulement de l'aspect environnemental, mais également de l'aspect social, elle devrait être ajoutée à la plupart des contrats.

Cependant, il est difficile de mettre en place une nouvelle clause générale, car une autorisation de haut niveau est requise. Il est plus simple que la clause soit d'abord utilisée en tant que clause particulière, ce qui n'empêche pas qu'elle puisse être très largement utilisée. Son ajout pour les biens stratégiques pourrait d'ailleurs constituer un premier pas pour encourager les fournisseurs de ces biens à améliorer leurs pratiques de développement durable. Ces fournisseurs sont, pour l'instant, très peu sollicités par les PAR d'Hydro-Québec, alors que, comme l'explique Marie d'Huart de CAP Conseil, ce sont eux qui peuvent le plus être influencés (d'Huart, 2011). Éventuellement, la clause de sensibilisation au développement durable pourrait devenir une clause générale et même être intégrée à la clause générale sur l'environnement. L'ajout d'une clause particulière ne demandant pas de modifications au processus et ne requérant pas une grande quantité de ressources, cette pratique semble facilement réalisable.

Pour aller plus loin, il est également possible d'inclure une clause sur la transparence de la chaîne d'approvisionnement. Éventuellement, elle permettrait à Hydro-Québec d'obtenir la liste des sous-traitants et des fournisseurs de ses propres fournisseurs, ce qui permettrait, dans le futur, de les prendre en considération. Cette clause sensibiliserait les fournisseurs d'Hydro-Québec aux acquisitions responsables et montrerait le souci de l'entreprise pour la chaîne d'approvisionnement. Elle est transposable aux procédures et ne demande pas plus de ressources que celle de sensibilisation au développement durable. Cette pratique rejoint le *Flexible Framework*, car il y est demandé qu'une carte de la chaîne d'approvisionnement pour les produits les plus importants soit réalisée.

La SAQ inclut parfois sa politique environnementale dans les appels d'offres. Puisqu'il n'y a pas de vérification, il est difficile de savoir si elle a été respectée par les fournisseurs. Malgré tout, cette inclusion démontre au fournisseur le souci de l'entreprise pour l'environnement, comme la clause de sensibilisation au développement durable. Cette dernière clause permet de couvrir l'aspect social, contrairement à la politique environnementale. Aussi, Hydro-Québec a déjà une clause générale qui traite de l'environnement. Cette dernière a des exigences plus spécifiques pour les fournisseurs que sa politique *Notre environnement*. Cette pratique n'a donc pas de valeur ajoutée.

Comme au Royaume-Uni, l'utilisation des guides d'acquisition est obligatoire chez Hydro-Québec, ce qui garantit leur usage. Il n'y a aucune modification à faire sur ce point.

3.3.3 Mise en œuvre à l'interne

La responsabilité des PAR n'appartient pas aux mêmes services dépendamment des organisations. Chez Hydro-Québec, c'est le Centre de services partagés qui doit les mettre en œuvre, ce qui permet une collaboration entre les services de l'environnement et des acquisitions. Un meilleur maillage entre ses deux unités dont la mission est très distincte est nécessaire pour améliorer les PAR et leur mise en œuvre dans l'organisation. Cependant, aucune des formules utilisées par les organismes étudiés ne semble plus avantageuse, puisque toutes demandent une étroite collaboration.

Le CSPQ a rendu disponible, par le biais de son site Internet, de nombreux documents sur ses PAR. Cela lui permet d'être transparent, de montrer son engagement au niveau des acquisitions responsables et de jouer un rôle dans l'éducation de la population en matière de développement durable et d'achats responsables. Bien que cela présente une certaine valeur ajoutée, Hydro-Québec garde confidentiels la plupart des exigences et des critères énoncés dans ses directives. Cette mesure ne peut pas être facilement transposable dans la société d'État et puisque la valeur ajoutée est plutôt faible, les efforts nécessaires n'en vaudraient pas la peine.

À la SAQ, une annexe est intégrée aux documents d'appel d'offres pour inciter les requérants à ajouter des clauses de développement durable. Chez Hydro-Québec, c'est la direction Acquisition qui est responsable de la majorité des achats de biens et de services. Cette pratique ne semble pas avoir de valeur ajoutée. D'autres pratiques semblables, mais plus intéressantes pour la société d'État sont présentées dans les sections suivantes.

3.3.4 Approche fournisseur

Parmi les quatre organisations québécoises, seule Hydro-Québec n'utilise pas de marge préférentielle pour les spécifications environnementales, bien qu'elle en utilise une pour le contenu québécois. Lorsqu'une marge est utilisée, son application doit être spécifiée dans l'appel d'offres. Hydro-Québec ne divulgue généralement pas les points attribués pour chaque critère. Au lieu d'utiliser une marge, il est possible de donner un pointage dans la grille d'évaluation des fournisseurs pour la même spécification, ce qui permet d'obtenir un résultat assez équivalent. Dans ce cas, le pointage lié aux critères n'a pas à être divulgué. L'avantage de la marge pour Hydro-Québec serait d'envoyer un signal clair à ses fournisseurs qu'elle désire acquérir des biens avec une spécification de développement

durable particulière, ce qui peut les inciter à faire des efforts pour l'intégrer à leurs produits. La marge est un outil permettant d'influencer les fournisseurs, mais l'annonce de l'ajout d'un critère de développement durable peut permettre un résultat semblable. L'utilisation de la marge n'est pas prévue par la politique et par la directive de l'entreprise qui dictent les procédures pour l'approvisionnement, contrairement à la marge pour le contenu québécois, et il n'est pas dans les pratiques de l'entreprise de divulguer ce type d'informations. La marge ne pouvant pas être transposée facilement dans les procédures de l'entreprise et n'ayant pas une valeur ajoutée importante, elle ne répond pas aux critères.

Loto-Québec a une clause dans sa politique d'acquisition qui lui permet, pour la gestion des biens excédentaires, de faire affaire avec des organisations apportant une contribution responsable à la société, comme un CFER, et de prendre des ententes de gré à gré avec ces organismes en suivant les procédures d'autorisation. Cette pratique a une valeur ajoutée, car elle facilite l'octroi de contrats aux entreprises d'économie sociale. En effet, Hydro-Québec n'a pas de programme ou de mention dans sa politique d'approvisionnement concernant ces entreprises, qui permettent pourtant d'améliorer l'aspect social de ses achats responsables. Les entreprises d'économie sociale ont actuellement de la difficulté à s'engager avec Hydro-Québec. Cette modification nécessiterait probablement des changements à la politique d'acquisition, mais elle entraînerait une valeur ajoutée très intéressante. En choisissant bien les contrats pour lesquels cette pratique serait intéressante, les impacts sur les coûts seraient peu significatifs.

Il est également nécessaire de sensibiliser les acheteurs pour qu'ils soient aptes à repérer les opportunités où il est possible de favoriser les entreprises d'économie sociale. Le CSPQ et Loto-Québec les privilégient lorsque le bien ou le service n'est pas urgent et que la demande est récurrente. Puisque ces contrats sont importants pour ces petites entreprises, il est préférable que le contrat puisse être à long terme. Il pourrait être intéressant pour Hydro-Québec de créer un document donnant des exemples de biens et services applicables à ces entreprises et contenant un répertoire des entreprises d'économie sociale.

La SAQ développe actuellement un programme pour permettre aux entreprises qui emploient des personnes handicapées d'avoir plus facilement accès à ses contrats. De manière générale, celles-ci font partie des entreprises d'économie sociale. Il est possible de faire affaire davantage avec elles au travers des mêmes processus que les autres entreprises d'économie sociale.

Des acquisitions sont requises dans l'organisation d'événements. En 2010, Hydro-Québec a organisé 120 événements écoresponsables qui, généralement, promouvaient entre autres le transport collectif et le don des surplus alimentaires. La performance se mesure au nombre de gestes écoresponsables réalisés dans le cadre de l'événement (Hydro-Québec, 2011c). Il serait intéressant de s'assurer que des critères écoresponsables soient ajoutés aussi à la fourniture de biens ou de services, comme au choix des aliments et de la vaisselle. Loto-Québec, dans le cadre de la norme BNQ 9700-253 sur la gestion responsable d'événements, demande aux traiteurs de fournir une preuve d'engagement en développement durable. Une telle exigence n'existe pas chez Hydro-Québec; il pourrait s'agir d'un premier test pour vérifier son utilité, ce qui apporterait une valeur ajoutée et améliorerait la durabilité des événements. Il est même possible, éventuellement, de répandre cette pratique à d'autres domaines. Comme cette mesure est utilisée dans une autre société d'État dont la politique d'approvisionnement doit répondre aux exigences gouvernementales, elle devrait être transposable chez Hydro-Québec. Il est à noter qu'il s'agit d'un critère pointé et non d'une exigence. Bien qu'elle demande un peu plus de gestion, elle n'entraîne pas une surcharge au niveau de l'évaluation de la preuve soumise par les fournisseurs. Il est également possible de créer une liste de traiteurs qui répondent à l'exigence. Cependant, une certaine augmentation des prix est à prévoir, mais c'est généralement le cas pour les autres PAR. Cette mesure est ainsi intéressante pour Hydro-Québec.

Comme la Norvège, Hydro-Québec peut utiliser la qualification des fournisseurs pour mettre en place des spécifications de développement durable, bien que la société d'État ne semble pas l'employer à cette fin. En mettant des critères dès la qualification, il est possible de faire un premier tri des fournisseurs et d'envoyer un signal au niveau des attentes de l'entreprise. La qualification d'un fournisseur ne signifie pas qu'il se verra attribuer des contrats et il est possible de ne mettre les spécifications que lors des appels

d'offres. Puisque les deux méthodes permettent d'atteindre un résultat semblable, il n'est pas nécessaire de mettre des critères lors de la qualification.

Plusieurs organisations, dont Hydro-Québec, peuvent réaliser des vérifications et des audits chez leurs fournisseurs, bien que cela ne semble pas être mis en œuvre actuellement. Grâce à ces pratiques, il est possible de vérifier le respect des spécifications environnementales et sociales. Sans cette vérification, elles peuvent parfois ne pas être respectées sans qu'Hydro-Québec n'en soit informée. Ce processus donnerait de la crédibilité aux PAR de l'entreprise. De plus, lorsqu'un problème est détecté, il est possible d'aider le fournisseur à s'améliorer. Cette mesure est transposable chez Hydro-Québec, car il est déjà possible de la mettre en œuvre. Cependant, de nombreuses ressources sont nécessaires pour faire les vérifications et le suivi, ce qui ne répond pas au dernier critère. Éventuellement, il serait intéressant que la société d'État réalise des audits et des vérifications chez ses fournisseurs, car il s'agit d'une des méthodes les plus utiles de l'approche fournisseur.

Les services professionnels, les travaux et les services spécialisés sont peu concernés par les PAR, puisqu'il est difficile d'utiliser l'approche produit avec eux. Bien que l'ajout de critères permettrait d'améliorer les pratiques de la société d'État, il s'agit d'un projet complexe et il n'est pas certain qu'il puisse être intégré dans les processus actuels. Cependant, certains services spécialisés sont susceptibles d'être intégrés dans les PAR. C'est le cas des traiteurs et de l'entretien ménager et paysager. Comme au Royaume-Uni, il est possible d'insérer des critères au niveau des produits que ces services utilisent. Par exemple, Hydro-Québec peut demander aux services d'entretien d'utiliser des produits avec l'écoétiquette ÉcoLogo et aux traiteurs de favoriser le café équitable, ce qui lui permet d'améliorer ses PAR. Ces nouvelles clauses contractuelles peuvent facilement être mises en œuvre à peu de frais et elles sont semblables aux clauses pour les produits équivalents achetés par Hydro-Québec. Il est donc pertinent d'apporter ces modifications. Néanmoins, pour garantir la crédibilité de la démarche d'Hydro-Québec, les exigences demandées aux fournisseurs devraient d'abord être respectées par la société d'État.

Le développement de l'approche fournisseur serait une bonne avancée pour l'entreprise, puisque l'approche produit est une sous-partie de la première, qui est plus complète. Comme mentionné précédemment, ce sont avec les fournisseurs de biens stratégiques

qu'il est possible de créer des liens à long terme et de les encourager à améliorer leurs pratiques, ce qui représente une valeur ajoutée. Au Royaume-Uni, les organisations publiques doivent développer un programme d'accompagnement des fournisseurs. Il serait intéressant pour Hydro-Québec de mettre en place un tel programme avec ses principaux fournisseurs stratégiques. Cela lui permettrait de faire un suivi de leurs activités environnementales et sociales et de leur fixer des objectifs et ainsi, d'améliorer ses PAR.

Cependant, il n'est pas certain qu'un système de partenariat comme celui du Royaume-Uni soit transposable dans les processus de l'entreprise publique. En effet, il n'est pas possible d'exclure les fournisseurs qui ne participent pas au programme, à moins que celui-ci ne soit inclus dans le contrat. Un système de partenariat à l'extérieur des contrats ne semble pas applicable. Par contre, un partenariat à l'intérieur d'un contrat est réalisable. Par exemple, lors de l'appel d'offres ou des négociations, Hydro-Québec peut préciser qu'elle se réserve le droit de demander une exigence en cours de contrat. Dans ce cas, si elle décide de l'exiger, le fournisseur doit y répondre. Il serait aussi possible qu'elle inclut dans le contrat un plan d'action visant à améliorer, au fur et à mesure de l'entente, les caractéristiques du produit. Ce partenariat peut être transposable sans difficulté dans les procédures de l'entreprise, puisqu'aucune modification n'est nécessaire. Bien qu'une période d'adaptation soit nécessaire, les ressources demandées sont limitées. Il est souhaitable qu'Hydro-Québec envisage ce type de partenariat, qui est particulièrement pertinent dans le cas d'un contrat à long terme avec des commandes récurrentes.

Contrairement aux autres organismes, Hydro-Québec n'exige pas de preuve confirmant que les produits possèdent réellement une écoétiquette. Si elle le demandait, elle serait certaine que le critère soit rempli, ce qui améliorerait la crédibilité de sa démarche. Cette mesure est très simple à mettre en place, puisqu'un processus semblable est déjà existant dans l'entreprise pour d'autres exigences. Très peu de frais seraient engagés.

Au Québec, seulement Hydro-Québec n'a pas réalisé de sondage auprès d'au moins une partie de ses fournisseurs. Le meilleur exemple est celui de Loto-Québec qui a décidé d'instaurer une marge préférentielle suite à un sondage auprès de fournisseurs d'un secteur d'activité. Le sondage a permis de mieux connaître les pratiques et a indiqué à quel point il était possible de renforcer les exigences. Ce type de sondage semble plus

utile qu'un sondage général qui vise l'ensemble des fournisseurs. Il est alors beaucoup plus difficile de traiter l'information et de pouvoir en ressortir des exigences spécifiques. Un sondage dans un domaine particulier permet de trouver des clauses qui correspondent aux meilleures pratiques du marché, tout en s'assurant que certains fournisseurs puissent y répondre. Cela apporte une valeur ajoutée au processus.

Néanmoins, bien qu'Hydro-Québec n'ait réalisé aucun sondage, une étude de marché auprès des fournisseurs possibles est généralement faite lors de l'évaluation des besoins internes et externes, au tout début du processus d'acquisition. Au lieu de développer une nouvelle méthodologie pour faire des sondages, il serait pertinent que la société d'État encadre mieux ses acheteurs et ses requérants lors de cette étude de marché, afin qu'ils soient aptes à poser de bonnes questions sur les pratiques de développement durable des fournisseurs. Un guide pourrait être développé. Il contiendrait les éléments de développement durable à considérer lors de l'étude de marché. Puisque les acquisitions sont très diversifiées, un guide sectoriel serait plus adapté. Les acheteurs réalisant déjà des études de marché, il n'y a pas de problèmes de transposition. Des ressources seraient nécessaires pour le développement des guides, mais uniquement pour une période déterminée. Le coût en ressource est limité. Il s'agit d'une pratique intéressante pour l'entreprise, puisque la valeur ajoutée est la même que pour le sondage sectoriel.

Aucune des organisations n'a un code de conduite des fournisseurs, alors qu'il s'agit d'une pratique relativement courante au Québec dans les entreprises privées qui sont très engagées dans le domaine de l'approvisionnement responsable, telles qu'Alcoa, Cascades, Bell et le Cirque du Soleil (Hanquez, 2011b). Un des avantages du code est qu'il permet de mettre plusieurs clauses uniformisées en lien avec l'environnement et les enjeux sociaux. Cependant, il n'est pas certain qu'Hydro-Québec puisse exiger que ses fournisseurs respectent un tel code. Le code ne serait qu'à titre indicatif, représentant les conduites qu'Hydro-Québec souhaite que ses fournisseurs adoptent. À ce niveau, la clause de sensibilisation au développement durable peut permettre d'atteindre des résultats semblables. En plus, elle est moins compliquée à développer. Le code deviendrait intéressant s'il était possible de l'exiger et de vérifier son application par des vérifications et des audits.

3.3.5 Approche produit

Certaines des organisations ont développé des spécifications environnementales et sociales pour davantage de produits qu'Hydro-Québec. Les GBS du Royaume-Uni couvrent ainsi 50 produits. Cependant, plusieurs des fiches reprennent les dispositions des écoétiquettes, comme celle pour les produits du bois qui regroupe les critères de la certification FSC. Néanmoins, les fiches comportent, en plus des critères obligatoires, une section sur les meilleures pratiques, ce qui semble unique parmi les organisations étudiées, bien que dans certains cas, il puisse y avoir des critères qui ne soient pas obligatoires. L'utilisation des meilleures pratiques au Royaume-Uni semble plutôt limitée. Il est possible pour les requérants internes de choisir de meilleurs produits par le biais des crochets verts du *Buying Solutions*, mais aucune information n'a été trouvée sur leur utilisation réelle. Elles permettent tout de même d'avertir les fournisseurs des prochaines exigences qui seront obligatoires. Néanmoins, puisqu'Hydro-Québec ne rend pas ses critères publics, cela n'a aucun avantage. De plus, dans le cas où elle souhaite renforcer ses critères et en avertir les fournisseurs, elle peut le faire de manière informelle ou à l'aide d'un communiqué. La valeur ajoutée des meilleures pratiques n'est pas importante, tout comme celle des crochets verts. En effet, la direction Acquisition peut elle-même choisir les meilleurs produits.

Hydro-Québec pourrait augmenter le nombre de produits ayant des spécifications écoresponsables et sociales. En ayant plus de critères pour plus de produits, il est certain que les PAR de l'entreprise seraient améliorées. De plus, il n'y a pas de problèmes de transposition; il existe déjà de nombreuses spécifications environnementales. Au niveau du coût, il est certain que l'élaboration de nouveaux critères demande du temps et des ressources. Néanmoins, une fois qu'ils sont mis en place, il suffit de les mettre à jour. Il est souhaitable que l'entreprise développe des critères pour de nouveaux produits. Il serait intéressant, notamment, qu'elle rende obligatoire l'utilisation d'écoétiquettes dans un nouveau guide d'acquisition pour les appareils électriques et électroniques, comme l'a fait le gouvernement britannique, bien que celui-ci exige toutes les caractéristiques du produit et non la certification. L'utilisation de l'écoétiquette est beaucoup plus simple et permet de suivre l'évolution des exigences de celle-ci sans avoir à faire de modifications au niveau du guide d'acquisition. Bien que des écoétiquettes soient déjà utilisées pour ces produits, le guide permettrait d'officialiser la procédure. En plus, le développement des guides

d'acquisition fait partie des actions prévues dans le *Plan d'action de développement durable 2009-2013* de l'entreprise.

D'autres spécifications pourraient être insérées dans les procédures, comme pour l'emballage des produits. Au CSPQ, il a déjà été demandé qu'il n'y ait pas de mousse de polystyrène dans les emballages des imprimantes. Le Royaume-Uni exige que l'emballage primaire des produits d'entretien soit séparable en morceaux constitués d'une seule matière afin de permettre leur récupération. Il serait pertinent non seulement de prendre en compte les matières résiduelles pour l'emballage, mais également, par le biais du transport, les émissions de gaz à effet de serre. Aussi, le CSPQ favorise les produits rechargeables et réutilisables. Comme il n'est pas possible de mettre en place rapidement de nombreux nouveaux guides d'acquisition, il pourrait être utile qu'un document plus général soit élaboré. Il pourrait expliquer les différentes écoétiquettes et donner les produits qui leur sont associés. Le CSPQ a déjà mis en ligne un guide donnant de nombreuses explications. Hydro-Québec pourrait s'en servir, faire quelques adaptations et le rendre disponible pour ses acheteurs qui auraient un outil supplémentaire pour faire des PAR. De plus, Loto-Québec a ajouté la certification équitable à ses exigences dans certains contextes. Comme pour les autres écoétiquettes, Hydro-Québec peut les demander sans problème. Cela permettrait à l'entreprise publique d'améliorer ses pratiques d'approvisionnement au niveau social, sans que les coûts soient augmentés de manière très importante.

Au CSPQ, le coût global des produits est considéré. D'ailleurs, il doit être utilisé par Hydro-Québec, tel qu'il est indiqué dans la politique *Nos acquisitions* (direction Acquisition d'Hydro-Québec, 2009). Ce sont les requérants qui, lors du choix du produit qu'ils désirent obtenir, doivent le prendre en compte. Cependant, chacun est libre de procéder de la manière dont il le désire et il n'est pas certain que tous les aspects importants à prendre en compte soient inclus. Pour garantir que la méthode utilisée soit efficace et considère tous les éléments essentiels, une méthodologie pourrait être développée. Elle donnerait un cadre qui permettrait aux requérants de prendre en compte tous les coûts du produit et de ramener le prix sur une base comparable, comme le coût par feuille dans le cas des imprimantes. Bien que les acquisitions soient très diversifiées, il est probablement réalisable de créer une seule méthodologie, adaptable par chaque requérant, car les éléments à prendre en compte sont généralement très semblables. Cette méthodologie

apporte une valeur ajoutée, car elle améliorerait l'utilisation du coût global. D'autres éléments pourraient y être intégrés, comme les émissions de gaz à effet de serre ou les coûts en gestions des matières résiduelles. De plus, il n'y a aucun problème de transposition puisque son usage est déjà prévu par les politiques de la société d'État. Finalement, peu de ressources sont nécessaires, car la méthodologie devrait être simple à développer et à utiliser.

3.3.6 Autres éléments intéressants

Le secteur social est assez délaissé par les organisations publiques dans leurs procédures d'acquisition, si ce n'est du contenu québécois, des entreprises d'économie sociale ou de la certification équitable. Pour développer d'autres idées, il serait pertinent d'aller vérifier les pratiques d'entreprises privées. Au Québec, les entreprises membres de l'ECPAR peuvent représenter des sources d'informations intéressantes. Puisqu'Hydro-Québec n'est pas un détaillant et qu'un nombre important de ses fournisseurs est situé au Québec, les problèmes sociaux dans ses acquisitions sont diminués. Cependant, il est difficile de vérifier les pratiques des sous-traitants des fournisseurs. Le domaine des acquisitions responsables étant en plein essor, des pistes intéressantes à ce niveau vont probablement émerger dans les années prochaines. C'est également le cas pour les fournisseurs de biens stratégiques. En effet, peu de pratiques intéressantes à ce niveau ont pu être trouvées dans le cadre de l'inventaire des PAR.

4 RECOMMANDATIONS

Après avoir étudié le processus d'acquisition chez Hydro-Québec et fait l'inventaire des PAR de six organisations publiques, c'est-à-dire Hydro-Québec, le CSPQ, Loto-Québec, la SAQ ainsi que les gouvernements britannique et norvégien, un bilan a été réalisé. Par la suite, les pratiques ont été évaluées en fonction de leur valeur ajoutée, de la facilité de transposition dans les procédures internes et du coût de mise en œuvre. Il est maintenant possible de recommander de nouvelles PAR à Hydro-Québec.

- 1) Tout d'abord, Hydro-Québec devrait inclure dans ses acquisitions de biens et de services une clause particulière de sensibilisation au développement durable, qui précise qu'elle désire faire affaire avec des entreprises engagées dans le processus du développement durable et acquérir des biens et des services responsables. Son utilisation devrait être répandue. Éventuellement, elle pourrait être transformée en clause générale et associée à la clause traitant de l'environnement. Une référence quant à la transparence de la chaîne d'approvisionnement pourrait aussi être incluse.
- 2) Hydro-Québec devrait ajouter de nouvelles spécifications aux fournisseurs de services. Par exemple, les fournisseurs de services d'entretien ménager et paysager devraient utiliser des produits ayant des écoétiquettes reconnues. Les traiteurs, utilisés lors de l'organisation d'événements, devraient démontrer leur engagement en matière de développement durable. Il est possible de créer une liste de traiteurs ayant de bonnes pratiques. Cependant, pour assurer la crédibilité de la mesure et de l'entreprise, les exigences demandées aux fournisseurs devraient d'abord être appliquées par Hydro-Québec.
- 3) Des spécifications au niveau des produits devraient être développées. Par exemple, pour les emballages, les matières résiduelles et les émissions de gaz à effet de serre devraient être prises en compte. Comme il n'est pas possible de créer un grand nombre de guides d'acquisition rapidement, un document à l'intention des acheteurs, contenant toutes les spécifications souhaitées, peut être élaboré. Le CSPQ a mis en ligne un exemple intéressant.

- 4) Pour améliorer la prise en compte du coût global des produits, une méthodologie devrait être développée. Elle devrait inclure tout ce qui doit généralement être pris en compte dans le coût global et elle serait utilisée par tous les requérants. L'utilisation du coût global pourrait ainsi être uniformisée à l'échelle de l'entreprise.
- 5) Des guides sectoriels destinés aux acheteurs et aux requérants permettant de bien diagnostiquer l'intégration du développement durable chez les fournisseurs lors de l'étude de marché devraient être développés. Ces guides permettraient aux acheteurs et aux requérants de choisir une stratégie d'acquisition avec de bons critères de développement durable.
- 6) Afin d'améliorer les liens avec les entreprises d'économie sociale, un guide à l'intention des acheteurs devrait être produit. Il peut être intégré au document de la troisième recommandation. Il donnerait des exemples de cas dans lesquels ces entreprises peuvent être favorisées. Ces contrats doivent ne pas être urgents et représenter un besoin récurrent. Un répertoire de ces entreprises pourrait être créé, ce qui rendrait plus simple la recherche de fournisseurs. Aussi, il serait intéressant d'envisager de modifier le processus d'acquisition pour les entreprises d'économie sociale, en ajoutant une clause à la politique d'approvisionnement facilitant les accords de gré à gré avec elles. Une clause en lien avec la gestion des biens excédentaires peut être utile et formaliserait le recours à des CFER.
- 7) Pour permettre de suivre attentivement l'évolution des PAR dans l'entreprise, un indicateur de performance plus précis et plus représentatif devrait être développé. Cependant, puisque cet élément est assez difficile à réaliser, une vigie devrait être mise en place, de manière à pouvoir repérer des méthodologies intéressantes dont pourrait s'inspirer la société d'État. En même temps, il serait intéressant qu'elle étudie la manière dont les PAR d'autres organisations sont intégrées dans les objectifs et cibles des entreprises.
- 8) Il serait pertinent que les programmes en lien avec l'efficacité énergétique et les produits commerciaux de l'entreprise en général soient en concordance avec ses PAR, de manière à ne promouvoir que des fournisseurs ayant de bonnes pratiques au niveau du développement durable.

9) Hydro-Québec devrait exiger une preuve, par exemple une copie de la certification, lorsqu'une écoétiquette est demandée.

10) Un programme d'engagement des fournisseurs, dont les exigences sont déterminées lors de la stratégie d'acquisition et dont les paramètres sont inclus dans le contrat, devrait être mis en place. Il serait approprié pour certains contrats à long terme dont les commandes sont récurrentes. Hydro-Québec pourrait, dans le contrat, se réserver le droit d'exiger une caractéristique ou encore, inclure un plan d'action permettant l'amélioration du bien, du service ou de son emballage.

Éventuellement, il serait intéressant que l'entreprise publique s'engage davantage, avec l'approche fournisseur, auprès des fournisseurs de biens stratégiques. À ce moment, des vérifications et des audits pourraient être organisés, afin de s'assurer du respect des clauses. Les partenariats avec les fournisseurs pourraient alors être renforcés. Hydro-Québec ne vit pas les mêmes réalités que les multinationales qui sont engagées dans les PAR. En effet, ses fournisseurs sont situés en grand nombre au Québec et non dans des pays en développement, où les lois sociales et environnementales sont souvent moins présentes et moins respectées. De plus, les organisations publiques vivent des contraintes différentes au niveau des acquisitions, ce qui les empêche de suivre le modèle des entreprises privées. Cependant, celles-ci étant souvent plus avancées au niveau des PAR, elles représentent une source d'inspiration qu'Hydro-Québec devrait étudier davantage afin de pouvoir mettre en œuvre une approche fournisseur plus complète.

CONCLUSION

L'approvisionnement responsable fait partie des moyens utilisés par les entreprises et les organisations pour mettre en œuvre le développement durable. Les acquisitions étant essentielles à toutes les entreprises, il s'agit d'une bonne méthode pour rendre leurs activités plus durables et pour influencer leurs fournisseurs. Les organisations publiques québécoises sont obligées de mettre en place des PAR à cause de la *Loi sur le développement durable* et des autres documents qui s'y rattachent. L'essai répond à son objectif en recommandant des PAR qui pourraient être intégrables dans les processus d'Hydro-Québec. Pour ce faire, tous les objectifs spécifiques ont aussi été remplis. C'est ainsi qu'une revue des lois, des politiques et des pratiques d'approvisionnement d'Hydro-Québec a été réalisée, que la nature des informations à colliger a été trouvée, que la grille de collecte a été établie et que l'inventaire des PAR de six organisations a été effectué. Les pratiques d'Hydro-Québec, du CSPQ, de Loto-Québec, de la SAQ, du Royaume-Uni et de la Norvège ont été étudiées. Il a alors été possible de faire ressortir les tendances et les bonnes pratiques et d'évaluer la faisabilité des PAR intéressantes. Pour ce faire, la valeur ajoutée des pratiques par rapport à celles actuelles d'Hydro-Québec a été évaluée ainsi que leur facilité d'intégration aux processus de la société d'État et leur coût de mise en œuvre. L'analyse a été réalisée de manière qualitative.

L'essai comporte quelques limites. En effet, la performance des PAR n'a pas été prise en compte et aucun contact n'a été possible avec des ressources au niveau des PAR pour les deux gouvernements européens. De plus, la construction et les produits commercialisables ont été exclus de l'inventaire.

Il a été possible d'effectuer dix recommandations pour améliorer les PAR d'Hydro-Québec. Parmi celles-ci, il est possible de noter l'ajout d'une clause de sensibilisation au développement durable dans la plupart des contrats. Bien qu'elle soit non contraignante, elle permet d'avertir tous les fournisseurs que la société d'État est engagée au niveau du développement durable et qu'elle souhaite que ses fournisseurs en fassent autant. Les fournisseurs de biens stratégiques, qui sont actuellement peu touchés par les PAR, seraient ainsi plus sensibilisés au développement durable. Une méthodologie pour permettre aux requérants de bien prendre en compte le coût global des produits devrait également être développée.

De plus, de nouvelles spécifications devraient être ajoutées, en lien avec les produits, les emballages et les services. Pour ce faire, un document général à l'intention des acheteurs pourrait être développé. Il contiendrait toutes les recommandations de mise en œuvre des PAR avec des exemples de spécifications pouvant être demandées dans différents contextes. Davantage de démarches devraient être entreprises afin d'augmenter le nombre de contrats avec des entreprises d'économie sociale, notamment par le biais de changements aux procédures d'approvisionnement. Il serait aussi souhaitable qu'Hydro-Québec développe des guides sectoriels pour aider les acheteurs et les requérants à poser les meilleures questions possible au sujet du développement durable lors de l'évaluation du marché au début du processus d'acquisition. Elle devrait mettre en place une régie au niveau des indicateurs de performance, afin d'éventuellement trouver une méthodologie efficace qui permettrait de suivre les PAR dans la société d'État.

D'autres constatations ressortent de cet essai. En effet, l'utilisation des écoétiquettes est généralisée dans toutes les organisations qui les utilisent plutôt de manière uniforme. En Europe, elles sont utilisées, mais contrairement au Québec, elles ne sont pas directement exigées. Les critères nécessaires pour la certification sont plutôt demandés. Les guides d'acquisition sont également employés dans la plupart des organismes. La marge préférentielle est utilisée par toutes les organisations québécoises, mais uniquement Hydro-Québec ne l'emploie que pour le contenu québécois et non pour des spécifications environnementales. Cependant, l'analyse de cette pratique ne permet pas de la recommander, puisqu'elle n'est pas facilement transposable dans les processus actuels.

L'essai a permis de constater que peu de spécifications sont liées à l'aspect social du développement durable. Malheureusement, il n'a pas été possible de trouver de nombreuses pratiques intéressantes dans ce domaine, puisque l'ensemble des organisations étudiées intègre peu l'aspect social à leurs PAR. De plus, l'approche produit est presque exclusivement utilisée, au détriment de l'approche fournisseur. Pourtant, l'approche produit n'est qu'une sous-partie de l'approche fournisseur. D'ailleurs, c'est avec cette dernière qu'il est possible d'avoir le plus d'influence sur les fournisseurs. Il serait donc intéressant qu'Hydro-Québec, comme les autres organisations publiques, poursuive ses recherches et se tourne vers les entreprises privées afin de trouver de nouvelles PAR.

RÉFÉRENCES

- Audet, E. (2004). Stage crédité en entreprise - Expérience spécialisée en gestion des opérations et production. Montréal, HEC Montréal, 44 p. (Rapport de stage).
- Banque du Canada (2011). Utilisation des taux en vigueur au 11 avril 2011. *In* Banque du Canada. *Banque du Canada*, [En ligne]. <http://www.bank-banque-canada.ca/fr/taux/convertisseur.html> (Page consultée le 11 avril 2011).
- Beaudoin, R. (2011). Discussion sur le cadre législatif des acquisitions d'Hydro-Québec. Communication orale. *Entrevue téléphonique menée par Alexandra Agagnier avec Richard Beaudoin, Conseiller en pratique d'affaire en acquisition chez Hydro-Québec*, 8 mars 2011, Sherbrooke.
- Bureau de coordination de développement durable du MDDEP (2010). Intégration de dispositions environnementales ou écoresponsables aux contrats d'approvisionnement en biens et services. Québec, MDDEP, 14 p. (Document interne).
- Buying Solutions (2011). The National Procurement Partner for UK Public Services. *In* Buying Solutions. *Buying Solutions*, [En ligne]. <http://www.buyingsolutions.gov.uk/aboutus/sustainability/sustainable-solutions/quickwins/> (Page consultée le 11 avril 2011).
- Carvalho, R. (2010). *Mesures d'accessibilité préférentielles aux marchés publics. Utilisation de la marge préférentielle au CSPQ*. Montréal, CSPQ, 23 p. (Document interne).
- Central Point of Expertise on Timber Procurement (2011). *Central Point of Expertise on Timber Procurement*, [En ligne]. <http://www.cpet.org.uk> (Page consultée le 3 mai 2011).
- Central Point of Expertise on Timber Procurement (2010a). Executive Summary of UK Government Timber Procurement Advice Note. *In* DEFRA. *Central Point of Expertise on Timber Procurement*, [En ligne]. <http://www.cpet.org.uk/files/TPAN%20April%2010.pdf> (Page consultée le 3 mai 2011).
- Central Point of Expertise on Timber Procurement (2010b). UK Government Timber Procurement Policy. Definition of Legal and Sustainable for timber procurement Fourth Edition. *In* DEFRA. *Central Point of Expertise on Timber Procurement*, [En ligne]. <http://www.illegal-logging.info/uploads/DefinitionoflegalandsustainablefourtheditionApril2010.pdf> (Page consultée le 3 mai 2011).
- Conseil exécutif du Québec (2009). Politique administrative pour un gouvernement écoresponsable. *In* Gouvernement du Québec. *MDDEP*, [En ligne]. http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/politique-gvt-ecoresponsable.pdf (Page consultée le 22 février 2011).

- CSPQ (2011a). Le développement durable. *In* Le gouvernement du Québec. CSPQ, [En ligne]. <http://gestion.approvisionnement-quebec.gouv.qc.ca/portail/devdurable.asp#Contexte%20%C3%A0%20la%20Direction%20g%C3%A9n%C3%A9rale%20des%20acquisitions> (Page consultée le 29 mars 2011).
- CSPQ (2011b). Répertoire de produits et services écoresponsables de la DGA. *In* Gouvernement du Québec. CSPQ, [En ligne]. http://gestion.approvisionnement-quebec.gouv.qc.ca/portail/Acheteur/DocPDF/R%C3%A9pertoireVert_DGACQ.pdf (Page consultée le 29 mars 2011).
- CSPQ (2010). Rapport annuel de gestion 2009-2010. *In* Gouvernement du Québec. CSPQ, [En ligne]. http://www.cspq.gouv.qc.ca/documents/centre/cspq/Rapport%20annuel_2009_2010.pdf (Page consultée le 29 mars 2011).
- DEFRA (2011a). Cleaning Products and Services Standards. Government Buying Standards. *In* DEFRA. DEFRA, [En ligne]. <http://sd.defra.gov.uk/documents/spec-cleaning-services.pdf> (Page consultée le 11 avril 2011).
- DEFRA (2011b). DEFRA, [En ligne]. <http://www.defra.gov.uk/> (Page consultée le 11 avril 2011).
- DEFRA (2010). Sustainable Procurement in Government: Guidance to the Flexible Framework. *In* DEFRA. DEFRA, [En ligne]. <http://sd.defra.gov.uk/documents/flexible-framework-guidance.pdf> (Page consultée le 23 avril 2011).
- Deveault, C. (20 avril 2011). *Question suite à l'entrevue*. Courrier électronique à Alexandra Agagnier, adresse destinataire : alexandra.agagnier@gmail.com
- DGA (2005). *Présentation sur le développement durable*. Québec, CSPQ, 8 p. (Document interne).
- Direction Acquisition d'Hydro-Québec (2009). Faire affaire avec Hydro-Québec. *In* Hydro-Québec. *Énergie renouvelable à votre service*, [En ligne]. <http://www.hydroquebec.com/soumissionnez/documentation.html> (Page consultée le 13 janvier 2011).
- D'Huart, M. (2011). Outils et initiatives d'acheteurs face aux enjeux d'une chaîne d'approvisionnement responsable. Communication orale. *Troisième atelier de formation de l'ECPAR. Suivi et vérification auprès des fournisseurs*, 12 mai 2011, Montréal.
- European Commission (2010). EU public procurement directives. *In* European Commission. *Europa*, [En ligne]. http://ec.europa.eu/environment/gpp/eu_public_directives_en.htm (Page consultée le 11 avril 2011).

- Evans, L., Nuttall, C., Mouat, A. et Ewing, D. (2010). *Assessment and Comparison of National Green and Sustainable Public Procurement Criteria and Underlying Schemes. Report to the European Commission*. Oxfordshire, AEA group, 228 p. 6.
- Gendron, C. (2007). Démystifier l'achat responsable: typologie d'un secteur en effervescence. In CISO, CQCAM, CÉTAR, *Actes du colloque faisons notre juste PAR* (p. 16), Montréal, 26 et 27 avril 2007. Montréal, CISO, CQCAM, CÉTAR.
- Gouvernement du Québec (2011). Pourquoi choisir la fonction publique du Québec. In Le gouvernement du Québec. *La fonction publique au service du Québec*, [En ligne]. <http://www.carrieres.gouv.qc.ca/decouvrir-la-fonction-publique/pourquoi-choisir-la-fonction-publique/index.html#c34> (Page consultée le 29 mars 2011).
- GRIP (s.d.). Norwegian National Program on Green Public Procurement. In Clean Vehicule Europe. *Clean Vehicule Portal*, [En ligne]. http://www.cleanvehicule.eu/fileadmin/downloads/Norwegen/GRIP_procurement.pdf (Page consultée le 25 avril 2011).
- Hanquez, M. (2011a). *L'Approche Fournisseur en Approvisionnement Responsable : Revue des meilleures pratiques des entreprises privées*. Montréal, ECPAR, 47 p. (Document interne).
- Hanquez, M. (2011b). *Revue des pratiques Alcoa, Bell, Cirque du Soleil et Desjardins*. Montréal, ECPAR, 26 p. (Document interne).
- Hydro-Québec (2011a). Clauses générales. Fourniture de biens liés à la mission de base. In Hydro-Québec. *Énergie renouvelable à votre service*, [En ligne]. http://www.hydroquebec.com/soumissionnez/pdf/cg_fourniture_biens_lies_entreprise_fev2011.pdf (Page consultée le 6 mars 2011).
- Hydro-Québec (2011b). *Énergie renouvelable à votre service*, [En ligne]. <http://www.hydroquebec.com/fr/index.html> (Page consultée le 15 février 2011).
- Hydro-Québec (2011c). *Rapport sur le développement durable 2010*. In Hydro-Québec. *Énergie renouvelable à votre service*, [En ligne]. http://www.hydroquebec.com/publications/fr/rapport_perf_enviro/index.html (Page consultée le 18 mai 2011).
- Hydro-Québec (2010a). *Directive 08. Acquisitions de biens meubles, de services et gestion de contrats*. Montréal, Hydro-Québec, 14 p. (Document interne).
- Hydro-Québec (2010b). *Annexe A. Documentation d'Hydro-Québec relative aux achats responsables*. Saint-Hyacinthe, Hydro-Québec, 7 p. (Document interne).
- Hydro-Québec (2010c). *Rapport annuel 2009. Façonner l'avenir*. Hydro-Québec édition, Montréal, 116 p.
- Hydro-Québec (2009). Plan d'action de développement durable 2009-2013. In Hydro-Québec. *Énergie renouvelable à votre service*, [En ligne].

<http://www.hydroquebec.com/developpementdurable/approche/gerer.html> (Page consultée le 18 janvier 2011).

Hydro-Québec (2008). Qualification des fournisseurs de services professionnels. *In* Hydro-Québec. *Énergie renouvelable à votre service*, [En ligne].

http://www.hydroquebec.com/soumissionnez/pdf/geomatique_instructions.pdf (Page consultée le 3 mars 2011).

Larocque, S. (2011). Libre-échange avec l'UE: Charest se défend de manquer d'ambition. *In* Cyberpresse. *Cyberpresse*, [En ligne].

<http://www.cyberpresse.ca/actualites/quebec-canada/politique-quebecoise/201101/26/01-4363991-libre-echange-avec-lue-charest-se-defend-de-manquer-dambition.php> (Page consultée le 24 février 2011).

LeBel, Y. (19 avril 2011). *Pratiques d'acquisitions responsables*. Courrier électronique à Alexandra Agagnier, adresse destinataire : alexandra.agagnier@gmail.com

Lizotte, M., Deveault, C. et Belley, C. (2011). Les acquisitions responsables chez Loto-Québec. Communication orale. Entrevue téléphonique menée par Alexandra Agagnier avec Michelle Lizotte, Catherine Deveault et Claude Belley concernant les pratiques d'acquisitions responsables chez Loto-Québec, 12 avril 2011, Sherbrooke.

Loi sur le développement durable, L.R.Q., c. D-8.1.1.

Loi sur les contrats des organismes publics, L.R.Q., c. C-65.1.

Loland Dolva, C. (2007). Green Public Procurement. How widespread Green Public Procurement in Norway, and what factors are seen as drivers and barriers to a greener procurement practice?. *In* Stockholm University. *Stockholm University*, [En ligne]. <http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:199110/FULLTEXT01> (Page consultée le 25 avril 2011).

Loto-Québec (2011a). *Loto-Québec*, [En ligne]. <http://lotoquebec.com/portail/fr> (Page consultée le 23 mars 2011).

Loto-Québec (2011b). Procédure d'approvisionnement et de dispositions des biens. *In* Loto-Québec. *Loto-Québec*, [En ligne]. <http://lotoquebec.com/corporatif/pdf/documentsinterets/politiqueAppvisionnement.pdf> (Page consultée le 24 février 2011).

Loto-Québec (2009). *Approvisionnement économie sociale*. Montréal, Loto-Québec, 6 p. (Document interne).

Michaud, C. et Dumont M. (2011). Cadre législatif et réglementaire régissant les contrats des organismes publics. Communication orale. *Atelier de l'ECPAR. L'art de bien régiger un appel d'offre en matière d'approvisionnements responsables*, 7 avril 2011, Montréal.

- MDDEP (2007). Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013. *In* Gouvernement du Québec. *MDDEP*, [En ligne]. http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/strat_gouv.pdf (Page consultée le 22 février 2011).
- MDDEP (2006). Loi sur le développement durable. Une loi fondamentale pour le Québec. *In* Gouvernement du Québec. *MDDEP*, [En ligne]. <http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/resume-loi.pdf> (Page consultée le 21 février 2011).
- MDDEP (2002). Le développement durable. *In* Gouvernement du Québec. *MDDEP*, [En ligne]. <http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/inter.htm> (Page consultée le 26 mai 2011).
- Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (2011). Comment traiter avec les gouvernements provinciaux et fédéral canadien, ainsi qu'avec le gouvernement américain et les États américains. *In* Gouvernement du Québec. *Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation*, [En ligne]. [http://www.mdeie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/faire-affaires-avec-les-gouvernements/page/marches-publics-10476/?tx_igaffichagepages_pi1\[mode\]=single&tx_igaffichagepages_pi1\[backPid\]=76&tx_igaffichagepages_pi1\[currentCat\]=&cHash=6f5869ca240c3684b9082041a5f18ad2](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/faire-affaires-avec-les-gouvernements/page/marches-publics-10476/?tx_igaffichagepages_pi1[mode]=single&tx_igaffichagepages_pi1[backPid]=76&tx_igaffichagepages_pi1[currentCat]=&cHash=6f5869ca240c3684b9082041a5f18ad2) (Page consultée le 02/24 2011).
- Morin, M. (2011). Les approvisionnements responsables en biens et services à la SAQ. Communication orale. *Entrevue téléphonique menée par Alexandra Agagnier avec Maria Morin, analyste en développement durable à la SAQ*, 14 avril 2011, Sherbrooke.
- Morin, L.A. et Faucher, C. (2007). Sondage sur l'intégration de la responsabilité sociale et du développement durable chez les fournisseurs de la DGA. *In* Gouvernement du Québec. *CSPQ*, [En ligne]. <http://gestion.approvisionnement-quebec.gouv.qc.ca/portail/Acheteur/DocPDF/Article%20Sondage%20Fournisseurs-DGACQ.pdf> (Page consultée le 30 mars 2011).
- Nations unies (1992). Déclaration de Rio sur l'Environnement et le Développement. Rio, Nations unies. *In* Nations unies. *Nations unies - C'est votre monde*, [En ligne]. <http://www.un.org/french/events/rio92/rio-fp.htm> (Page consultée le 10 juin 2011).
- Noiseux, Y. (2009). Lois et accords commerciaux: obstacles à la mise en œuvre d'une PAR. *In* CISO. *Centre internationale de solidarité ouvrière*, [En ligne]. <http://www.ciso.qc.ca/wordpress/wp-content/uploads/par-et-accords-internationaux-noiseux1.pdf> (Page consultée le 24 février 2011).
- Norwegian Ministry of the Environment (2007). Environmental and Social Responsibility in Public Procurement. *In* Ministry of the Environment. *Ministry of the Environment*, [En ligne]. http://www.regjeringen.no/Upload/MD/Vedlegg/Planer/T-1467_eng.pdf (Page consultée le 25 avril 2011).

- Office of Government Commerce (2011). Business Link. *In* Office of Government Commerce. *Business Link*, [En ligne]. <http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?itemId=1073792571&r.i=1073792570&r.l1=1073861169&r.l2=1073858827&r.l3=1074033478&r.s=m&r.t=RESOURCE&type=RESOURCES> (Page consultée le 14 avril 2011).
- Organisation internationale de normalisation (2009). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Genève, ISO, 115p. (Norme internationale ISO 26000).
- Quairel, Françoise (2006), cité dans Hanquez, M. (2011a). *L'Approche Fournisseur en Approvisionnement Responsable : Revue des meilleures pratiques des entreprises privées*. Montréal, ECPAR, 47 p. (Document interne).
- Quintin, M., Morin, M., Castillo, I. et Ethier, J. (2008). *Plan de développement durable de la SAQ. Se démarquer comme l'un des meilleurs détaillants du Québec en matière de développement durable*. Montréal, SAQ, 34 p. (Document interne).
- Rousseau, M-C. (2011a). *Atelier ECPAR 10 février - Focus Groupe 2 - Entreprises privées/Sociétés d'État*. Montréal, ECPAR, 4 p. (Document interne).
- Rousseau, M-C. (2011b). Pratiques d'Hydro-Québec. Communication orale. *Discussion entre Alexandra Agagnier et Marie-Claude Rousseau au sujet des pratiques d'acquisitions responsables chez Hydro-Québec*, 4 avril 2011 et 2 mai 2011, Saint-Hyacinthe.
- Rousseau, M-C. (2010). *Projet de questionnaire sur les PAR de la Coalition québécoise contre les ateliers de misères. Questionnaire à l'intention des entreprises, rempli par Hydro-Québec*. Montréal, Hydro-Québec, 15 p. (Document interne).
- Rousseau, M-C. (2006). Achats responsables. Expérience et défis pour Hydro-Québec. *In* Coalition étudiante Trans-actions responsables. *Coalition étudiante Trans-actions responsables*, [En ligne]. http://www.coalitionresponsable.org/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&qid=28&Itemid=20 (Page consultée le 16 février 2011).
- SAQ (2011). *SAQ.com*, [En ligne]. <http://www.saq.com> (Page consultée le 25 mars 2011).
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec (2011). Marchés publics au Québec. *In* Gouvernement du Québec. *Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec*, [En ligne]. <http://www.tresor.gouv.qc.ca/faire-affaire-avec-letat/marches-publics-au-quebec/> (Page consultée le 08 mars 2011).
- Services des bibliothèques de l'Université du Québec à Montréal (2010). Évaluer ces sources. *In* Bibliothèques Université du Québec à Montréal. *Bibliothèques*, [En ligne]. <http://www.bibliotheques.ugam.ca/InfoSphere/sciences/module7/evaluer.html> (Page consultée le 20 janvier 2010).
- SPIN (2006). *Sustainable Procurement Information Network*, [En ligne]. <http://www.s-p-i-n.co.uk> (Page consultée le 23 avril 2011).

Sustainable Procurement Task Force (2006). Procuring the Future. Sustainable Procurement National Action Plan: Recommendations from the Sustainable Procurement Task Force. *In DEFRA. DEFRA*, [En ligne]. <http://archive.defra.gov.uk/sustainable/government/documents/full-document.pdf> (Page consultée le 26 mai 2011).

BIBLIOGRAPHIE

- CSPQ (2009). Plan d'action de développement durable 2009-2013. *In* Gouvernement du Québec. CSPQ, [En ligne].
<http://www.cspq.gouv.qc.ca/documents/centre/cspq/CSPQ-9676-Plandaction.pdf>
(Page consultée le 29 mars 2011).
- DEFRA (2010). Compare GPP criteria and Government Buying Standards. *In* DEFRA. *DEFRA Archives*, [En ligne].
<http://archive.defra.gov.uk/sustainable/government/advice/public/buying/background/index.htm> (Page consultée le 11 avril 2011).
- Hydro-Québec (2010). Rapport sur le développement durable 2009. *In* Hydro-Québec. *Énergie renouvelable à votre service*, [En ligne].
http://www.hydroquebec.com/publications/fr/rapport_perf_enviro/index.html (Page consultée le 21 mars 2011).
- Hydro-Québec (2008). Recueil complet des onze politiques. *In* Hydro-Québec. *Énergie renouvelable à votre service*, [En ligne].
http://www.hydroquebec.com/publications/fr/politiques/pdf/recueil_politiques.pdf
(Page consultée le 16 mai 2011).
- Joras, M. et Lepage, J. (2005). *La responsabilité sociétale des acheteurs*. Paris, Éditions d'Organisation, 155 p. (Collection Les grilles d'analyse de la responsabilité sociétale professionnelle).
- Loto-Québec (2010). Rapport annuel 2010. 40 ans, une histoire de jeux et d'émotions. *In* Loto-Québec. *Loto-Québec*, [En ligne].
http://lotoquebec.com/corporatif/pdf/rapportannuel/rapport_annuel_2010.pdf#page=1
(Page consultée le 23 mars 2011).
- Loto-Québec (2009). Plan d'action de développement durable 2008-2013. *In* Loto-Québec. *Loto-Québec*, [En ligne].
http://lotoquebec.com/corporatif/pdf/responsabilitesociale/plan_action_2008-2013.pdf
(Page consultée le 23 mars 2011).
- SAQ (2010). 19 actions. Bilan de développement durable. *In* SAQ. *SAQ.com*, [En ligne].
http://www.saq.com/wcsstore/saqcom/images_produits/divers/Rapport_Annuel_09/SAQ_BilanDevDurable.pdf (Page consultée le 25 mars 2011).
- SAQ (2010). Rapport annuel 2010. Passion, savoir-faire, innovation. *In* SAQ. *SAQ.com*, [En ligne].
http://www.saq.com/wcsstore/saqcom/images_produits/divers/Rapport_Annuel_09/SAQ_RA%202010.pdf (Page consultée le 25 mars 2011).
- SAQ (2008). Plan d'action de développement durable 2008-2011. *In* SAQ. *SAQ.com*, [En ligne].
http://www.saq.com/wcsstore/saqcom/images_produits/divers/environnement/plan_action.pdf (Page consultée le 25 mars 2011).