

**ACCOMPAGNEMENT DE L'ÉQUIPE « GESTION DES SERVICES PARTAGÉS » DANS LE
PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE À LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT
DE MONTRÉAL**

Par

Jean-François Larouche

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

CENTRE UNIVERSITAIRE DE FORMATION EN ENVIRONNEMENT
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Montréal, Québec, Canada, Mai 2009

IDENTIFICATION SIGNALÉTIQUE

ACCOMPAGNEMENT DE L'ÉQUIPE « GESTION DES SERVICES PARTAGÉS » DANS LE PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE À LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL.

Jean-François Larouche

Essai effectué en vue de l'obtention du grade de maître en environnement (M.Env.)

Sous la direction de M. Bernard Desjardins, Msc.

Université de Sherbrooke

Mai 2009

Mots clés : Politique d'approvisionnement responsable, Société de Transport de Montréal, Diagnostic des pratiques actuelles selon Éco-Éval, Cartographie des processus internes, Guide de bonnes conduites des fournisseurs, Guide des bonnes pratiques d'approvisionnement, Clauses génériques de développement durable à inclure dans les appels d'offres. Projet MR-08.

Résumé Le développement durable s'intègre peu à peu au sein des différentes organisations de la collectivité. La Société de Transport de Montréal, grâce à son plan d'affaires 2007-2011, n'y échappe pas et a décidé de mettre le développement durable au cœur de sa vision stratégique. Ainsi, l'une des manières d'arriver à inclure le développement durable dans ses activités courantes est de se doter d'une politique d'approvisionnement responsable (PAR). Ainsi, la STM a développé une méthode d'implantation d'une telle politique, laquelle suggère la réalisation de différents outils destinés à ses agents d'approvisionnements et à ses autres partenaires d'affaires.

SOMMAIRE

Afin de faire face aux enjeux relatifs au développement durable, la Société de transport de Montréal, qui exploite le réseau intégré de transport en commun dans la région métropolitaine, considère qu'elle doit maintenant accorder une attention particulière à ses pratiques d'approvisionnement. Ceci s'intègre parfaitement à son plan d'affaires 2007-2011 qui stipule que désormais :

« La STM adoptera une démarche globale qui implique de la part de tous les gestionnaires, employés et fournisseurs une plus grande attention à leurs responsabilités et aux conséquences sociales, économiques et environnementales de leurs décisions » (Société de Transport de Montréal, 2008a, page 26.)

La division de l'approvisionnement, qui permet à la STM de s'approvisionner en biens et services, est chargée de mettre en œuvre une telle politique au sein de l'organisation.

Pour réaliser son mandat, le diagnostic de l'entreprise du point de vue approvisionnement responsable, comprenant une évaluation selon l'outil Éco-Éval et une analyse des processus internes (balisage interne, balisage externe, cartographie des processus d'approvisionnement), a permis à la STM de comprendre qu'elle avait mis de l'avant des pratiques notables en matière d'approvisionnement responsable, mais que ces actions ont été entreprises de façon individuelle et non de manière concertée. Ce diagnostic a aussi permis à la STM de se situer par rapport à d'autres entreprises similaires, et de s'apercevoir que peu d'entreprises ont transformé leur bon vouloir dans le domaine de l'approvisionnement responsable en exigences concrètes avec leurs fournisseurs.

Suite à ce diagnostic, un plan d'action a été réalisé et les actions jugées prioritaires ont été mis de l'avant :

- Réalisation d'un guide de bonnes conduites des fournisseurs permettant aux fournisseurs actifs et autres partenaires d'affaires de comprendre les nouveaux enjeux définis par la Société de Transport de Montréal.
- Réalisation d'un Guide des bonnes pratiques d'approvisionnement afin de servir d'outil de formation, et ce, tant pour les acheteurs que les administrateurs de contrats.
- Définition et inclusion des clauses environnementales et sociales à l'intérieur des canevas types préparés par la firme externe « EDILEX ».

Guide de bonnes conduites des fournisseurs

Ce guide permettra aux partenaires d'affaires de la STM de bien comprendre les nouveaux enjeux de développement durable faisant partie intégrante de son plan d'affaires 2007-2011. Ainsi, ce guide vient préciser les attentes qu'a la STM envers ses fournisseurs dans les trois (3) sphères que sont : la croissance économique, l'intégrité environnementale et l'équité sociale.

Guide des bonnes pratiques d'approvisionnement

Quant au guide des bonnes pratiques d'approvisionnement, il présente de manière concrète toutes les étapes à suivre pour les acheteurs et administrateurs de contrats lors du processus d'acquisition à la STM, afin d'inclure leurs préoccupations sociales et environnementales lors des réapprovisionnements.

Des critères sociaux et environnementaux sont inclus tout au long de la chaîne logistique, i.e. lors du processus d'acquisition, de planification des acquisitions, de rédaction d'appels d'offres, d'examen et d'approbation des contrats, ainsi que d'octroi du contrat et des étapes postcontractuelles.

Clauses génériques à intégrer dans les appels d'offres

Afin d'aider les administrateurs de contrat à sélectionner des clauses de développement durable dans le but de sélectionner un produit ou un service moins dommageable pour l'environnement et pour la collectivité, des clauses génériques ont été rédigées et intégrées au canevas type d'appels d'offres. Ces clauses concernent notamment les éléments suivants : le management environnemental, la réalisation du produit (analyse du cycle de vie, écoconception, écoétiquetage, efficacité énergétique, durabilité, etc.), les matières résiduelles (plan de mise en valeur des produits, contenu recyclé, matière dangereuse, emballage, etc.), les enjeux sociaux pour fournisseur oeuvrant dans les pays industrialisés et ceux oeuvrant dans les pays émergents, les coûts totaux de possession, etc.

Finalement, le projet MR-08 est un bon exemple d'intégration de clauses de développement durable à l'intérieur d'un appel d'offres de la Société de Transport de Montréal. Ce projet d'acquisition de 336 voitures de métro, dont l'entente contractuelle devrait être signée d'ici l'été 2009, permet à la STM de travailler en étroite collaboration avec ses fournisseurs afin qu'ils améliorent leurs performances environnementales et sociales, et qu'ils diminuent, par le fait même, la trace écologique et sociale laissée par l'acquisition du nouveau matériel roulant.