

ÉTABLISSEMENT, APPLICATION ET SUIVI D'UN PROGRAMME D'ACHATS
ÉCOLOGIQUES :

GUIDE À L'INTENTION DES INSTITUTIONS PUBLIQUES

Par

Danny Roy

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 Mme Julie Grégoire

CENTRE UNIVERSITAIRE DE FORMATION EN ENVIRONNEMENT
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Gatineau (Québec), Canada
Novembre 2011

SOMMAIRE

Mots clefs : achats écologiques, achats publics écologiques, achats publics durables, analyse des besoins, chaîne d’approvisionnement, changements comportementaux, critères environnementaux, cycle de vie d’un produit, développement durable, gestion des déchets, marchés publics écologiques, psychologie environnementale.

Au cours de l’histoire, les habitudes de consommation ont évolué selon la capacité de l’humain à transformer les ressources. L’augmentation de la population ainsi que les besoins ont eu des effets considérables sur l’environnement, ce qui a contribué à sa fragilisation et à sa dégradation.

En 1987, le Rapport Brundtland établissait les fondements du développement durable duquel le principe d’achats écologiques tire maintenant ses origines. De nos jours, on observe un nombre croissant d’institutions publiques requérant un programme d’achats écologiques afin de respecter divers engagements et de se conformer à la législation. Le pouvoir d’achat des institutions publiques, combiné à un programme d’achats écologiques, représente un moyen efficace afin d’optimiser l’utilisation des ressources et d’appuyer le développement durable.

Cet essai propose un guide pour les institutions publiques désirant développer un programme d’achats écologiques.

Les objectifs principaux sont d’identifier les éléments qui favoriseront la création d’un contexte favorable à l’élaboration d’un tel programme, d’identifier les difficultés rencontrées au moment d’établir un programme d’achats écologiques, de proposer un modèle d’approvisionnement et de suggérer la mise en place de mesures de suivi et de surveillance afin d’encourager une amélioration continue du programme.

Ce travail cherche ainsi à fournir certaines pistes de solution à la haute gestion pour la soutenir dans son processus décisionnel. Les résultats de cette analyse ont également permis d’élaborer certaines recommandations afin de répondre aux objectifs établis ainsi que de faciliter l’élaboration et la mise en œuvre d’un programme d’achats écologiques.

REMERCIEMENTS

Anahi, merci pour tout que tu as fait pour moi... Si je devais rédiger une liste complète, cette section serait plus longue que mon essai lui-même. Je m'en tiens donc à ces quelques mots.

Je remercie aussi Julie Grégoire qui a accepté de diriger mon essai. Son écoute, ses conseils et son encadrement m'ont grandement aidé dans l'accomplissement de cette tâche.

J'aimerais exprimer ma gratitude à Marijo Cyr qui a passé de longues heures à lire et relire cet essai pour améliorer la qualité du texte ainsi que pour corriger les « petites-fautes » d'orthographe qui auraient pu se glisser.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCTION | 1 |
| 1. MISE EN CONTEXTE | 4 |
| 2. CRÉATION D'UN CONTEXTE FAVORABLE À L'ÉTABLISSEMENT D'UN PROGRAMME D'ACHATS ÉCOLOGIQUES..... | 7 |
| 2.1. La politique, la gestion et le contexte législatif | 7 |
| 2.1.1 Le soutien politique et un leadership fort | 7 |
| 2.1.2 Le contexte législatif et ses résultants | 9 |
| 2.2. Intégration d'un programme d'achats écologiques dans un système de gestion environnementale..... | 13 |
| 2.3. Les défis rencontrés lors de l'établissement d'un programme d'achats écologiques..... | 16 |
| 2.3.1. Entraves associées à un programme d'achats écologiques..... | 16 |
| 2.3.2. Conseils pouvant faciliter l'établissement d'un programme d'achats écologiques. | 18 |
| 2.4. La transformation du programme d'achats et les changements comportementaux..... | 19 |
| 2.4.1. L'engagement et les comportements pro-environnementaux | 21 |
| 2.4.2. La formation des employés..... | 21 |
| 2.5. Recommandations pour l'établissement d'un programme d'achats écologiques..... | 22 |
| 3. ÉTAPES DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT DANS LE CADRE D'UN PROGRAMME D'ACHATS ÉCOLOGIQUES..... | 24 |
| 3.1. Phase 1: Planification des achats | 24 |
| 3.1.1. Analyse des besoins en approvisionnement..... | 25 |
| 3.1.2. Évaluation des impacts sur le développement durable..... | 30 |
| 3.1.3. Analyse de marché..... | 30 |
| 3.1.4. Détermination des objectifs et des cibles en matière de durabilité..... | 31 |
| 3.1.5. Planification des acquisitions significatives | 32 |
| 3.1.6. Résumé des principes essentiels liés à la planification des achats..... | 33 |
| 3.2. Phase 2: Gestion des arrangements en matière d'approvisionnement..... | 34 |
| 3.2.1. Formulation des critères environnementaux | 34 |

| | |
|---|-----------|
| 3.2.2. Ouverture du marché | 37 |
| 3.2.3. Évaluation et sélection..... | 38 |
| 3.2.4. Activités d’achats | 40 |
| 3.2.5. Surveillance de la performance | 40 |
| 3.2.6. Revue des contrats..... | 42 |
| 3.2.7. Résumé des principes essentiels liés à la gestion des arrangements en matière d’approvisionnement | 42 |
| 3.3. Phase 3: Utilisation et entretien | 43 |
| 3.3.1. Indicateurs de rendement | 44 |
| 3.3.2. Cadre de gestion des biens et services | 44 |
| 3.3.3. Système d’information | 45 |
| 3.3.4. Résumé des principes essentiels liés à l’utilisation et l’entretien des biens et services | 46 |
| 3.4. Phase 4 : Élimination des déchets..... | 46 |
| 3.4.1. Le modèle hiérarchique de gestion des déchets 3R | 47 |
| 3.4.2. Retour aux fournisseurs | 47 |
| 3.4.3. Gestion des déchets électroniques..... | 47 |
| 3.4.4. Résumé des éléments essentiels pour l’élimination des déchets | 48 |
| 3.5. Recommandations liées au processus d’approvisionnement..... | 49 |
| 4. SUIVI ET SURVEILLANCE D’UN PROGRAMME D’ACHATS ÉCOLOGIQUES | 50 |
| 4.1. Surveillance du programme..... | 50 |
| 4.1.1. Mise en œuvre de mesures correctives..... | 52 |
| 4.2. Révision et formulation de nouveaux critères environnementaux | 53 |
| 4.3. Recommandations pour le suivi et la surveillance | 56 |
| CONCLUSION | 57 |
| RÉFÉRENCES | 59 |
| ANNEXE 1 – Questionnaire sur l’analyse des besoins | 69 |
| ANNEXE 2 – Évaluation des impacts sur le développement durable | 71 |

ANNEXE 3 – Formulation de nouvelles solutions pour les lacunes identifiées dans le programme d’achats écologiques74

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure 2.1 Liens entre les lois, les règlements, les cadres de gestion, les politiques et les programmes..... 10

Figure 2.2 Cycle d’amélioration continue du SGE..... 14

Figure 3.1 Phase de la planification des achats. 25

Figure 3.2 Modèle hiérarchique d’acquisition de biens matériels..... 26

Figure 3.3 Détermination des coûts pour l’ensemble du cycle de vie. 28

Figure 3.4 Phase de la gestion des arrangements en matière d’approvisionnement..... 35

Figure 3.5 Phase d’utilisation et d’entretien. 44

Figure 3.6 Phase de l’élimination des biens. 47

Tableau 3.1 Gabarit servant à l’identification des intervenants clés 29

Tableau 3.2 Gabarit servant à prioriser les impacts en matière de durabilité en fonction des biens et services identifiés..... 33

Tableau 3.3 Gabarit servant à l’identification des objectifs et des cibles en matière de durabilité en fonction des biens et services identifiés 33

Tableau 3.4 Groupes de produits et de sous-produits..... 37

LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

| | |
|---------|---|
| 3R | Réduction, réemploi, recyclage |
| BVG | Bureau du vérificateur général du Canada |
| DEFRA | Department for Environment, Food and Rural Affairs |
| EFTA | European Fair Trade Association |
| EPEAT | Electronic Product Environmental Assessment Tool |
| FFESCAC | Federal Facilities Environmental Stewardship and Compliance Assistance Center |
| ICLEI | The International Council for Local Environmental Initiatives |
| IGPN | International Green Purchasing Network |
| ISO | International Organization for Standardization |
| MDN | Ministère de la Défense nationale |
| OCDE | Organisation de Coopération et de Développement Économique |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le Développement |
| SCT | Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada |
| SGE | Système de gestion environnementale |
| TPSGC | Travaux publics et services gouvernementaux Canada |
| UNEP | United Nations Environment Programme |
| US EPA | United-States Environmental Protection Agency |

LEXIQUE

| | |
|--|---|
| Appel d'offres | Une demande de soumissions utilisée par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada lorsque la valeur du besoin est estimée à plus de 25 000 \$; deux fournisseurs ou plus peuvent répondre au besoin; tous les aspects de la commande sont bien définis de façon à permettre l'évaluation des offres selon des critères clairement établis; les offres peuvent être présentées sur une base de prix commune; et l'objet est d'accepter l'offre recevable la plus basse sans avoir à entamer des négociations. |
| Développement durable | Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. |
| Fiche produit | Porte sur la passation de marchés publics pour l'acquisition de groupes de produits. Elle renferme les exigences minimales en matière de performance environnementale pour les produits et services désignés (ex. critères environnementaux). |
| Fournisseur | Les sous-traitants, les propriétaires, les administrateurs, les dirigeants, les employés, les agents, la société mère ou une filiale d'un fournisseur |
| Gestion de la chaîne d'approvisionnement verte | La GCAV intègre la conscience environnementale à la gestion de la chaîne d'approvisionnement (GCA). Aux fins du présent rapport, il s'agit entre autres d'utiliser des processus techniques novateurs pour l'approvisionnement et la sélection des matériaux, la livraison du produit final aux consommateurs et la gestion des produits en fin de vie utile. Le but ultime de ces mesures est d'améliorer l'incidence environnementale de l'entreprise tout en augmentant son efficacité et sa croissance dans sa propre chaîne d'approvisionnement. |
| Haute gestion | La haute gestion inclut par exemple les ministres, sous-ministres et les directeurs généraux. |
| Indicateurs de rendement clés | Les projets sont évalués selon plusieurs indicateurs de rendement clés (IRC) qui représentent des domaines de connaissances clés relatifs à la gestion de projet. Ces IRC constituent la base de référence définitive en ce qui concerne la mesure et l'établissement de rapports. |

| | |
|-------------------|---|
| Offre à commandes | Offre faite par un fournisseur de fournir sur demande à des clients des biens et(ou) des services selon des prix ou une base de tarification préétablis et conformément à des modalités définies pour une durée précise. On conclut un contrat distinct chaque fois qu'on passe une commande subséquente à une offre à commandes. Lorsqu'on passe une commande subséquente, les modalités sont déjà établies, et le Canada doit accepter sans condition l'offre du fournisseur. La responsabilité du Canada est limitée à la valeur réelle des commandes subséquentes passées au cours de la durée précisée dans l'offre à commandes. |
| Récupération | Méthode de traitement des matières résiduelles qui consiste à récupérer, par voie de collecte, de tri, d'entreposage ou de conditionnement, des matières mises au rebut en vue de leur mise en valeur. |
| Recyclage | Utilisation, dans un procédé manufacturier, d'une matière secondaire en remplacement d'une matière vierge. |
| Réemploi | Utilisation répétée d'un produit ou d'un emballage, sans modification de son apparence ou de ses propriétés. |

INTRODUCTION

Depuis toujours, l'humain a besoin de consommer des ressources naturelles afin d'assurer sa subsistance. Néanmoins, la notion même de la consommation a évolué au fur et à mesure que l'humain a su trouver des moyens plus efficaces d'utiliser les ressources pour simplifier son existence. Au cours de l'histoire, on a observé que les habitudes de consommation ont évolué selon la capacité de l'humain à transformer les ressources. De ce fait, le modèle de consommation que nous connaissons aujourd'hui évoque un paradigme qui a fait son apparition principalement depuis le début du 20^e siècle. Ceci est un phénomène qui s'est répandu dans les pays les plus riches, car avec l'arrivée de la production en masse et l'augmentation des revenus, les gens ont été en mesure de se procurer de plus en plus de biens. Le concept de « société de consommation » prend alors naissance.

Au cours des quatre dernières décennies, l'augmentation de la population ainsi que des besoins ont eu des effets considérables sur l'environnement (UNEP, 2002). L'idée de surabondance a joué un rôle important dans notre façon de percevoir les ressources naturelles et dans la manière de les utiliser. Dans plusieurs parties du monde, ces deux phénomènes ont contribué à la fragilisation et la dégradation de l'environnement (UNEP, 2002).

Selon Cameron (2009),

« dans les années 1960, afin de contrer la saturation du marché, on propose aux consommateurs des biens plus abordables, mais moins durables (...) Les produits offerts sont pratiques, car plusieurs d'entre eux n'ont qu'à être jetés après utilisation. C'est le début de l'ère du jetable ».

À partir de ce type de comportement, l'idée du développement durable fait son apparition. Le Rapport Brundtland, publié par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations Unies, établissait en 1987 les fondements du développement durable. Suite au Sommet de la Terre de Rio en 1992, l'intégration des préoccupations environnementales dans le développement économique et social devenait donc le pilier qui permettrait aux générations présentes de répondre à leurs besoins sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs (PNUD, 2008).

Tel que présenté par la Commission européenne (2005) : « *pendant très longtemps, les autorités chargées des achats n'ont pas réellement pris en compte la valeur environnementale des biens, services ou travaux* ». De nos jours, il est de plus en plus fréquent de voir des institutions publiques se conformer à des politiques ou des lois liées au développement durable. En Europe, les pouvoirs publics dépensent en moyenne 16 % du produit intérieur brut (PIB) de l'Union européenne (Commission européenne, 2005). Tandis qu'au Canada, les dépenses des institutions publiques ont atteint 6 % du PIB en 2009 (Industrie Canada, 2010a; Industrie Canada, 2010b). Le pouvoir d'achat détenu par les institutions publiques peut contribuer significativement à l'atteinte des objectifs de développement durable. Pour les décideurs, l'achat de biens et services respectueux de l'environnement représente une composante indispensable afin d'atteindre les objectifs de développement durable.

Le présent essai a pour objectif de proposer des recommandations à la haute gestion lorsque celle-ci est responsable d'établir, d'appliquer, de suivre et de surveiller les programmes d'achats écologiques. Ainsi, ce travail tente d'identifier les difficultés rencontrées au moment d'établir un programme d'achats écologiques, propose un modèle pour le processus d'acquisition et suggère la mise en place de mesures de suivi et de surveillance afin d'encourager une amélioration continue des programmes.

À la section 2, il y a la présentation d'une analyse qui permet d'aider la haute gestion à comprendre la complexité et les risques associés à la conceptualisation d'un programme d'achats écologiques. Comme exemple, les éléments tels que le soutien politique, le contexte législatif, le système de gestion environnementale, les changements comportementaux, les entraves rencontrées et les leçons apprises seront examinés pour mettre en lumière les effets qu'ils peuvent avoir lors de l'établissement d'un programme d'achats écologiques.

La section 3 effectue une revue de trois processus d'acquisition provenant de différents programmes d'achats écologiques afin de définir les étapes essentielles à l'élaboration ainsi qu'à la mise en œuvre et au suivi des meilleures pratiques applicables. Parmi les meilleures pratiques sélectionnées, une attention particulière sera portée à la formulation des besoins

puisque cette étape peut avoir des répercussions notables au niveau de la performance environnementale tout au long du processus d'acquisition. La formulation des exigences en matière de développement durable, comme l'étiquetage écologique et les « fiches produits », sera expliquée dans le but d'illustrer les possibilités à la haute gestion. Trois solutions seront également proposées pour gérer les matières résiduelles lorsque les biens ne sont plus utilisables.

La section 4 examine les mécanismes assurant la pérennité d'un programme d'achats écologiques. Certaines méthodes seront suggérées pour définir les mesures correctives pouvant aider à l'amélioration continue d'un programme d'achats écologiques.

Ce travail s'inspire de multiples sources d'information provenant principalement d'articles de journaux scientifiques révisés par les pairs, de sites gouvernementaux officiels ou d'organismes reconnus internationalement. L'information recueillie est d'actualité et contient les plus récents développements concernant les sujets traités.

1. MISE EN CONTEXTE

Historiquement, le Rapport Brundtland de 1987 définissait les fondements du développement durable, duquel le principe d'achat écologique tire ses origines. À partir de 1991, la notion d'achat écologique sera pour la première fois intégrée dans les politiques et les plans nationaux d'un pays (IGPN, 2006). Les Pays-Bas deviennent donc pionnier dans ce domaine. Le principe d'achat écologique sera ensuite adopté au Sommet de la terre de Rio en 1992, lorsque les principes de production et de consommation durables seront définis dans la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement (IGPN, 2006).

Les marchés publics sont définis comme

« les ministères et les organismes publics, les organismes et les établissements du réseau de la santé et des services sociaux, (...) qui acquièrent des biens ou font exécuter des travaux de construction ou de services auprès des entreprises » (Secrétariat du Conseil du trésor Québec, 2009).

À l'heure actuelle, plusieurs institutions publiques intègrent ou tentent d'intégrer les concepts de durabilité dans leurs mécanismes de marchés publics. En fait, deux approches définissent le processus d'achats écologiques au sein des institutions publiques, soit les marchés publics écologiques et les achats publics durables.

La Commission européenne (2008a) définit les marchés publics écologiques comme la *« procédure par laquelle des considérations environnementales sont prises en compte dans le cadre du processus de passation de marché »*. Les autorités publiques doivent chercher à s'approvisionner avec des biens et services ayant moins d'impacts environnementaux tout au long de leur cycle de vie, comparativement à des biens et services similaires (Commission européenne, 2010a). Les institutions publiques doivent ainsi tenir compte de facteurs environnementaux tels que les changements climatiques, l'approvisionnement énergétique provenant de sources durables, l'agriculture biologique, la gestion durable des forêts, etc.

Dans son rapport de 2008, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) explique que les achats durables tiennent compte des facteurs sociaux et

environnementaux au même titre que les facteurs économiques. Les achats écologiques durables ne devraient donc pas tenir uniquement compte des considérations environnementales, mais devraient également se soucier de l'optimisation des ressources, du cycle de vie complet des produits, des facteurs sociaux tels que les conditions de travail et de sécurité ainsi que de la conformité réglementaire (PNUD, 2008). À titre d'exemple, le commerce équitable de biens et services offre de meilleures conditions commerciales tout en favorisant le développement social des producteurs et des travailleurs. Selon la Commission européenne (2010b), lorsqu'un cadre légal existe pour l'acquisition de biens et services, le concept de marchés publics écologiques serait plus facile à intégrer, car celui-ci vise seulement les considérations environnementales. Chacune des approches est à la disposition des gouvernements, il est donc libre à eux de choisir celle qui leur convient le mieux.

Peu importe l'approche sélectionnée, l'acquisition de biens et services écologiques offre l'avantage de réduire les émissions des gaz à effet de serre, de diminuer l'usage de pesticides, de réduire la consommation en eau, de diminuer la demande en approvisionnement énergétique, etc. (Commission européenne, 2010c). À titre d'exemple, l'Union européenne à elle seule a été en mesure de réduire de 200 millions de tonnes sa consommation d'eau en optant pour l'utilisation de toilettes et de robinets plus efficaces. L'usage d'équipements électroniques écoénergétique a permis aussi de réduire de 830 000 tonnes les émissions de CO₂ (Commission européenne, 2010c).

Au Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) jouent un rôle central dans l'acquisition des biens et services (TPSGC, 2011a). Les marchés publics canadiens sont régis et soumis à un ensemble de lois, de politiques ainsi qu'à de nombreux accords internationaux. D'ailleurs, la *Politique d'achats écologiques*, entrée en vigueur le 1^{er} avril 2006, vise à réduire les répercussions des activités du gouvernement canadien sur l'environnement et permet d'intégrer des facteurs de performance environnementale aux processus d'achats (TPSGC, 2006a). Pour ce faire, les facteurs écologiques sont pris en compte à chaque étape du programme d'achats. Tel qu'expliqué par TPSGC (2006b), il n'existe pratiquement aucun obstacle pouvant limiter l'intégration de facteurs

environnementaux dans la détermination de spécifications servant à l'achat de biens et services.

2. CRÉATION D'UN CONTEXTE FAVORABLE À L'ÉTABLISSEMENT D'UN PROGRAMME D'ACHATS ÉCOLOGIQUES

Les programmes d'achats écologiques sont influencés par un ensemble de facteurs pouvant faciliter leur bon fonctionnement. Plus précisément, l'information dont dispose les hauts gestionnaires responsables de la conception aura une incidence significative sur la réussite d'un programme. Cette section examinera certaines leçons apprises par différentes nations afin de supporter les gestionnaires à l'étape de la planification de programmes d'achats écologiques.

2.1. La politique, la gestion et le contexte législatif

Le contexte politique, le leadership et les dispositions législatives d'un pays jouent un rôle clé afin d'assurer le succès d'un programme d'achats écologiques. Ces facteurs devront être considérés et bien compris par les dirigeants afin de garantir le bon fonctionnement de leur programme d'achats écologiques.

2.1.1 Le soutien politique et un leadership fort

Au Canada comme ailleurs, les décisions importantes dépendent principalement du contexte politique et législatif. Lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des politiques et des dispositions législatives, les institutions publiques doivent se conformer, dans une certaine mesure, aux idéologies du gouvernement élu. En ce sens, les institutions publiques, comme les ministères, influencent la teneur des programmes gouvernementaux. Selon les priorités du gouvernement au pouvoir, certains programmes verront leur budget augmenté alors que d'autres seront diminués ou même éliminés.

Les programmes d'achats écologiques sont grandement influencés par le contexte politique. À titre d'exemple, en 2008 la Commission européenne adoptait une entente dans laquelle 50 % des achats publics effectués par les états membres devaient être réalisés sous l'égide d'un programme d'achats écologiques (Commission européenne, 2010d). Cette décision politique forçait non seulement les états membres à respecter cette cible, mais ils devaient en plus élaborer leur propre programme d'achats écologiques.

L'établissement de programmes d'achats écologiques au sein de l'Union européenne a permis à la Commission européenne de réaliser une étude de dix programmes nationaux d'achats écologiques. Les résultats de cette étude ont démontré que le soutien politique dans les pays en question était extrêmement important pour garantir le succès de leur programme d'achats écologiques (Commission européenne, 2010d). En fait, les pays ayant un soutien politique important tendaient à posséder des programmes nationaux plus complets (Commission européenne, 2010d).

Malgré que certains pays jouissent d'un soutien politique important, l'Union européenne rappelle l'importance de conserver un équilibre entre les priorités concurrentes, plus particulièrement celles liées à la santé, dans le cas où les préoccupations environnementales seraient reléguées au plan secondaire (Commission européenne, 2010d). Dans ces conditions, la haute gestion doit s'assurer de revoir les cibles établies pour les programmes d'achats écologiques.

Certains pays membres ont aussi mis en lumière le fait que les changements politiques fréquents peuvent avoir des incidences négatives sur le bon fonctionnement des programmes d'achats écologiques (Commission européenne, 2010d). Pour maintenir une continuité au niveau du soutien politique, la haute gestion doit s'assurer d'instaurer des mécanismes tels que des lois et des politiques contraignantes. L'instauration de ces mécanismes assurera une continuité pour les programmes d'achats écologiques.

Selon le Swedish Ministry of Sustainable Development (2005), les activités liées au développement durable requièrent également un leadership fort et soutenu par la haute gestion afin d'assurer l'atteinte des objectifs. Certains pays ont constaté qu'un manque de leadership par la gestion, plus particulièrement de la haute gestion, peut rendre extrêmement difficile le succès d'un programme d'achats écologiques (DEFRA, 2006). De plus, les hauts gestionnaires ainsi que les employés doivent reconnaître l'importance des programmes d'achats écologiques pour qu'ils fonctionnent (Bansal and Roth, 2000; Commission européenne, 2010d; Dolva, 2007).

L'engagement de la haute gestion vis-à-vis des programmes d'achats écologiques est essentiel à plusieurs égards car cela peut faciliter la mise en œuvre (Brammer and Walker, 2010). Pour faire preuve de leadership, les gestionnaires doivent sortir de leur zone de confort afin de développer de nouvelles compétences (Swedish Ministry of Sustainable Development, 2005). La consultation auprès des intervenants peut aussi aider afin de mieux comprendre le contexte et d'acquérir les compétences nécessaires (SCT, 2005). Les cadres supérieurs doivent aussi servir de modèle auprès des employés et faire preuve d'initiative. Par ailleurs, les gestionnaires peuvent jouer un rôle significatif pour mobiliser les employés, les organisations et les partenaires (SCT, 2005).

Bien que les gestionnaires n'aient aucun contrôle sur le contexte politique, ils doivent tenir compte du niveau de soutien politique lors de l'établissement d'un programme d'achats écologiques. Les objectifs du programme seront alors mieux adaptés ce qui augmentera ses chances de succès. Un leadership soutenu de la part de la haute gestion aidera grandement les chances de réussite d'un programme d'achats écologiques.

2.1.2 Le contexte législatif et ses résultats

Les lois, les règlements et les politiques d'un pays reflètent le contexte constitutionnel ainsi que le niveau de soutien politique (Brower *et al.*, 2006; Commission européenne, 2010d; Justice Canada, 2011). Au Canada, la constitution canadienne partage les compétences en matière d'environnement entre le Parlement du Canada et les législatures provinciales (Justice Canada, 2011). De ce fait, la conception d'un programme national d'achats écologiques devrait être soutenue non seulement par le Parlement du Canada (dirigé par les élus), mais aussi par les provinces afin que celui-ci soit harmonisé sur l'ensemble du territoire.

Les programmes d'achats écologiques à l'échelle nationale, provinciale ou régionale servent à l'élaboration de cadres de gestion en matière d'acquisition de biens et de services écologiques. Les cadres de gestion peuvent aussi provenir des lois et des règlements. Ils servent aux institutions publiques afin que celles-ci puissent se doter de politiques et de programmes internes d'achats écologiques qui répondront aux objectifs en matière de

développement (Environnement Canada, 2010a). Les cadres de gestion sont habituellement composés des éléments suivants :

- 1) des politiques;
- 2) des programmes d'achats écologiques.

Les politiques en matière d'achats écologiques publics découlent des lois et des règlements en vigueur. Il faut ajouter que chaque pallier gouvernemental possède habituellement une politique publique d'achats écologiques. Celle-ci reflète généralement les objectifs identifiés dans les lois et les règlements. Les programmes internes d'achats écologiques, pour leur part, découlent des politiques en matière d'achats écologiques publics. La figure 2.1, ci-dessous, explique les relations existant entre les lois, les règlements, les cadres de gestion, les politiques et les programmes d'achats écologiques. Chacun de ces éléments apporte un niveau de détail supplémentaire pour faciliter la mise en œuvre par les individus responsables.

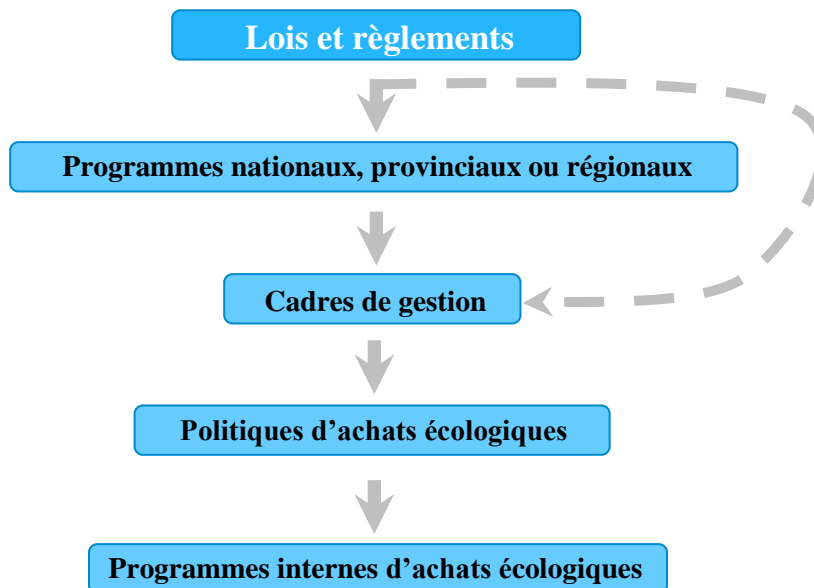


Figure 2.1 : Liens entre les lois, les règlements, les cadres de gestion, les politiques et les programmes

Une revue littéraire a été réalisée afin de déterminer s'il existait des liens de causalité entre le succès d'un programme d'achats écologiques et les lois et les règlements en vigueur dans différents pays. Cette analyse a permis de déterminer que la quasi-totalité des nations

examinées possédait des lois et des règlements en matière de marchés publics et d'achats écologiques (Commission européenne, 2010d; EFTA, 2007; TPSGC, 2011a). Toutefois, il n'a pas été possible d'établir des liens précis entre le contexte législatif d'un pays et le succès des programmes d'achats écologiques (Commission européenne, 2010d; Commission européenne, 2011; EFTA, 2007; Parlement européen et le Conseil de l'Union européenne, 2004; Swedish Competition Authority, 2011).

Contrairement au paragraphe antérieur, des liens de causalité ont été identifiés pour les politiques d'achats publics écologiques. Ces politiques permettent de réaliser une approche cohérente et coordonnée en matière d'achats durables (Commission européenne, 2008b). Sans celles-ci, les efforts des gestionnaires seraient plutôt dispersés et fondés sur des initiatives personnelles. De plus, les politiques encouragent l'engagement ainsi que le soutien du personnel responsable de l'approvisionnement. Tel que décrit précédemment, il faut noter que l'atteinte des objectifs, identifiés dans les politiques d'achats écologiques publics, dépend largement du soutien politique (Commission européenne, 2008b). De ce fait, les politiques doivent être sélectionnées selon le soutien politique, favorable ou non, et du contexte national, provincial et régional. Les deux modèles suivants sont proposés pour aider dans l'élaboration d'une politique d'achats écologiques publics (Commission européenne, 2008b) :

- 1) Une politique large incluant des cibles pour l'ensemble des dimensions du développement durable (ex. considérations sociales, économiques et environnementales);
- 2) Une politique restreinte ayant pour objectif de cibler uniquement les considérations environnementales.

Une fois le modèle sélectionné, il est nécessaire de déterminer les cibles environnementales qui sont applicables aux politiques d'achats écologiques publics afin d'établir les exigences minimales en matière d'achat de biens et services publics. L'objectif principal est d'encourager les institutions publiques à se procurer un minimum de biens et services qui respecteront les critères environnementaux préétablis.

Par ailleurs, il est important d'établir des cibles qui tiennent compte de l'auditoire cible. Selon le palier de gouvernement, l'institution publique peut se voir allouer une cible qui reflètera sa capacité de s'y conformer. À titre d'exemple, le ministère de l'Environnement des Pays-Bas a conclu une entente établissant une cible pour laquelle 100 % des biens et services acquis par le gouvernement central devraient être écologiques. Les autorités municipales, pour leur part, se voyaient plutôt attribuer une cible de 75 % d'ici 2010 (Commission européenne, 2010d). En Suède, les cibles varient plutôt entre 25 % et 50 % selon les biens et services concernés (Swedish Ministry of the Environment, 2006). La mise en place de cibles assure un engagement formel de la part des administrations publiques. Les pays qui suivent cette approche affichent habituellement plus de succès dans l'atteinte de leurs objectifs (Commission européenne, 2010d).

Lorsque les politiques d'achats écologiques publics sont élaborées, la haute gestion doit établir le programme d'achats écologiques au sein de l'institution. Les programmes d'achats écologiques internes aux institutions publiques reflètent les objectifs des lois, des politiques et des règlements qui ont été mis en place. Les programmes servent à formuler les lignes directrices pour aider l'institution à atteindre les cibles en matière d'achat de biens et services publics.

L'utilisation d'un programme d'achats écologiques est politiquement obligatoire en Autriche, en Belgique, au Danemark, dans les Pays-Bas, en Suède et en Angleterre (Commission européenne, 2010d). Au Canada, TPSGC a conçu un programme servant pour l'ensemble des ministères afin qu'ils puissent écologiser l'acquisition des biens et services. Selon le rapport de 2006 du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG), les performances du programme, conçu par TPSGC, ne sont pas concluantes « *le gouvernement fédéral néglige l'approvisionnement écologique* ». Le système officiel de rapports pour les offres à commandes écologiques était limité ou quasi nulle (BVG, 2005a). Le site web du BVG rapportait aussi

« après plus d'une décennie de promesses, le gouvernement fédéral n'a toujours pas de politique en matière d'approvisionnement écologique, a dit M^{me} Gélinas. En fait, il rate chaque jour des occasions de faire des choix judicieux pour l'environnement » (BVG, 2005b).

À la suite de ces commentaires, une politique d'achats écologiques est entrée en vigueur en avril 2006. À ce jour, le soutien politique est presque inexistant et le programme tarde à prendre son envol. Pour le Canada, il restera à voir les conclusions et recommandations du prochain rapport du BVG. Selon Bouwer *et al.* (2006), il est essentiel d'utiliser les démarches nécessaires pour que les programmes d'achats écologiques fassent partie intégrante de l'agenda politique. Pour le Canada, il pourrait être intéressant de mettre en vigueur des mesures contraignantes obligeant la haute gestion à respecter certains engagements en matière d'achats écologiques.

2.2. Intégration d'un programme d'achats écologiques dans un système de gestion environnementale

La norme ISO 14001 : 2004 de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) définit le système de gestion environnementale (SGE) comme la « *composante du système de management d'un organisme utilisée pour développer et mettre en œuvre sa politique environnementale et gérer ses aspects environnementaux* ». La politique environnementale est définie par la haute direction d'une organisation afin de déterminer les aspects environnementaux qui devront être gérés, car ils ont des impacts significatifs sur l'environnement. Ultimement, la mise en œuvre d'un SGE au sein d'une organisation permet « *d'analyser, contrôler et réduire les répercussions de ses activités, de ses produits et de ses services sur l'environnement* » (Environnement Canada, 2011a). Comme l'indique la norme, le succès d'un système de gestion environnementale s'appuie sur l'engagement de la direction à tous les niveaux. Le SGE permet ainsi de développer des mécanismes et des processus qui faciliteront le respect des engagements envers la politique environnementale.

Pour assurer une amélioration continue du SGE et d'un programme d'achats écologiques, les institutions publiques peuvent se référer au cycle d'amélioration continue du SGE présentée à la figure 2.2 (Organisation internationale de normalisation, 2004).

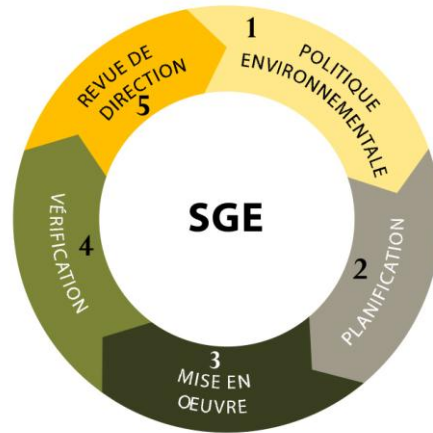


Figure 2.2 : Cycle d'amélioration continue du SGE. Tirée du Ministère de la Défense nationale et le Forces canadiennes, 2011

Cette méthodologie peut être décrite selon les étapes suivantes :

1. Politique environnementale : reflète les intentions de la direction relativement à la performance environnementale. Elle permet la mise en œuvre du SGE ainsi que d'assurer son amélioration afin d'appuyer la progression de la performance environnementale.
2. Planification : permet aux institutions publiques d'identifier les aspects environnementaux et de déterminer ceux qui ont des impacts significatifs et qui sont prioritaires.
3. Mise en œuvre : tient compte de l'engagement de l'ensemble des intervenants, forme le personnel, assure la communication interne, tient compte de la saine gestion de la documentation et assure une maîtrise opérationnelle des aspects environnementaux (ex. situations d'urgence).
4. Surveillance : assure la collecte des données dans le but d'analyser et déterminer les problématiques existantes. Les connaissances acquises peuvent être utilisées à mettre en œuvre des mesures préventives et correctives.
5. Revue de direction : revue de l'ensemble des éléments du SGE afin d'apporter les modifications nécessaires.

Un SGE requiert une amélioration continue de la performance environnementale et des communications pouvant donc apporter des bénéfices aux programmes d'achats écologiques (US EPA, 2005). D'ailleurs, selon Chen (2005) l'intégration des achats écologiques dans le SGE peut encourager les administrations à considérer l'ensemble du cycle de vie d'un produit (ex. de la conception à la gestion des déchets) ainsi que d'améliorer l'efficacité au niveau de la gestion administrative. Lorsque les programmes d'achats écologiques font partie d'un SGE, les impacts environnementaux sont plus facilement percevables tout au long du cycle de vie d'un produit (Vachon and Klassen, 2006; Van Berkel *et al.*, 1999).

Selon les conclusions d'une étude, l'utilisation d'un SGE peut aider à mieux gérer la chaîne d'approvisionnement, ce qui peut avoir des incidences positives sur les performances environnementales des fournisseurs (Arimura *et al.*, 2011). À titre d'exemple, selon Industrie Canada (2010c), la plupart des entreprises sont en mesure d'améliorer leur efficacité en matière d'achat. Le coût de l'énergie, provenant principalement du transport, est le principal facteur motivant la mise en œuvre de pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement verte (Industrie Canada, 2010c). Les liens entretenus entre les acheteurs et les fournisseurs sont ainsi très importants afin d'assurer une amélioration continue de la performance environnementale en matière d'achats écologiques. Cependant, cette affirmation n'est valide que si le fournisseur effectue les améliorations qui ont été prescrites lors de l'évaluation réalisée par l'acheteur au niveau de la performance environnementale (Arimura *et al.*, 2011).

Le SGE peut aussi servir de catalyseur pour les initiatives environnementales qui existent entre le consommateur et le fournisseur (Nawrocka *et al.*, 2009). Selon Arimura *et al.* (2011), les établissements certifiés selon la norme ISO 14001 sont 40 % plus susceptibles d'évaluer la performance environnementale de leurs fournisseurs et 50 % plus susceptibles de demander à leurs fournisseurs d'effectuer des mesures correctives afin d'améliorer leurs performances environnementales.

L'implantation d'un SGE, au sein des institutions publiques, joue un rôle important afin que celles-ci puissent améliorer leurs performances environnementales. Cela permet une

amélioration continue au niveau de l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement et plus particulièrement lorsqu'un lien de confiance et une saine communication existent entre le consommateur et le fournisseur (Nawrocka *et al.*, 2009). Cela incite également les institutions à chercher des fournisseurs ayant des démarches plus durables, ce qui permet d'accroître la part de marché des produits écologiques (Arimura *et al.*, 2010; Chen, 2005).

2.3. Les défis rencontrés lors de l'établissement d'un programme d'achats écologiques

2.3.1. Entraves associées à un programme d'achats écologiques

Selon la littérature, l'établissement d'un programme d'achats écologiques ne se réalise pas sans difficulté. La plupart des pays doivent composer avec une multitude d'entraves pour lesquelles des solutions doivent être envisagées. Cette section identifie les principales entraves de manière à ce que la haute gestion puisse mettre en place les mesures appropriées pour les éviter dans la mesure du possible.

Tel que décrit à la section 2.1.1, l'absence de soutien politique, les changements politiques trop fréquents et le manque de leadership sont les premières entraves auxquelles les nations doivent faire face (Commission européenne, 2010d; DEFRA, 2006).

Le cadre législatif sert habituellement à atténuer les barrières existantes (Thomson *et al.*, 2007). Cependant, dans certaines situations il a été démontré que la législation peut également servir d'entrave à la mise en œuvre des programmes d'achats écologiques si elle n'est pas bien définie. Puisque les directives d'achats reflètent l'intention des lois et règlements en vigueur, Brammer and Walker (2010) suggère d'informer les employés afin qu'ils soient en mesure de comprendre et d'appliquer les directives. À titre d'exemple, l'utilisation d'un site Internet ou d'un feuillet informatif peut aider les employés à saisir l'intention derrière les directives d'achats écologiques.

L'expérience démontre également que les préoccupations financières représentent une barrière significative pour les institutions publiques devant effectuer l'achat de biens et services écologiques (Brammer and Walker, 2010). L'achat de biens et services écologiques peut être perçu comme un fardeau financier supplémentaire (Commission

européenne, 2010d; Dolva, 2007; Min and Galle, 2001; Rao and Holt, 2005). Cette manière de penser s'avère plus soutenue lorsque le budget d'une institution est restreint et qu'il y a une perception que les coûts associés à la durabilité seront plus élevés (Brammer and Walker, 2010). Dans certaines situations, les individus responsables de l'acquisition perçoivent que les coûts associés aux produits écologiques sont plus élevés, cela les décourage donc à effectuer l'achat de ce type de biens (Brammer and Walker, 2010; Dolva, 2007).

Certains suggèrent que les coûts associés à l'achat de biens et services ne tiennent pas compte de l'ensemble du cycle de vie des produits (Commission européenne, 2010d; DEFRA, 2006). Les coûts initiaux moins importants et les programmes d'efficacité des achats peuvent devenir des entraves aux programmes d'achats écologiques (DEFRA, 2006). Cette problématique provient habituellement d'un manque de directives à l'égard de l'estimation des coûts liés au cycle de vie des biens et services (DEFRA, 2006). La Commission européenne (2010d) argumente également que cette attitude peut être associée au manque d'information concernant les coûts du cycle de vie des biens et services et des coûts relatifs aux produits écologiques. Pour résoudre ce problème, elle suggère qu'une analyse des coûts/bénéfices des produits écologiques soit réalisée afin de mieux apprécier les coûts réels (Commission européenne, 2010d).

Comme le propose le *Department for Environment, Food and Rural Affairs* (DEFRA), il est préférable de ne pas considérer uniquement les soumissions les moins onéreuses. Les acquéreurs devraient plutôt considérer l'offre de services soumis par le fournisseur afin de tenir compte de tous les bénéfices que cela apporterait au public. Cette approche permettrait de ne plus considérer uniquement les économies monétaires à court terme, mais plutôt les dépenses à long terme et l'ensemble des bénéfices retirés tout au long du cycle de vie du produit. Par contre, il est difficile de comptabiliser les bénéfices non monétaires et ceci reste à être davantage développé dans un avenir rapproché.

Le manque d'information représente une entrave importante pour les institutions publiques désirant promouvoir leur programme d'achats écologiques auprès des employés (Commission européenne, 2010d).

La communication, la dissémination d'information et l'échange de bonnes pratiques sont essentiels afin d'accroître l'efficacité et le niveau de connaissances des employés. À titre d'exemple, la Commission européenne (2010d) met l'accent sur la formation des employés ainsi qu'une meilleure communication entre les départements de l'environnement et celui des achats pour améliorer le manque de connaissances des employés en matière d'environnement et d'utilisation des critères environnementaux. Le manque d'information et de clarté au niveau des critères environnementaux décourageait plusieurs employés à acheter des biens écologiques (Commission européenne, 2010d). Le DEFRA (2006) considère important de se doter des ressources nécessaires afin d'offrir de la formation, des outils ainsi que de l'information afin de clarifier la situation pour les employés responsables des achats. L'utilisation de moyens de communication variés peut donc s'avérer utile afin de rejoindre un plus grand auditoire (Commission européenne, 2010d). Le niveau de compréhension des employés est un atout essentiel afin d'obtenir du succès dans un programme (Commission européenne, 2010d). La haute gestion doit ainsi s'assurer qu'il y ait un partage de l'information au sein des institutions si elle désire que les employés soient en mesure de répondre aux attentes du programme.

Il est donc fondamental de transmettre de l'information claire et précise aux employés sur les directives d'achats émises dans le cadre d'un programme d'achats écologiques. De plus, il est important que les employés tiennent compte du cycle de vie entier lorsqu'ils estiment les coûts rattachés aux biens et services écologiques. Le partage d'information, appuyé par une stratégie de communication efficace auprès des employés, assurera une meilleure compréhension de la part du personnel.

En adressant ces entraves, la haute gestion sera en meilleure position d'atteindre les objectifs en matière d'acquisition de biens et services durables.

2.3.2. Conseils pouvant faciliter l'établissement d'un programme d'achats écologiques.

En plus des obstacles à considérer, plusieurs leçons ont été apprises par les pays qui ont mis en place des programmes d'achats écologiques. Certaines de ses leçons peuvent servir de principes directeurs à une institution publique désirant mettre en place un programme

d'achats écologiques afin qu'elle ne répète pas les mêmes erreurs. Les recommandations suivantes sont proposées pour assurer le bon déroulement d'un programme d'achats écologiques :

1. Établir des priorités claires en matière de développement durable afin d'éviter qu'il y ait de la confusion et des inconsistances au sein d'une organisation (DEFRA, 2006).
2. Lorsque les fournisseurs proposent des solutions innovatrices, le secteur public doit saisir les opportunités afin d'envoyer les bons signaux aux marchés (DEFRA, 2006).
3. Identifier les critères environnementaux tôt dans le processus.
4. Consulter avec l'industrie, au stade de sélection des critères environnementaux (voir section 3.2.1), est avantageux. Établir un dialogue avec les entreprises assure que les critères environnementaux soient atteignables par l'industrie (Commission européenne, 2010d). Une consultation de l'industrie permet aussi d'éviter des ennuis au niveau de la fonctionnalité et de la gestion administrative des programmes d'achats.
5. Mise en place d'un système de surveillance, au stade initial du programme d'achats (Commission européenne, 2010d).

En suivant ces recommandations, la haute gestion augmente la résilience du programme d'achats écologiques dans l'éventualité ou d'autres problèmes surviendraient.

2.4. La transformation du programme d'achats et les changements comportementaux

La transformation des programmes d'achats est essentielle lorsque l'objectif est d'inclure certains principes environnementaux. Pour ce faire, il est essentiel de tenir compte d'un ensemble d'éléments incluant les changements comportementaux. À cette étape, les décideurs doivent déterminer les moyens qui encourageront les employés à changer leurs habitudes afin de réaliser une transition sans heurt. Tel que présenté dans son étude, Walker *et al.* (2009) cite le commentaire d'un de ses participants pour démontrer la complexité des changements comportementaux :

« Le plus grand défi pour nous de le mettre en œuvre, c'est nous-mêmes. Nous devons faire face à notre propre scepticisme et le surpasser. Donc, je crois que

c'est de s'affranchir d'une attitude profondément ancrée et de passer à l'action »
(Traduction libre).

Les choix effectués par les individus sont influencés par les valeurs qu'ils possèdent, les normes sociales, leurs émotions, leurs habitudes, des choix rationnels, etc. (Jackson, 2005). À titre d'exemple, les valeurs que possède un individu aident à conceptualiser la manière dont ses décisions seront prises concernant l'environnement (Dietz *et al.*, 2005). La culture organisationnelle, pour sa part, joue elle aussi un rôle d'importance devant les choix que doivent réaliser les employés confrontés à une situation donnée (Jackson, 2005).

Les choix comportementaux ne résultent pas, dans bien des cas, d'une délibération rationnelle, ils proviennent plutôt de croyances, d'attitudes et de comportements communs (Jackson, 2005). L'auteur affirme également que les anciennes habitudes des consommateurs sont très difficiles à modifier s'ils désirent en développer de nouvelles.

De plus, le fait qu'un individu ait une attitude pro-environnementale ne garantit pas nécessairement un comportement environnemental (DEFRA, 2008). Selon Petty *et al.* (2002), la démonstration de faits observables, comme les changements climatiques, persuade très peu d'individus à effectuer des changements comportementaux. Au contraire, les individus peuvent prendre connaissance d'un problème sans toutefois changer d'attitude et les changements de comportements peuvent se réaliser sans qu'il y ait assimilation du message de persuasion (Greenwald *et al.*, 1968; Petty *et al.*, 1981).

Selon la théorie de l'apprentissage social, les individus apprennent davantage de modèles qui les attirent ou qui les influencent, ou simplement par des personnes qui leur ressemblent (Jackson, 2005). Malgré que les institutions publiques ne soient pas des modèles ayant le plus d'influence auprès des individus, celles-ci peuvent tout de même jouer un rôle important afin d'apporter certains changements comportementaux auprès des individus (Jackson, 2005). En démontrant que l'institution peut avoir du succès au niveau de la gestion d'un programme d'achats écologiques, celle-ci peut envoyer un message à l'industrie et aux consommateurs des possibilités qui leur sont offertes (Jackson, 2005).

Les institutions publiques désirant que leurs employés adoptent des comportements pro-environnementaux devraient se doter d'une stratégie conséquente. Cette stratégie doit

inclure des mesures favorisant les comportements désirés tout en laissant une certaine latitude dans la sélection des comportements pro-environnementaux désirés (Jackson, 2005). Les institutions devraient également promouvoir l'engagement des individus (Jackson, 2005).

2.4.1. L'engagement et les comportements pro-environnementaux

Certaines personnes jouent un rôle essentiel afin de soutenir les changements organisationnels (Karen *et al.*, 2008). Cependant, ce soutien doit provenir des employés, mais aussi de la haute gestion pour que les changements se réalisent avec succès (Walker *et al.*, 2009).

Une étude menée sur la gestion durable des déchets laissaient entrevoir que l'absence de leadership environnemental ainsi que le manque de formation des employés faisaient en sorte que très peu d'entre eux démontraient des comportements pro-environnementaux (Karen *et al.*, 2008). Il faut donc en conclure que le niveau d'engagement des employés est directement lié aux comportements pro-environnementaux qu'ils adopteront. Plus les employés ont un engagement continu, plus il y aura des démarches prises en faveur de l'environnement (Davis, 2009).

Pour encourager l'engagement des employés, la haute gestion doit faire preuve d'initiative et développer des mécanismes qui les encourageront à adopter des comportements en faveur de la transformation d'un programme d'achat vers un programme écologique. Comme l'explique Carter *et al.* (1998), les gestionnaires appartenant à l'échelon intermédiaire sont prêts à appuyer les initiatives liées aux achats écologiques dans leur organisation. Il s'agit donc d'assurer qu'ils ont le bon soutien.

2.4.2. La formation des employés

La formation des employés sert aussi d'instrument favorisant l'adoption de comportements pro-environnementaux. Cependant, pour améliorer l'apprentissage des employés, les institutions publiques doivent s'assurer d'offrir une variété de formations conçues pour répondre aux divers besoins des intervenants et des employés impliqués dans le processus d'achats écologiques (Walker *et al.*, 2009). Le contenu du cours doit aussi laisser une

certainne flexibilité à la libre pensée, ce qui permettra aux employés de trouver de nouvelles solutions devant les difficultés auxquelles ils sont exposés (Kanet and Barut, 2003). Selon Walker *et al.* (2009), lorsque la formation a été offerte aux employés, un suivi est nécessaire afin d'assurer la continuité dans leur apprentissage.

La ville de Göteborg en Suède est un bel exemple où la formation des employés a été un facteur essentiel pour assurer le succès de leur programme d'achats écologiques (ICLEI, 2000). Celle-ci a établi un plan complet d'apprentissage qui ciblait l'ensemble des intervenants. Les politiciens, les fournisseurs ainsi que les employés municipaux devaient participer à une formation qui leur permettrait d'acquérir les connaissances pour mieux comprendre les enjeux liés aux achats écologiques. Malgré une réticence à participer initialement à la formation, l'expérience a démontré que l'engagement graduel des individus a fait en sorte que la demande pour la formation est devenue plus élevée que l'offre pour les cours. La formation a également permis de sensibiliser les politiciens à accorder davantage d'importance au programme d'achats écologiques.

En Norvège, un programme national de formation sur les achats écologiques a été mis en place pour les employés afin de les aider à considérer les préoccupations environnementales lors de leurs achats (Commission européenne, 2010d).

2.5. Recommandations pour l'établissement d'un programme d'achats écologiques

Les recommandations suivantes sont proposées à la haute gestion lors de l'élaboration d'un programme d'achats écologiques :

1. Il est important de reconnaître le degré de soutien politique afin d'établir les objectifs d'un programme d'achats écologiques. La haute gestion doit également faire preuve de leadership si elle désire obtenir l'engagement des intervenants et des employés pour le programme.
2. Une attention particulière doit être accordée au contexte législatif au moment d'établir un programme d'achats écologiques. Le contexte constitutionnel ainsi que les lois et les règlements en vigueur ont des effets significatifs sur les programmes d'achats écologiques.

3. Il est recommandé de faire usage d'un système de gestion environnementale pour faciliter la mise en œuvre d'une politique environnementale puisque celle-ci découle des lois et des règlements en vigueur.
4. Il est important de tenir compte des expériences acquises par les autres pays lors de l'établissement d'un programme d'achats écologiques afin de minimiser les obstacles rencontrés. Certains d'entre eux possèdent des programmes d'achats écologiques depuis plusieurs années et ont dû surmonter plusieurs difficultés.
5. La diffusion d'information permet aux employés de comprendre les attentes de la haute gestion vis-à-vis un programme d'achats écologiques.
6. L'engagement des employés est essentiel au succès d'un programme d'achats écologiques. Plus particulièrement lorsqu'un programme d'achats écologiques vient d'être mis en place. Des mécanismes facilitant l'adoption du nouveau programme doivent être disponibles aux employés.

3. ÉTAPES DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT DANS LE CADRE D'UN PROGRAMME D'ACHATS ÉCOLOGIQUES

Un programme d'achats écologiques est constitué d'un ensemble de processus assurant une meilleure gestion au moment de sa mise en œuvre. Pour respecter le concept du développement durable, chacun des processus doit inclure les principes environnementaux, sociaux et économiques. Selon le programme d'achats écologiques, la portée d'un programme peut varier en fonction des priorités de l'institution. À titre d'exemple, certains programmes incluent des valeurs sociales alors que d'autres ne font usage que des principes environnementaux. Malgré la variabilité des objectifs des programmes d'achats écologiques, certains processus, tels que la planification budgétaire, le service à la clientèle, la formation du personnel, etc., sont essentiels pour assurer le bon déroulement du programme. Cet essai se limite toutefois à l'étude du processus d'approvisionnement.

Le processus d'approvisionnement permet d'étudier l'ensemble du cycle de vie des produits et services. Ainsi, la présente section propose, à la haute gestion, un modèle d'approvisionnement s'inspirant de trois modèles distincts, soit l'Australien, le Néerlandais et le Canadien (Ministry of Housing, Spatial Planning and the Environment, 2010a; Queensland Government, 2009a; TPSGC, 2009a; UNPE, 2008). Ce modèle proposé est constitué de plusieurs étapes regroupées en quatre phases. Les phases suivantes sont examinées dans les sections subséquentes :

- Phase 1 : planification des achats;
- Phase 2 : arrangements en matière d'approvisionnement;
- Phase 3 : utilisation et entretien;
- Phase 4 : élimination.

3.1. Phase 1: Planification des achats

Les principes de durabilité doivent être intégrés tout au long du processus de planification des achats. L'intégration doit être réalisée tôt dans le processus pour être en mesure de maximiser les gains environnementaux, sociaux et économiques.

Comme l'indique le modèle présenté par le gouvernement australien, la durabilité devrait être recherchée à trois endroits lors de :

- l'analyse des besoins;
- l'analyse des impacts sur le développement durable;
- l'analyse de marché.

La figure 3.1 illustre les composantes devant faire partie de la phase de planification des achats.

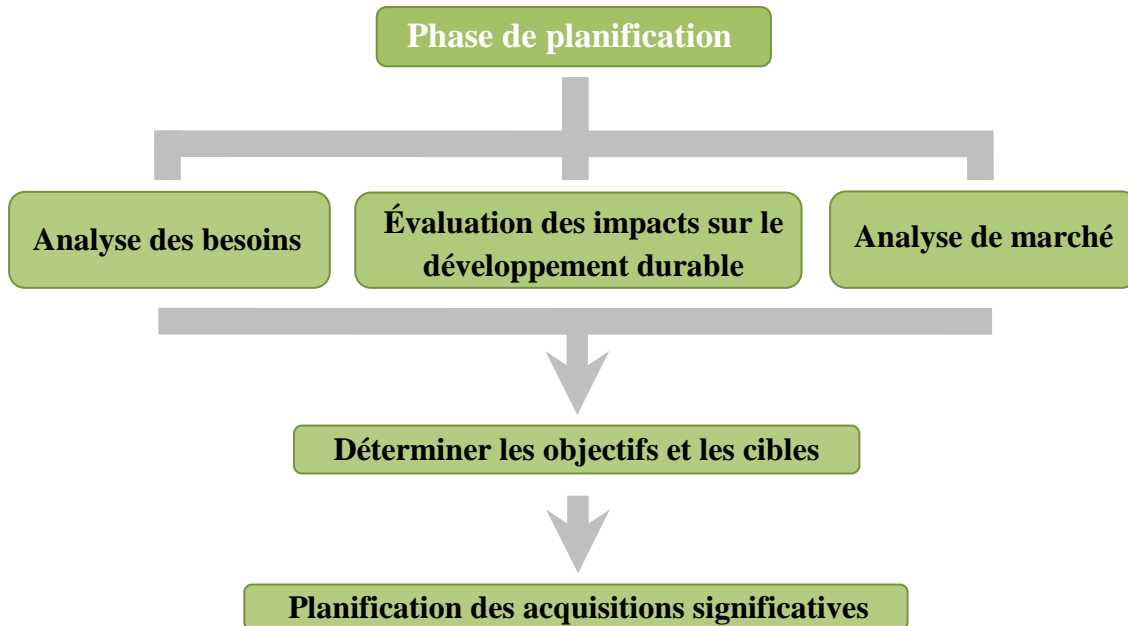


Figure 3.1 : Phase de la planification des achats. Tirée de Queensland Government, 2009a, p. 5

3.1.1. Analyse des besoins en approvisionnement

La formulation des besoins est un processus par lequel une organisation développe une compréhension approfondie de sa demande courante et future en biens et services afin de pouvoir remplir son mandat (Queensland Government, 2010). Cette étape permet d'identifier les besoins et de déterminer s'il existe des alternatives moins dommageables pour l'environnement, la société et l'économie.

Il peut s'avérer nécessaire de respecter certaines lignes directrices afin que la formulation des besoins soit efficace. Dans son étude intitulée *Procuring the Future*, le DEFRA (2006) propose de faire usage du modèle hiérarchique d'acquisition de biens matériels, tel que présenté à la figure 3.2. Contrairement au modèle traditionnel de gestion des déchets, celui-ci propose de réévaluer les besoins au sommet de la hiérarchie, ce qui permet de réduire les

déchets à la source plutôt qu'à la fin de la vie utile des biens et services. Il faut préciser que celui-ci propose une réévaluation initiale des besoins, en tenant compte du cycle de vie complet d'un produit, afin de diminuer les impacts environnementaux qui peuvent survenir à la phase de l'élimination. Ce modèle suggère aussi de considérer l'ensemble des alternatives incluant celle de ne pas se procurer de biens et services. À titre d'exemple, les personnes responsables de l'acquisition pourraient évaluer la possibilité de louer des équipements sur le marché public plutôt que de se les procurer.

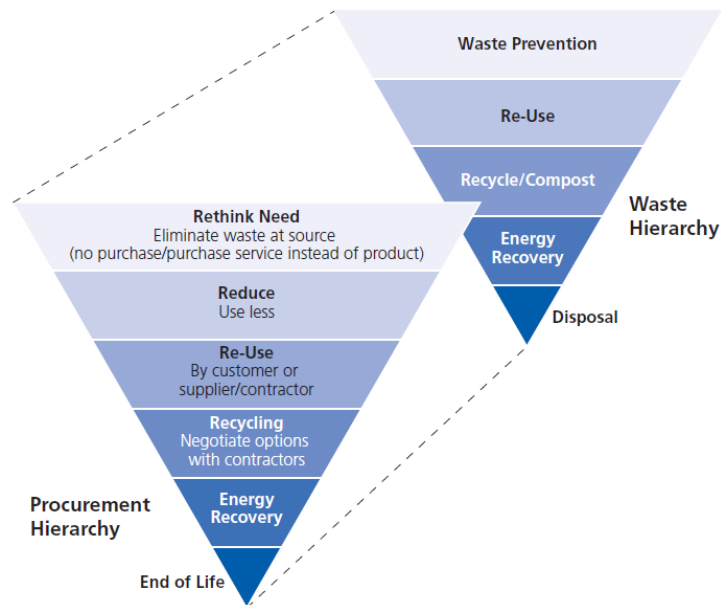


Figure 3.2 : Modèle hiérarchique d'acquisition de biens matériels. Tirée du DEFRA, 2006, p. 13

Pour sa part, la Commission européenne propose de réaliser une étude de marché préliminaire au moment de formuler ses besoins, car cela peut engendrer des variations significatives en termes (Commission européenne, 2005) :

- de volume de déchets à éliminer;
- d'impacts néfastes de certains matériaux;
- de quantité de matériaux recyclables.

Une telle étude permet d'identifier les biens et services ayant le plus grand potentiel de réduction de déchets générés tout au long de leur cycle de vie.

Même si le modèle hiérarchique d'acquisition de biens matériels propose de débiter l'analyse en repensant les besoins, il arrivera un moment où l'institution devra se procurer des biens et services. Lorsqu'il devient inévitable d'acquies certains biens et services, le modèle propose de vérifier s'il existe des moyens d'améliorer les procédures au sein de l'institution afin d'optimiser la demande en biens et services.

Le modèle hiérarchique d'acquisition de biens matériels cherche ainsi à maximiser l'efficacité de l'utilisation des ressources afin de réduire au minimum les déchets générés par l'institution publique. Une saine gestion de produits et services au stade initial du processus d'achat peut réduire considérablement les incidences sur l'environnement lorsqu'il sera le temps de les éliminer. Les déchets les plus faciles à éliminer sont ceux que l'on n'a pas produits. En ce sens, cela reste l'une des méthodes les plus efficaces afin de réduire les impacts environnementaux et sociaux.

Tel que proposé dans le modèle présenté à la figure 3.2, une analyse du cycle de vie est nécessaire afin d'effectuer une évaluation adéquate des besoins. Pour les gestionnaires, il est important de bien comprendre l'analyse du cycle de vie, car cela peut influencer les décisions qu'ils devront prendre.

« L'analyse du cycle de vie sert à examiner l'incidence d'un bien ou d'un service sur l'environnement et les coûts financiers, depuis sa conception jusqu'à sa production et son élimination définitive (du berceau au tombeau) » (TPSGC, 2011b).

L'évaluation des coûts économiques liés à l'ensemble du cycle de vie d'un produit comprend (TPSGC, 2011b) :

- les coûts associés à la planification;
- les coûts d'acquisition, y compris les coûts administratifs, les coûts de conception et les coûts de production associés aux biens ou aux services en question;
- les coûts d'utilisation et d'entretien, y compris les coûts de mise en œuvre;
- les coûts d'élimination, y compris les coûts administratifs ainsi que les coûts de transport.

À la figure 3.3 ci-dessous, les produits standards et écologiques sont comparés afin de d'estimer les coûts totaux tout au long de leur cycle de vie. Malgré les coûts initiaux plus élevés pour l'acquisition de biens écologiques, ceux-ci peuvent s'avérer moins dispendieux à long terme en considérant l'ensemble des coûts tout au long de la vie d'un produit. Selon une étude publiée par la Commission européenne (2008c), l'achat de biens et services écologiques a contribué à diminuer légèrement les coûts globaux lorsque le cycle de vie complet était considéré.

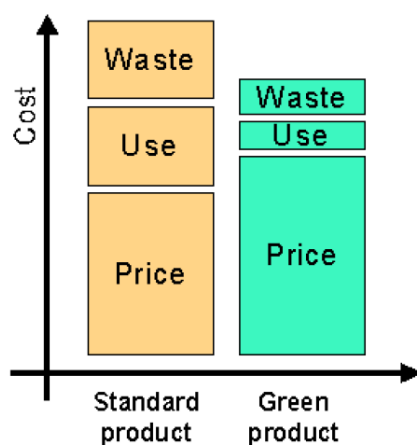


Figure 3.3 : Détermination des coûts pour l'ensemble du cycle de vie. Tirée de la Commission européenne, 2008c, p. 2

À l'étape de l'évaluation des besoins, il peut être utile d'identifier les intervenants clés afin d'établir les besoins opérationnels. Les utilisateurs finaux, les gestionnaires, les analystes de systèmes et le personnel technique représentent habituellement les individus permettant d'accomplir cette tâche. Le tableau 3.1 ci-dessous constitue un exemple de gabarit permettant d'identifier les intervenants clés ainsi que les rôles qu'ils peuvent jouer pour développer les besoins opérationnels.

Les acquéreurs de biens et services jouent un rôle essentiel au sein de l'institution publique. Ils permettent, entre autres, d'effectuer la liaison entre les employés qui sont les consommateurs et la chaîne d'approvisionnement. Une formation adéquate ainsi qu'une sensibilisation au modèle hiérarchique, tel que démontré à la figure 3.2, permettent aux acquéreurs d'influencer l'articulation des besoins en travaillant avec les employés

concernés. De plus, ils ont la capacité d'envoyer des signaux au marché à propos des besoins futurs, ce qui encourage l'innovation pour de nouveaux produits (DEFRA, 2006).

Tableau 3.1 : Gabarit servant à l'identification des intervenants clés

| Nom de l'intervenant | Rôle | Soutien au programme (Oui/Non) | Problèmes | Influence/ Impact | Action suggérée |
|----------------------|-------------------|--------------------------------|---|-------------------|--|
| XXX | Utilisateur final | O | Ne connaît pas les choix disponibles N'est pas renseigné sur les impacts environnementaux des produits | Modéré | Consulter pour évaluer les besoins réels et les impacts de l'utilisation |

Tiré de Queensland Government, 2009a, p. 7

Pour soutenir les responsables de l'acquisition, le gouvernement de Queensland a mis au point un questionnaire permettant d'encadrer le processus d'analyse des besoins. Ce questionnaire permet de s'interroger sur l'utilité réelle des biens et services au sein de l'organisation, des alternatives disponibles, de la durabilité des produits, des technologies existantes, etc. L'annexe 1 fournit un résumé des questions pertinentes pouvant aider à mieux définir les besoins.

Certaines mesures de contrôle peuvent servir à améliorer la formulation des besoins d'une institution publique. L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) propose la mise en œuvre d'un organisme de vérification interne ou d'une institution supérieure de contrôle afin de permettre la surveillance de la gestion des fonds publics. Ce genre de contrôle permet de vérifier si l'analyse des besoins est réalisée adéquatement et d'assurer que les fonds publics sont utilisés aux fins prévues (OCDE, 2009). Au Canada, la *Loi sur la gestion des finances publiques* encadre tout le cycle de la gestion des finances publiques dans le but de contrôler les dépenses des ministères. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada est l'organisme responsable de réaliser l'évaluation des dépenses au sein des ministères.

L'utilisation d'un organisme de contrôle incite l'institution publique à mieux gérer ses dépenses et par le fait même à formuler ses besoins. Un meilleur contrôle permet également d'uniformiser les méthodes utilisées au sein des ministères fédéraux.

3.1.2. Évaluation des impacts sur le développement durable

L'évaluation des impacts sur le développement durable doit être réalisée au même moment que l'analyse des besoins. Cette évaluation cherche à déterminer l'ensemble des impacts environnementaux et socio-économiques en fonction des besoins en biens et services.

La liste suivante peut être utilisée afin d'établir les impacts clés sur le développement durable pour les biens et services sélectionnés lors de l'analyse des besoins (Environnement Canada, 2011b ; Queensland Government, 2009a) :

- efficacité énergétique (émission de gaz à effet de serre);
- qualité de l'air (pollution atmosphérique);
- durabilité de l'extraction des ressources naturelles renouvelables;
- qualité de l'eau et sa disponibilité;
- toxicité des substances utilisées et les émissions émises dans l'environnement;
- déchets générés;
- responsabilité sociale et pratiques éthiques.

Les impacts clés sur le développement durable sont habituellement de nature environnementale et sociale. Les impacts économiques peuvent aussi faire partie des impacts sur le développement durable. Cependant, les institutions ne s'attardent habituellement pas autant à ce type d'impact.

La grille à l'annexe 2 permet d'établir et de comptabiliser les impacts sur le développement durable tout au long du cycle de vie d'un produit ou d'un service (du berceau au tombeau).

3.1.3. Analyse de marché

Lorsque l'analyse des besoins et l'évaluation des impacts sur le développement durable ont été réalisées, l'analyse de marché doit être effectuée afin de déterminer la capacité de

l'industrie à répondre aux besoins de l'institution en matière de développement durable. Elle permet d'approfondir les connaissances de l'institution sur les fournisseurs actuels et potentiels, sur les produits et services qui sont disponibles et sur la dynamique des marchés locaux et globaux (Office of Government Commerce, 2006). Une analyse de marché peut aussi aider à déterminer si les besoins organisationnels peuvent être satisfaits.

Pour réaliser une analyse de marché, il est important d'étudier la structure du marché, le comportement des marchés, la chaîne d'approvisionnement, les impacts environnementaux, sociaux et économiques des opérations, les valeurs éthiques, etc. (Queensland Government, 2009b). Pour faciliter l'analyse, il peut s'avérer nécessaire de connaître les fournisseurs existants, de connaître les produits disponibles, d'obtenir de l'information auprès des employés travaillant au sein des entreprises, de consulter les médias, d'effectuer des visites des industries, de lire des brochures publicitaires, d'utiliser l'internet, etc. (Office of Government Commerce, 2006a).

Dans un autre ordre d'idée, il est important pour l'institution de déterminer le degré d'influence qu'elle aura sur le marché afin d'atteindre ses objectifs en matière de durabilité. Les objectifs de développement durable ne peuvent être déterminés qu'une fois l'analyse des besoins, l'évaluation des impacts et l'analyse de marché complétées (voir section 3.1.4). Cette analyse peut être réalisée en déterminant la part de revenus que l'institution peut apporter au fournisseur. Le degré d'influence sera proportionnel au revenu généré par le fournisseur. Les fournisseurs cherchent habituellement à augmenter leur part du marché et cette analyse peut aider l'institution à sélectionner les fournisseurs les plus susceptibles de se transformer afin d'offrir des produits écologiques (Queensland Government, 2009a).

3.1.4. Détermination des objectifs et des cibles en matière de durabilité

Lorsque l'analyse des besoins, l'évaluation des impacts sur le développement durable et l'analyse du marché sont complétées, les objectifs et les cibles en matière de durabilité doivent être établis pour les biens et services identifiés (Queensland Government, 2009a).

Cette étape permet aux institutions de déterminer les résultats attendus en fonction des besoins en biens et services identifiés lors de l'analyse des besoins. Les questions suivantes

facilitent l'identification des objectifs et des cibles en matière de durabilité pour les biens et services (Queensland Government, 2009a) :

1. Quels sont les impacts prioritaires en matière de durabilité?

Il est nécessaire de déterminer à quels endroits les gains environnementaux seront les plus importants. Pour ce faire, l'institution doit tout d'abord prioriser les impacts selon les risques qu'ils posent à l'environnement, la société et l'économie. Par la suite, l'institution peut aussi prioriser les impacts en déterminant les segments du marché où elle possède une influence et où il est possible d'améliorer ses performances en matière de durabilité.

Le tableau 3.2 ci-dessous illustre une méthode permettant de prioriser les impacts afin d'optimiser les efforts consentis par l'institution. Ce tableau peut être modifié si l'analyse de marché n'est pas utile pour identifier les objectifs et les cibles.

2. Quels sont les objectifs et les cibles en matière de durabilité?

À ce stade, l'identification des objectifs et des cibles doit être complétée. Ceci facilitera la formulation des critères environnementaux (voir section 3.2.1).

Le tableau 3.3, ci-dessous, illustre une méthode permettant d'identifier les objectifs et les cibles en matière de durabilité en fonction des besoins en biens et services identifiés lors de l'analyse des besoins.

3.1.5. Planification des acquisitions significatives

Les acquisitions d'envergure doivent être identifiées chaque année par l'institution publique. Ce type d'achat représente habituellement la majorité du budget d'une organisation. Il est généralement complexe en ce qui a trait aux demandes et aux caractéristiques et peut ainsi avoir des impacts significatifs sur les opérations d'une organisation. De ce fait, chaque institution doit passer à travers un processus de planification encadré pour assurer le bon déroulement de ce type de projet (Queensland Government, 2010).

Tableau 3.2 : Gabarit servant à prioriser les impacts en matière de durabilité en fonction des biens et services identifiés

| Impact sur le développement durable | Opportunités d'influencer le marché (Élevé/Moyen/Bas) | Capacité du marché à s'améliorer (Élevé/Moyen/Bas) | Priorités | Objectifs de durabilité |
|-------------------------------------|--|---|-----------|--|
| Utilisation de l'énergie | Moyen | Élevé | Élevé | Réduire la consommation d'énergie lors de l'utilisation du produit |
| Déchets toxiques | Moyen | Bas | Bas | Diminuer le contenu des substances toxiques dans le produit |

Tiré de Queensland Government, 2009a, p. 14

Tableau 3.3 : Gabarit servant à l'identification des objectifs et des cibles en matière de durabilité en fonction des biens et services identifiés

| Objectifs de durabilité | Cibles (comment les objectifs de durabilité peuvent être achevés) |
|---|---|
| Réduire la consommation de l'énergie lors de l'utilisation du produit | Ex. <ul style="list-style-type: none"> Spécifier des critères énergétiques approuvés par l'institution. Demander au fournisseur de créer des propositions pour améliorer l'efficacité énergétique. |
| Diminuer le contenu des substances toxiques identifiées dans le produit | Ex. <ul style="list-style-type: none"> Exiger du fournisseur qu'il démontre l'existence d'un programmes visant à éliminer l'utilisation des certaines matières dangereuses ainsi que démontrer certaines évidences du progrès de ce programme. |

Tiré de Queensland Government, 2009a, p. 15

Ce type de planification inclut habituellement les mêmes étapes qui ont été énumérées ci-dessus, mais des restrictions supplémentaires sont ajoutées pour garantir une saine gestion. Celles-ci ne seront pas discutées puisqu'elles dépassent largement le cadre de ce travail.

3.1.6. Résumé des principes essentiels liés à la planification des achats

Les institutions publiques doivent effectuer une analyse de leurs besoins afin d'augmenter l'efficacité du processus d'acquisition. Le modèle hiérarchique d'acquisition de biens

matériels permet aux institutions d'évaluer l'ensemble des possibilités afin d'optimiser la consommation, l'utilisation et l'entretien de biens et services ainsi que d'éliminer les déchets à la source.

Il est nécessaire d'identifier les impacts, les objectifs et les cibles en matière de durabilité. Une planification adéquate des objectifs en matière de développement durable augmentera les chances de réussite du programme d'achats écologiques. Les institutions publiques doivent bien comprendre la capacité de l'industrie à se conformer aux exigences établies en matière de durabilité.

3.2. Phase 2: Gestion des arrangements en matière d'approvisionnement

Cette phase sert à signaler aux fournisseurs l'importance de considérer les exigences en matière de développement durable pour les produits qu'ils désirent offrir aux institutions publiques.

Les arrangements représentent les étapes préparatoires afin de permettre l'acquisition des biens et services. Ceux-ci établissent les conditions nécessaires pour réaliser les achats. L'identification des critères de sélection permet de vérifier la capacité des fournisseurs à se conformer aux exigences établies par l'institution publique en matière de développement durable. De plus, la gestion des arrangements assure le respect des engagements, de la part des fournisseurs, à l'égard du développement durable.

La figure 3.4 ci-dessous illustre les étapes essentielles pour gérer les arrangements en matière d'approvisionnement.

3.2.1. Formulation des critères environnementaux

Après avoir établi les impacts, les objectifs et les cibles en matière de développement durable, il est essentiel de développer les critères environnementaux auxquels les fournisseurs doivent se conformer. Les critères environnementaux servent à établir les exigences minimales en matière de performance environnementale afin que les biens et services identifiés se conforment aux cibles établies à l'étape 3.1.4. Ceux-ci doivent être clairs, vérifiables et justifiables pour l'ensemble des produits et services tout au long de leur

cycle de vie (Commission européenne, 2010e). Les critères peuvent être désignés obligatoires ou optionnels selon les priorités de l'institution.

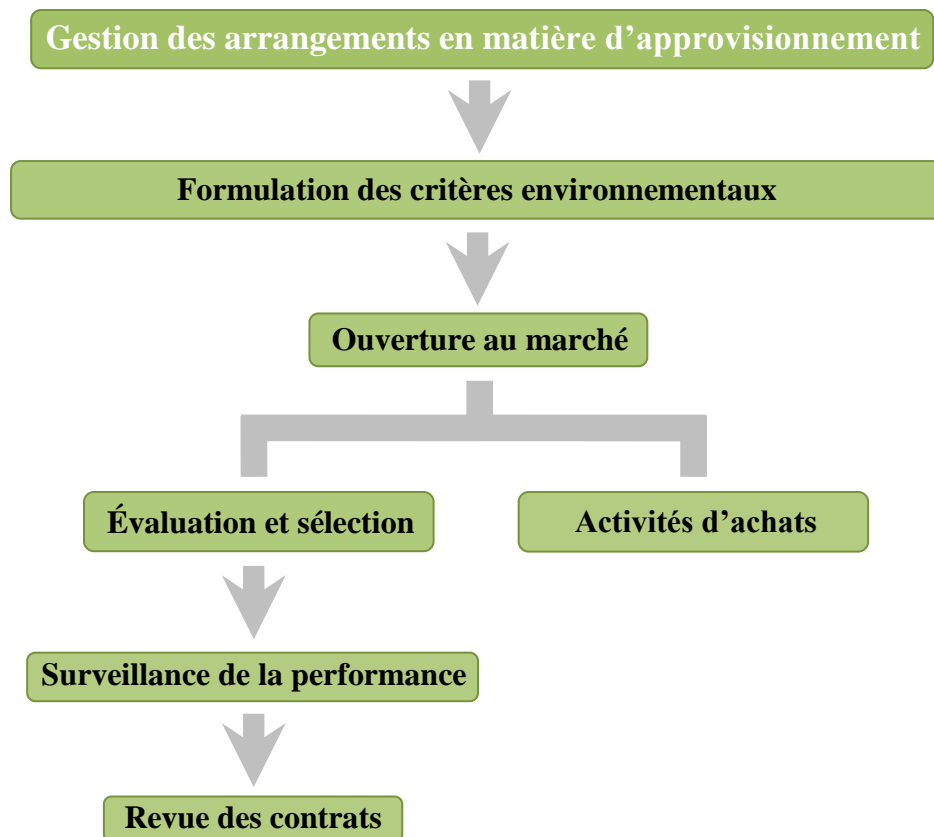


Figure 3.4 : Phase de la gestion des arrangements en matière d'approvisionnement. Inspiré de Queensland Government, 2009a, p. 5

Dans le cadre de cet essai, deux méthodes sont examinées afin de définir les exigences en matière de durabilité pour les biens et services sélectionnés :

1. L'étiquetage écologique permet de distinguer les produits et services qui sont plus respectueux de l'environnement. Cette approche incite les fabricants à réduire les impacts environnementaux de leurs produits tout au long du cycle de vie, de manière à surpasser les standards de l'industrie. Cette méthode permet de fournir des renseignements exacts et scientifiquement prouvés sur les produits aux consommateurs (Union européenne, 2009). Pour l'institution publique, cet outil facilite la formulation de critères afin que les produits soient certifiés avec un étiquetage écologique reconnu. Cependant, puisque l'étiquetage écologique est contrôlé par un organisme indépendant,

l'institution ne peut imposer d'exigences minimales au niveau des performances environnementales. De plus, la liste des produits disponibles avec un étiquetage écologique est limitée.

2. La Commission européenne propose l'utilisation d'une « fiches produits » comme une autre alternative. Celles-ci permettent de regrouper les produits et services similaires. Ces fiches sont développées en concertation avec un ensemble d'intervenants. Les critères identifiés dans les fiches indiquent les exigences minimales auxquelles les fournisseurs doivent se conformer. Les critères environnementaux retrouvés dans les fiches peuvent demander, entre autres, l'utilisation d'énergie à partir de sources renouvelables, la provenance de matériaux à base de bois, l'absence de certaines substances toxiques pour les produits textiles, etc.

La Commission européenne a identifié 18 groupes de produits pour lesquels les institutions publiques peuvent se référer afin d'établir les exigences minimales en matière de performance environnementale auprès des fournisseurs (Commission européenne, 2010f). Pour sa part, les Pays-Bas ont identifié 52 groupes (Ministry of Economic Affairs, Agricultural and Innovation, 2011). Le tableau 3.4 ci-dessous illustre quelques exemples de groupes de produits qui ont été identifiés pour la Belgique (Commission européenne, 2010d).

Les personnes responsables devraient déterminer à quelle étape du processus d'achat les fournisseurs auront l'obligation de démontrer les gains environnementaux pour les biens et services sélectionnés (Queensland Government, 2009a). À titre d'exemple, les fournisseurs peuvent devoir démontrer leur capacité à répondre aux exigences en matière de durabilité à l'étape de la gestion des contrats. Toutefois, cette obligation ne devrait pas être exigée avant d'avoir établi les critères environnementaux.

Tableau 3.4 : Groupes de produits et de sous-produits

| | Product Group | Products | Detailed Products |
|---|-------------------------------------|---|---|
| 1 | Audio, Video and Telecommunications | Mobile phones Monitors and flat screens | |
| 2 | Cleaning Products and Services | All purpose cleaners Car-wash Cleaning cloths and rags Cleaning service Cleaning towels Dishwasher products - private use Dishwasher products - professional use Dishwashing detergents (manual dishwashing) Pipe cleaners Sanitary cleaners Washing products (private) Washing products (professional) Window cleaners | |
| 3 | Computers and office machines | Ink cartridges for printers (toners) Monitors and flat screens Personal computers Portables Printers, copiers, faxes, scanners | |
| 4 | Construction and decoration | Floors and floor work Consultancy firms, contractors and fitters | Hard floor coverings (granite, marble, brick etc.) Architecture and engineering firms Construction works Consultancy firms |
| 5 | Food, beverages and other products | Catering service Coffee and tea filters Food and beverages | |

Tiré de la Commission européenne, 2010d, p. 93

L'avantage d'une telle approche est de permettre aux institutions de modifier les fiches au fur et à mesure qu'il y a des avancées technologiques réalisées par l'industrie. La gestion de ce type de fiche peut être réalisée par un organisme central. Même si le Canada ne possède pas d'organisme de ce genre, le gouvernement fédéral canadien pourrait s'occuper de gérer ce type d'organisme afin de développer les critères essentiels. Les critères pourraient servir à l'ensemble des institutions publiques du Canada.

3.2.2. Ouverture du marché

La définition des critères est requise à ce stade du processus. Lorsque les critères sont établis, l'institution doit les inclure dans ses demandes de soumissions ou les demandes d'offres à commandes pour assurer l'atteinte des objectifs. Au Canada,

« les demandes de soumissions sont utilisées normalement pour les besoins de faible valeur et de complexité moyenne » (TPSGC, 2011c). « L'offre à commandes est un accord selon lequel le fournisseur s'engage à vendre des biens et des services à des prix prénégociés, selon des conditions établies, pour une durée précise et sur demande » (TPSGC, 2010a).

Au Canada, il existe différents types d'offres à commandes selon l'ampleur des achats. Certaines d'entre elles ont une portée nationale ce qui est le cas pour l'ensemble des ministères fédéraux, alors que d'autres sont des offres à commandes individuelles ciblant des institutions particulières. La demande d'offre à commandes a l'avantage de donner un accès direct aux fournisseurs, permet d'obtenir de meilleurs prix sur le marché, favorise une réduction des frais d'administration et assure la qualité des produits (TPSGC, 2010a).

Afin de faciliter l'élimination de biens matériels, les offres à commandes peuvent être utilisées lorsqu'il n'est pas possible de faire appel à la réutilisation, à la revente ou d'effectuer un don. Des options relatives à l'élimination peuvent être incluses, telles que le recyclage des biens aux endroits où les installations existent, afin d'assurer une élimination respectueuse de l'environnement (TPSGC, 2011b).

Les conditions établies qui sont intégrées dans les demandes de soumissions ou les demandes d'offres à commandes doivent aussi être intégrées dans les contrats afin de lier les fournisseurs aux conditions exigées. Les clauses du contrat permettent d'éviter que les fournisseurs effectuent des changements sur les biens ou les services sans avoir consulté les acheteurs. Il sert également à obliger les fournisseurs à se conformer aux exigences en matière de développement durable (Queensland Government, 2009a). Cependant, les agents responsables de gérer les contrats doivent s'assurer que les exigences obligatoires décrites dans les contrats sont nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'institution, car les fournisseurs devront s'en affranchir (TPSGC, 2011c).

3.2.3. Évaluation et sélection

L'objectif du processus d'évaluation est de déterminer laquelle des soumissions donne le meilleur rendement en matière de développement durable. Pour ce faire, l'évaluation des soumissions doit passer par un processus de validation afin d'assurer que les conditions exigées dans les contrats sont remplies.

Pour réaliser ce processus, la mise en place de critères d'évaluation qui seront différents des critères environnementaux (voir section 3.2.1) permettra de sélectionner les biens et services qui répondent le mieux aux attentes de l'institution. À titre d'exemple, les critères d'évaluation peuvent être le prix ou la valeur esthétique d'un bien ou service.

Lorsque plusieurs fournisseurs se conforment aux conditions exigées dans un contrat, l'utilisation de critères d'évaluation additionnels peut s'avérer nécessaire. Il faut noter que ces critères doivent avoir été sélectionnés avant d'effectuer les demandes de soumissions ou les demandes d'offres à commandes sur les marchés publics.

Ce travail propose deux méthodes pour mesurer les critères d'évaluation sélectionnés. L'utilisation de pondération relative de critères d'évaluation est une méthode permettant de définir les priorités de l'organisation en déterminant l'importance de certains critères par rapport à d'autres critères. En guise d'exemple, les institutions peuvent vouloir comparer le critère de développement durable avec d'autres critères comme le prix et la qualité des biens et services (Ministry of Housing, Spatial Planning and the Environment, 2010a; Queensland Government, 2009a). Certains critères se verront attribuer une plus grande importance selon les besoins de l'institution.

Pour d'autres institutions, l'utilisation d'un système de pointage peut s'avérer une solution mieux adaptée. Cette méthode sert à déterminer les biens et services répondant le mieux aux besoins des institutions et permet ainsi d'attribuer un pointage aux critères identifiés. Les critères se rapprochant le plus des objectifs de l'institution, comme le prix, se verront attribuer un pointage plus élevé (Ministry of Housing, Spatial Planning and the Environment, 2010a). Les contrats seront attribués aux soumissions qui auront le plus haut pointage.

Le critère servant à évaluer le coût d'un bien ou service tend généralement à se fier uniquement sur le coût d'achat initial. Cependant, il est recommandé de considérer les coûts de l'ensemble du cycle de vie des biens et services afin d'assurer une décision juste (Queensland Government, 2009a).

3.2.4. Activités d'achats

Cette étape ne s'applique qu'aux activités d'achats réalisées sur une base régulière (ex. offres à commandes pour le papier). Les étapes de la surveillance de la performance ainsi que de la revue des contrats, tels qu'expliqués ci-dessous, ne sont pas nécessaires pour ces types de biens et services.

Maintenant que l'institution est en mesure d'identifier les biens et services écologiques répondant à ses attentes, celle-ci doit concevoir des outils de communication pour informer les employés de leur disponibilité. Des fiches informatives peuvent faire partie de cette trousse afin d'indiquer les critères associés à la durabilité pour chacun des biens et services identifiés. Une sensibilisation, sur les mesures permettant de réduire la consommation de certains biens et services, doit aussi être faite auprès des employés (Queensland Government, 2009a).

Cette étape sert à faire connaître aux employés les options qui sont à leur disposition pour réaliser des choix plus durables, incluant celui de réduire leur consommation.

3.2.5. Surveillance de la performance

Une surveillance doit être réalisée avant la livraison des biens et services pour assurer que les fournisseurs respectent les clauses et les conditions convenues dans le contrat. Pour ce faire, certains mécanismes peuvent servir à la réalisation de la surveillance.

L'utilisation d'indicateurs clés de rendement permet d'évaluer la performance générale au moment d'effectuer l'achat de biens et services (Queensland Government, 2009a ; TPSGC, 2011e). Ces indicateurs varieront selon les priorités de l'institution. Dans le cadre d'un programme d'achats écologiques, l'élaboration d'un indicateur de durabilité sera tout aussi important que ceux liés à la qualité du produit, du respect de l'échéancier et du budget (Queensland Government, 2009a). L'indicateur de durabilité doit être conçu de façon à ce que les résultats soient mesurables et qu'ils puissent être comparés avec les critères environnementaux (voir section 3.2.1). L'identification de critères clairs est donc nécessaire pour faciliter la surveillance des activités, permettant ainsi d'identifier plus facilement le

seuil sous lequel le rendement des fournisseurs est insatisfaisant (Queensland Government, 2009a).

Lorsque les rendements sont jugés insatisfaisants, les agents responsables de la négociation de contrats doivent mettre en application les modalités du contrat (TPSGC, 2011d). Cette mesure doit inciter les fournisseurs à agir et à réajuster leur approche. Le rendement des fournisseurs doit être documenté pour que l'institution publique puisse conserver un historique et mieux gérer la délinquance parmi les fournisseurs. Il est aussi important de documenter la performance des fournisseurs offrant des rendements exceptionnels. Les antécédents d'un fournisseur peuvent faciliter la prise de décision sur les mesures à prendre devant une situation où les rendements sont jugés insatisfaisants (TPSGC, 2011d).

Dans l'éventualité où la situation devenait intenable et que celle-ci représente un risque pour l'institution, l'application de mesures correctives sur le rendement du fournisseur peut s'avérer nécessaire. Cette décision doit s'appuyer sur le litige en question ainsi que sur les antécédents du fournisseur. Les mesures correctives peuvent mener à la radiation, à la suspension ou à ce que l'on impose des conditions particulières au fournisseur (TPSGC, 2011d). Certaines conditions peuvent être exigées afin d'atteindre les objectifs de durabilité. Le fournisseur pourrait devoir réaliser une amélioration progressive de ses performances en matière de développement durable ou faire preuve d'innovation devant les mesures à prendre (Queensland Government, 2009a).

L'existence de bonnes relations entre le fournisseur et l'institution peut aider lors de la correction des lacunes identifiées. Ceci peut aussi aider à faciliter l'atteinte des objectifs en matière de développement durable et prévenir les situations conflictuelles (Queensland Government, 2009a). Pour certaines institutions, l'établissement de relations avec les fournisseurs peut être difficile à cause du cadre législatif régissant l'achat des biens et services. Cependant, rien n'empêche un remodelage de ce cadre si cela s'avère nécessaire afin de faciliter le processus d'achats écologiques.

3.2.6. Revue des contrats

À la fin du contrat, une revue des contrats permet de déterminer si les conditions requises ont été remplies. Les bénéfices environnementaux, anticipés durant la phase de planification peuvent ainsi être évalués (TPSGC, 2009b).

Les activités de contrôle permettent de :

- a) « vérifier si le produit ou les travaux ont été réalisés de manière satisfaisante;
- b) s'assurer que l'entrepreneur a été payé;
- c) commencer la clôture administrative du projet;
- d) s'assurer que les dossiers sont conservés dans le dossier du projet » (TPSGC, 2011d).

La modification d'un contrat peut avoir des impacts importants sur le prix, le calendrier de livraison, les critères environnementaux, les clauses du contrat, etc. Il est donc important d'examiner les répercussions que cela peut avoir sur les éléments comme les coûts du cycle de vie, les rapports qualité prix, les effets liés à la performance environnementale, etc. (TPSGC, 2009b).

L'évaluation de la performance en matière de développement durable doit faire partie de la revue des contrats. Ce processus permet d'identifier les opportunités d'amélioration et de déterminer s'il y a possibilité de renouvellement ou de prolongation des contrats (Queensland Government, 2009a). Cependant,

« lorsqu'on envisage de prolonger un contrat, il importe de s'assurer que la prolongation ou le renouvellement du contrat constitue la méthode la plus efficace de respecter les exigences établies et qu'il permettra d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix et que l'exécution du contrat a été satisfaisante » (TPSGC, 2011b).

3.2.7. Résumé des principes essentiels liés à la gestion des arrangements en matière d'approvisionnement

L'élaboration d'exigences minimales en matière de développement durable peut être réalisée grâce à l'étiquetage écologique ou par l'élaboration de critères environnementaux. Lorsque les exigences ont été définies, les institutions doivent les inclure dans leurs demandes de soumissions ou leurs demandes d'offres à commandes pour assurer l'atteinte

des objectifs. Lorsqu'elles sont complétées, ces demandes sont affichées sur les marchés publics pour que les fournisseurs puissent soumissionner.

Lorsque les soumissions sont reçues, celles-ci doivent passer à travers un processus d'évaluation afin d'identifier celles qui correspondent le mieux aux objectifs de l'institution. L'objectif du processus d'évaluation est de déterminer la soumission qui donne le meilleur rendement en matière de développement durable. L'utilisation de la méthode de pondération relative de critères d'évaluation ou d'un système de pointage peut aider à déterminer les biens et services répondant le mieux aux besoins des institutions.

Lorsque les fournisseurs ont été sélectionnés, l'utilisation d'indicateurs clés de rendement permet d'évaluer la performance générale au moment d'effectuer l'achat de biens et services. Ceci permet d'établir plus facilement le seuil sous lequel le rendement des fournisseurs devient insatisfaisant. La clôture du contrat est le moment opportun de réaliser une revue des activités et de déterminer si les obligations exigées ont été remplies. Les performances en matière de développement durable doivent être incluses dans la révision des exigences du contrat.

3.3. Phase 3: Utilisation et entretien

La mise en place de procédures sur l'utilisation et l'entretien des biens et services au sein de l'institution publique permet de maximiser les bienfaits environnementaux ainsi que de réduire les déchets destinés à l'enfouissement. À titre d'exemple, les procédures peuvent traiter de l'utilisation des biens, de la formation des utilisateurs, de l'entretien du matériel et de l'usage de pratiques écologiques relatives au fonctionnement des équipements (SCT, 2008).

Il est nécessaire que l'utilisation et l'entretien des biens correspondent aux objectifs formulés lors de l'analyse du cycle de vie (TPSGC, 2006b). Une utilisation qui diffère de ce qui avait été prévu initialement pourrait faire fluctuer le rendement entre celui qui était attendu et celui observé.

L'utilisation de certains mécanismes peut aider à déterminer l'efficacité des activités en matière de gestion du cycle de vie des produits et services. La figure 3.5 illustre trois mécanismes pouvant servir à identifier les lacunes vis-à-vis l'utilisation et l'entretien de biens et services.

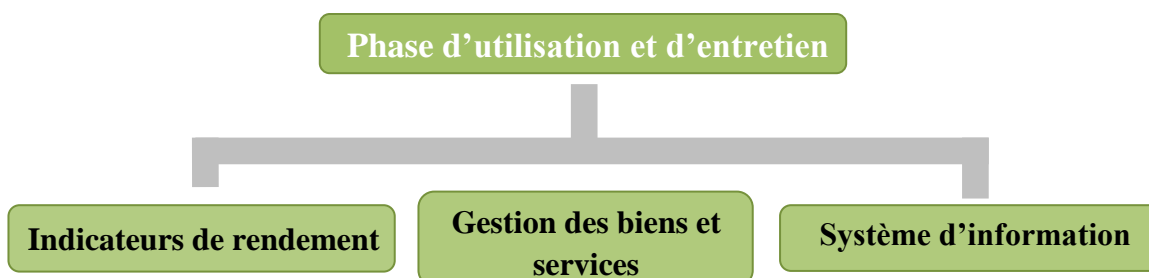


Figure 3.5 : Phase d'utilisation et d'entretien. Inspiré de SCT, 2006a et TPSGC, 2006b

3.3.1. Indicateurs de rendement

Les institutions publiques sont responsables de surveiller la gestion du matériel et d'en rendre compte (SCT, 2004). L'utilisation d'indicateurs clés de rendement, comme expliqué à la section 3.2.5., peut aussi servir pour mesurer et documenter la gestion des biens et services au sein de l'institution (SCT, 2006a). Une gestion inefficace peut entraîner une augmentation des coûts.

Plusieurs indicateurs peuvent être utilisés afin de déterminer la performance de l'institution en matière de gestion des biens et services. Les indicateurs de développement durable, de durée de vie d'un produit, d'entretien des biens matériels, d'utilisation adéquate des biens matériels, des coûts d'entretien, et de la formation des employés peuvent aider à mieux comprendre la façon dont les biens et services sont gérés. Ces indicateurs permettent ainsi de déterminer si l'utilisation et l'entretien des biens et services sont optimaux ainsi que d'identifier les mesures qui permettant d'améliorer la gestion des biens et services.

3.3.2. Cadre de gestion des biens et services

Au sein d'une institution publique, l'utilisation et l'entretien de biens et services requiert un certain encadrement pour assurer une gestion optimale. Une gestion encadrée des biens et services permet aux institutions de respecter les priorités et de se conformer à leurs mandats

respectifs, de favoriser l'innovation, d'assurer un bon rendement financier, de permettre une approche fondée sur le cycle de vie, d'adopter un processus se fondant sur les considérations du rendement et de l'utilisation des actifs, etc. (SCT, 2006a).

La mise en place d'instruments législatifs permet de créer l'encadrement nécessaire pour réaliser la gestion des biens et services. Le gouvernement du Canada, par exemple possède des politiques relatives à la gestion des biens immobiliers, du parc automobile et de la gestion du matériel (SCT, 2006a). Certaines de ces politiques, telle que *la Politique sur la gestion du matériel*, ont des objectifs incitant les ministères fédéraux à faire une gestion des biens selon les principes de développement durable (SCT, 2006b).

Une mauvaise utilisation ou un mauvais entretien d'un bien ou service peut annuler les bienfaits environnementaux originellement escomptés. Pour cette raison, un encadrant de l'utilisation et de l'entretien des biens et services assure que ceux-ci soient utilisés de façon à ce qu'ils assurent un rendement optimal.

3.3.3. Système d'information

À cette étape, un système d'information devrait avoir été mis en place depuis longtemps. Cependant, il est important qu'un module de gestion de l'utilisation et de l'entretien des biens et services fasse partie du système d'information. Cet essai se limite ainsi à cet aspect du système d'information.

Un tel système permet de connaître la disponibilité des biens et services au sein de l'institution ce qui facilite la gestion. Il permet aussi de rassembler et générer des données qui sont complètes, normalisées, précises et intégrées pour l'ensemble des biens détenus par les institutions (SCT, 2008). Un système d'information facilite la prise de décisions concernant la gestion du matériel (SCT, 2008).

L'enregistrement des coûts dans le système d'information, tout au long du cycle de vie, permet de déterminer si les produits écologiques se rapprochent des coûts espérés (SCT, 2008). Cette information peut aider l'institution à développer des plans d'investissement à long terme pour le matériel (SCT, 2008).

En dernier lieu, la formation des employés est préconisée pour assurer l'utilisation efficace de cet outil et un certain niveau de qualité lors de la saisie de données.

3.3.4. Résumé des principes essentiels liés à l'utilisation et l'entretien des biens et services

Les trois mécanismes proposés à la phase de l'utilisation et de l'entretien assurent une saine gestion des biens et services. L'utilisation d'indicateurs clés de rendement permet de mesurer et de documenter le niveau de conformité en matière de gestion du cycle de vie pour les biens et services. Les mesures d'encadrement cherchent à optimiser l'utilisation et l'entretien de biens et services pour qu'ils performant de façon à offrir les bienfaits environnementaux anticipés. Un système d'information centralisée est un outil de gestion essentiel afin d'effectuer un contrôle des biens et surveiller les coûts tout au long du cycle de vie des produits.

3.4. Phase 4 : Élimination des déchets

L'analyse des besoins réalisée à la phase de la planification permet à l'institution publique de réduire ses impacts au minimum au stade de l'élimination. Cependant, puisqu'il est impossible de supprimer tous les impacts liés à la consommation de biens et services, l'institution doit s'assurer de bien les gérer lorsqu'ils seront à la fin de leur vie utile.

La sélection de la méthode d'élimination doit être réalisée au cours de la phase de la planification pour que l'élimination soit le moins dommageable possible pour l'environnement. Cette approche permet aux agents responsables de l'acquisition d'ajouter des conditions obligeant le fournisseur à rendre son produit moins dommageable pour l'environnement et en assurer la disposition.

À titre d'exemple, des exigences peuvent être ajoutées au contrat pour que le fournisseur utilise des matériaux moins toxiques pour l'environnement et que les biens soient plus facilement recyclables lors de la phase d'élimination. Trois méthodes sont expliquées, à la figure 3.6 ci-dessous afin d'effectuer une élimination plus écologique.

3.4.1. Le modèle hiérarchique de gestion des déchets 3R

Il est possible d'utiliser le modèle hiérarchique 3R pour réduire la quantité de déchets acheminés aux sites d'enfouissement, soit de réduire, de réutiliser et de recycler. (Environnement Canada, 2010b; Recyc-Québec, 2007).

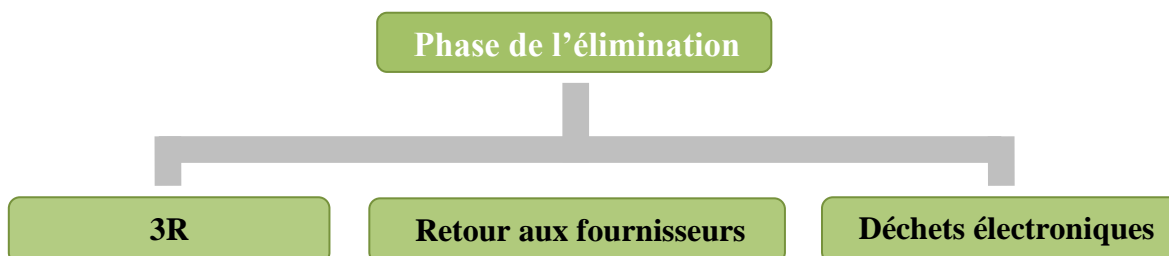


Figure 3.6 : Phase de l'élimination des biens. Inspiré de TPSGC, 2011b

Lorsque l'on réduit la quantité de biens que l'on se procure, cela permet ainsi de diminuer la quantité de déchets générés. La réutilisation permet de donner une seconde vie aux biens qui ne servent plus ou devenus inutilisables. À titre d'exemple, ils peuvent être réparés ou transformés pour répondre à un nouveau besoin. Lorsqu'il n'est pas possible de réutiliser les biens, le recyclage des matériaux diminue la pression exercée sur l'extraction de nouvelles ressources naturelles.

3.4.2. Retour aux fournisseurs

Lors de la phase des arrangements, une entente peut-être conclue afin que les fournisseurs reprennent leurs biens une fois qu'ils sont rendus à la fin de leur vie utile. Cette approche peut inciter les fournisseurs à concevoir des biens plus facilement recyclables s'ils doivent en assumer les coûts d'élimination. Les fournisseurs peuvent également avoir plus de facilité à trouver de nouvelles utilités pour les matériaux recyclés. Lorsque les fournisseurs sont obligés de reprendre leur produits, cela sert d'incitatif à réduire l'utilisation des matériaux toxiques lors de la fabrication de biens de consommation.

3.4.3. Gestion des déchets électroniques

Les produits électroniques renferment des métaux lourds comme le plomb, le cadmium ou le mercure et peuvent poser des risques pour la santé humaine et l'environnement. Les

appareils électroniques sont présents dans tous les aspects de notre vie y compris au travail. Les institutions publiques représentent donc de grands consommateurs de ce type de biens et celles-ci ont la responsabilité de s'assurer que l'élimination soit le plus possible respectueuse de l'environnement et de la santé humaine.

L'institution publique doit se conformer à la politique qui exige la distribution du matériel informatique aux écoles participantes (SCT, 2006c). Il existe aussi des programmes provinciaux de recyclage sur l'ensemble du territoire canadien si les produits électroniques ne peuvent être réutilisés. De plus, pour les produits électroniques qui ne sont pas acceptés par les programmes provinciaux, il existe des moyens de les recycler grâce aux offres à commandes relatives aux services de recyclage (TPSGC, 2010b).

Le fait d'obliger les fabricants à respecter des standards de certification reconnus comme Écologo ou EPEAT, cela permet de garantir que les équipements informatiques ont des taux réduits de métaux lourds, qu'ils offrent une plus grande efficacité énergétique et qu'ils peuvent être recyclés plus facilement. Le respect de ce type d'exigence permet ainsi de réduire les impacts environnementaux à l'étape de l'élimination.

3.4.4. Résumé des éléments essentiels pour l'élimination des déchets

L'analyse des besoins permet de réduire les impacts environnementaux en encourageant la réduction de la consommation et en favorisant l'acquisition de biens fabriqués avec des produits moins toxiques. Cependant, celle-ci ne peut les éliminer à elle seule. Lorsque les biens ne sont plus utiles ou deviennent inutilisables, les institutions publiques doivent prendre les mesures adéquates pour gérer leur élimination. La réutilisation des biens doit être la première option envisagée. Le Programme des ordinateurs pour les écoles permet la réutilisation du matériel informatique qui est désuet au sein des institutions. Lorsqu'il n'est pas possible de réutiliser le matériel, l'usage d'un programme d'élimination assure l'application de mesures d'atténuation afin de minimiser les impacts sur l'environnement et la santé humaine.

3.5. Recommandations liées au processus d'approvisionnement

Les étapes proposées dans cette section sont jugées importantes pour assurer le bon fonctionnement du processus d'approvisionnement. Cependant, la haute gestion peut ajuster le processus d'approvisionnement selon les besoins de l'institution pour tenir compte de l'évolution du programme d'achats écologiques. Il est donc important que celle-ci révise le processus d'approvisionnement pour appliquer les leçons apprises au fil du temps. Les recommandations suivantes peuvent être retenues :

1. Il est important d'encourager les personnes responsables de la gestion du programme d'achats écologiques à effectuer une analyse des besoins prenant en compte les principes de durabilité. L'analyse des besoins sera plus efficace, réduira les impacts liés à l'élimination des déchets et optimisera le processus d'achats.
2. Le bon niveau d'effort doit être investi au moment de concevoir des critères environnementaux, car ceci constitue un facteur essentiel lors de l'évaluation des soumissions reçues. D'ailleurs, plusieurs pays ont investi beaucoup d'efforts dans la conception de critères environnementaux. Puisque la plupart des critères environnementaux sont du domaine public, les institutions doivent s'inspirer du travail déjà réalisé pour développer leurs propres critères environnementaux.
3. Des mécanismes de vérification doivent être élaborés pour évaluer la performance des fournisseurs.
4. Il est essentiel d'assurer un entretien et une utilisation adéquate des biens afin d'obtenir les rendements escomptés en matière de performance environnementale.
5. Les impacts associés à l'élimination des déchets peuvent être considérables pour la société et l'environnement. Il faut donc s'assurer de mettre en place des mécanismes cherchant à atténuer les impacts liés aux déchets. Lorsqu'il n'existe pas de programme d'élimination pour les biens en question, les institutions doivent fournir les efforts nécessaires afin d'identifier les solutions disponibles.

4. SUIVI ET SURVEILLANCE D'UN PROGRAMME D'ACHATS ÉCOLOGIQUES

Les étapes proposées dans les sections précédentes permettent à la haute gestion de considérer certains facteurs pouvant aider à améliorer les performances générales d'un programme d'achats écologiques. Toutefois, le suivi et la surveillance des programmes sont nécessaires afin d'évaluer les processus en place et de déterminer s'il existe des opportunités d'amélioration.

À ce jour, la plupart des pays ayant un programme d'achats écologiques ont exprimé le besoin d'effectuer une revue afin d'en connaître les performances générales. Selon la Commission européenne (2010d), la moitié des nations qui ont été étudiées ne possédaient pas de système de surveillance robuste et sont encore à l'étape de la conception des mécanismes de surveillance pour évaluer le niveau de performance de leur programme d'achats écologiques. Ainsi, cette section propose certaines méthodes permettant de procéder au suivi et à la surveillance de programmes d'achats écologiques. L'amélioration continue d'un programme d'achats écologiques doit faire partie des priorités de la haute gestion si l'objectif est de favoriser la transformation graduelle du programme.

4.1. Surveillance du programme

Le suivi et la publication de données sont des mécanismes soutenant l'amélioration continue de la performance en matière du développement durable (TPSGC, 2011f). La mise en place de mesures de surveillance s'avère donc essentielle afin que les pays puissent mesurer le niveau de performance des programmes d'achats écologiques. La haute gestion doit prioriser la surveillance des programmes d'achats écologiques si elle désire un meilleur contrôle sur les performances.

La surveillance d'un programme d'achats écologiques peut être requise soit par une politique interne ou par le biais d'un SGE. Les intervalles de vérification sont habituellement établis entre un et trois ans selon les besoins. La haute gestion doit s'assurer que des mécanismes, tels que l'utilisation d'indicateurs de rendement ou la réalisation d'audits, soient instaurés au sein de l'institution.

Les indicateurs de rendement suivants peuvent être utilisés comme instruments de mesure pour la surveillance des programmes d'achats écologiques (Commission européenne, 2010d; FFESCAC, 2007):

- le pourcentage d'achats de biens écologiques réalisés au sein des institutions (ex. 60%);
- le nombre d'appels d'offres incluant des critères environnementaux;
- un échantillonnage représentatif des contrats pour établir le niveau de conformité aux exigences en matière de durabilité;
- le nombre de visites sur les sites web officiels du programme d'achats écologiques;
- les nouveaux critères mis au point pour les groupes de produits.

Le bilan de suivi permet d'effectuer une comparaison entre les indicateurs et les cibles qui ont été établies par l'institution.

Des moyens plus proactifs peuvent être utilisés pour déterminer la performance d'un programme d'achats écologiques. À titre d'exemple, il est possible de procéder à des audits de conformité afin d'effectuer des vérifications ponctuelles. Le Royaume-Uni s'apprête à faire usage d'une approche similaire puisque les autorités responsables utiliseront des audits indépendants afin d'évaluer la performance de ses ministères (Commission européenne, 2010d). L'emploi de sondages ou de questionnaires auprès des utilisateurs est un autre moyen de recevoir de la rétroaction.

La plupart des pays sont encore à perfectionner leurs méthodologies de surveillance à l'égard de leurs programmes d'achats écologiques. Les prochaines années permettront de déterminer les approches qui auront le plus de succès.

Les mesures de suivi sont des mécanismes utiles pour les institutions publiques qui désirent apporter des mesures correctives à leurs programmes respectifs. À titre d'exemple, une base de données est un bon moyen d'enregistrer les lacunes identifiées. Elle permet aussi de d'inventorier les mesures proposées ainsi que de surveiller leur mise en œuvre. L'information centralisée facilite le partage des données auprès des intervenants. Les bases

de données permettent de réaliser plus facilement un suivi et de documenter les initiatives établies au cours des années.

4.1.1. Mise en œuvre de mesures correctives

Les opportunités d'amélioration, identifiées au stade de la surveillance, permettent de rectifier les lacunes ainsi que d'augmenter les chances de réussites des programmes d'achats écologiques. La mise en place de mesures correctives peut se réaliser par le biais d'un programme particulier ou par l'entremise d'un SGE. Le niveau de planification dépendra de la nature des lacunes qui ont été identifiées et de leur complexité.

Lorsque des lacunes ont été identifiées pour certaines composantes d'un programme d'achats écologiques, la création d'un groupe de travail peut s'avérer une bonne approche pour faciliter la recherche de nouvelles solutions. Pour que le groupe de travail soit efficace, il doit suivre un processus facilitant l'identification des meilleures solutions disponibles. Ce processus doit laisser place à la créativité et permettre d'explorer l'ensemble des solutions. Le groupe de travail doit commencer par identifier et clarifier le problème. Par la suite, celui-ci devra élaborer l'ensemble des solutions possibles. Les solutions proposées devront être comparées afin de choisir celle qui répondra le mieux aux besoins de l'institution (University of Vermont, 2008 ; US Department of Defense, 2004). Lorsque la solution sera sélectionnée, celle-ci pourra être mise en œuvre. Le processus complet est disponible à l'annexe 3.

La France a adopté des mesures encourageant les institutions publiques à améliorer leur performance en matière d'achats écologiques. Les ministères les moins performants se voient attribuer des pénalités financières. Les pénalités encouragent les ministères à mettre en œuvre des mesures correctives qui augmenteront leur niveau d'engagement (Commission européenne, 2010d). Ce type de levier peut être très utile d'un point de vue politique et pour la haute gestion afin d'atteindre les cibles établies.

La formation continue des employés est une solution efficace pour corriger certaines des lacunes identifiées dans un programme d'achat écologiques. Les gestionnaires ne doivent pas sous-estimer l'importance de cette approche (FFESCAC, 2007). Le succès des

programmes d'achats écologiques dépend largement du professionnalisme dont font part les personnes responsables de l'acquisition (Commission européenne, 2010d). De plus, les employés sont les personnes le mieux placées pour proposer des solutions aux problèmes identifiés. La formation des employés assure qu'il y ait une meilleure compréhension des attentes du programme d'achats écologiques et facilite aussi l'identification de solutions aux problèmes cernés.

4.2. Révision et formulation de nouveaux critères environnementaux

Le développement durable est un concept dynamique et continu. La révision et l'élaboration de nouveaux critères environnementaux, comme les « fiches produits » (voir section 3.2.1), sont des mesures de suivi indispensables pour adapter le programme d'achats écologiques aux conditions changeantes ainsi que pour répondre à de nouveaux besoins.

L'Union européenne suggère de catégoriser les produits et services apparentés afin d'attribuer des critères environnementaux à chacune des catégories développées (Commission européenne (2010a). Cette mesure permet d'attribuer de nouvelles spécifications aux catégories de produits et services, plutôt qu'aux produits et services eux-mêmes, et de réduire ainsi le niveau d'effort requis.

Les nouveaux critères environnementaux ou les « fiches produits » doivent être communiqués à toutes les institutions gouvernementales, telles que les municipalités, les gouvernements provinciaux et les ministères fédéraux désirant effectuer des appels d'offres (Ministry of Housing, Spatial Planning and the Environment, 2010a). À titre d'exemple, un organisme central pourrait effectuer la révision et l'élaboration de critères environnementaux canadiens. Cette approche permettrait de concentrer les efforts ainsi qu'établir une base de référence commune à l'ensemble des institutions publiques. De plus, cette pratique encouragerait la normalisation des exigences en matière de développement durable pour les produits et services désignés. Cependant, l'usage de critères environnementaux resterait à la discrétion des institutions publiques et celles-ci auraient la possibilité de les adapter à leurs besoins.

L'amélioration ou l'ajout de nouveaux critères environnementaux dans les « fiches produits » doit se réaliser selon les étapes suivantes (Ministry of Housing, Spatial Planning and the Environment, 2010b ; Commission européenne (2010d) :

1. Pré-étude et enclenchement du processus : cette étape permet de déterminer si l'on désire développer de nouveaux critères ou améliorer les critères existants pour les groupes de produits. De plus, celle-ci permet d'identifier les intervenants du public et du secteur privé désirant participer au processus.
2. Rédaction de la première ébauche pour les critères sélectionnés : la formation d'un groupe de travail doit être réalisée afin de sélectionner les critères environnementaux et de rédiger une première ébauche des « fiches produits » (voir section 3.2.1). Le groupe de travail établit les critères et documente les critères sélectionnés. Les fournisseurs doivent être consultés pour déterminer si les critères sélectionnés sont réalistes et qu'ils correspondent aux réalités du marché.

Il est recommandé de respecter certains principes directeurs lors de l'élaboration des critères. Le groupe de travail doit faire preuve de transparence et avoir une certaine ouverture d'esprit vis-à-vis les solutions innovatrices. De plus, les critères doivent être réalistes, mais il serait aussi souhaitable qu'ils aillent au-delà de la réglementation en vigueur.

3. Rédaction de la seconde ébauche pour les critères de sélection : une seconde ébauche est rédigée par le groupe de travail et celle-ci sera envoyée aux divers intervenants à des fins de consultation.
4. Soumission au public : les nouvelles « fiches produits » doivent être soumises au public pour obtenir leurs commentaires concernant les nouveaux critères environnementaux. Les fournisseurs les intervenants qui n'auraient pas eu la chance de commenter peuvent ainsi s'exprimer. La consultation doit se réaliser sur une période d'environ quatre semaines.

Les commentaires qui seront reçus doivent être évalués afin de déterminer si des modifications doivent être apportées aux critères environnementaux. Lorsqu'un

consensus est atteint par le groupe de travail, une version finale des « fiches produits » est rédigée.

5. Évaluation de la portée des critères environnementaux proposés : un comité externe sera responsable de déterminer la portée des critères environnementaux et de décider si ceux-ci respectent certaines lignes directrices qui auront été établies initialement. Le comité sera responsable de vérifier si le processus a été suivi et si les considérations ont été suffisantes pour justifier la sélection des critères. Si le comité approuve, les critères seront acceptés. Sinon, le comité formulera des recommandations afin que le groupe de travail apporte les correctifs nécessaires.
6. Décision et publication : l'autorité responsable (ex. ministre) rend la décision finale et détermine si des modifications doivent être apportées. Lorsque les « fiches produits » sont définitives, celles-ci seront publiées sur un site Internet officiel.

L'élaboration de critères environnementaux prend généralement entre six et douze mois selon la complexité des produits (Commission européenne, 2010d). Ce processus peut dépasser douze mois si des difficultés sont rencontrées.

Au fur et à mesure que les programmes d'achats écologiques évoluent et que les pays gagnent en expérience, ceux-ci tendent à inclure des critères autres que les critères environnementaux. Cette approche permet de mieux s'ajuster avec les principes du développement durable.

À titre d'exemple, la formulation de critères sociaux s'est amorcée dans certains pays occidentaux comme les Pays-Bas. Les critères sociaux servent à se conformer aux normes internationales du travail et aux droits humains en ce qui a trait à la chaîne d'approvisionnement internationale. Plus précisément, ceux-ci peuvent inclure des clauses telles que le bien-être des animaux, la formation des employés, la santé et la sécurité au travail et le commerce équitable (Commission européenne, 2010d). Les critères sociaux permettent de considérer certaines normes sociales en plus d'encourager leur mise en œuvre par le biais de la chaîne d'approvisionnement. Pour se conformer, les fournisseurs doivent soit se qualifier, être en mesure de démontrer que leur chaîne d'approvisionnement ne

comporte pas de risque, ou démontrer publiquement l'avancement des progrès au niveau des normes sociales (Ministry of Housing, Spatial Planning and the Environment, 2010c).

4.3. Recommandations pour le suivi et la surveillance

Le suivi et la surveillance d'un programme sont essentiels pour assurer une amélioration continue. Le respect des recommandations suivantes permettra s'assurer l'identification et la mise en œuvre de mesures correctives :

1. Il est important d'inclure des mesures de surveillance au programme d'achats écologiques. Des mécanismes, comme les indicateurs de rendement ou les audits de conformité, sont nécessaires pour réaliser la surveillance. Au cours des années à venir, plusieurs pays auront acquis de l'expérience dans ce domaine. Il est donc essentiel de s'informer sur les avancements concernant l'utilisation de mesures de surveillance.
2. Il est important de corriger les lacunes identifiées pour assurer une amélioration continue d'un programme d'achats écologiques. La haute gestion doit encourager l'utilisation de mesures diversifiées pour trouver des solutions aux lacunes.
3. La révision et la création de nouveaux critères environnementaux est un élément clé pour assurer une amélioration continue d'un programme d'achats écologiques. Un processus officiel garantit un minimum de qualité lors de l'élaboration ou de la modification des critères environnementaux. Une consultation auprès des autres pays permettra d'optimiser les efforts dédiés à cette tâche.

CONCLUSION

Les programmes d'achats écologiques doivent chercher à optimiser l'utilisation des ressources afin de réduire les impacts environnementaux et sociaux-économiques. À elles seules les dépenses réalisées par les institutions publiques sont suffisantes pour avoir un impact positif sur le développement durable.

Les programmes d'achats écologiques sont appelés à être de plus en plus utilisés au sein des institutions publiques. Cet essai s'est donc efforcé de présenter les meilleures pratiques concernant l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi d'un programme d'achats écologiques. Une attention particulière a été portée à l'étape de l'élaboration d'un programme puisque les décisions prises par la haute gestion ont des répercussions considérables tout au long du cycle de vie du programme d'achats écologiques.

Il est important de comprendre les risques et les difficultés rencontrées au moment d'établir un programme d'achats écologiques. Le niveau de soutien politique doit être considéré pour s'assurer que les objectifs du programme soient réalistes. Il est également nécessaire de connaître les entraves communes auxquelles la plupart des programmes d'achats écologiques sont confrontés afin de mettre en place les mesures adéquates.

L'adoption de comportements pro-environnementaux est un processus complexe et difficile à saisir. Pourtant, les changements comportementaux représentent une composante essentielle afin que les employés s'adaptent à la transformation d'un programme d'achats. La haute gestion doit ainsi faire preuve de leadership, tenir ses employés informés et comprendre leurs besoins afin d'obtenir leur engagement.

Quatre phases constituent le processus d'achats écologiques. Chacune d'entre elles se divise en plusieurs étapes et serve un but précis. D'ailleurs, l'analyse des besoins ne doit pas être négligée par les personnes responsables de l'acquisition des biens et services, car c'est à ce moment que les gains environnementaux les plus importants peuvent être réalisés. Le modèle axé sur la hiérarchie d'acquisition de biens matériels aide les institutions à réaliser une analyse approfondie de leurs besoins.

Les arrangements en matière d'approvisionnement permettent, pour leur part, de formuler les critères environnementaux. Des outils sont mis à la disposition de l'institution afin de faciliter la sélection de biens et services répondant aux objectifs et aux cibles en matière de durabilité. L'utilisation d'indicateurs de rendement sur le développement durable permet de réaliser une surveillance de la performance des fournisseurs et assurer le respect de leurs engagements en matière de durabilité. À la phase de l'utilisation et l'entretien, il a été démontré qu'une mauvaise gestion des biens et services peut diminuer les bénéfices environnementaux escomptés. À la phase de l'élimination des déchets, l'importance de mettre en place des mécanismes servant à réduire les impacts sur l'environnement et la société a été démontrée.

Bien que les programmes d'achats écologiques existent depuis plus d'une décennie, très peu d'information est encore disponible concernant l'utilisation de mécanismes de surveillance. La réussite d'un programme d'achats écologiques dépendra largement de la capacité de la haute gestion à définir des opportunités d'amélioration et à trouver des moyens pour résoudre les obstacles rencontrés.

Enfin, le domaine de l'acquisition de biens et services écologiques a encore certains défis à relever, or des pistes de solutions existent et peuvent être utilisées pour progresser. L'expérience acquise par les pays et l'évolution des marchés publics devraient résoudre les difficultés qui persistent. Les institutions devront être ouvertes aux changements en fonction des défis qui se présentent à elles.

RÉFÉRENCES

- Arimura, T. H., Darnall, N. and Katayama, H. (2011). Is ISO 14001 a gateway to more advanced voluntary action? The case of green supply chain management. *Journal of Environmental Economics and Management*, Vol. 61, p. 170-182.
- Bansal, P. and Roth, K. (2000). Why companies go green: a model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 4, p. 717-36.
- Berkel, R. V., Kampen, M. V. and Kortman, J. (1999). Opportunities and constraints for Product-oriented Environmental Management Systems (P-EMS), *Journal of Cleaner Production*, Vol. 7, p. 447-455.
- Brammer, S. and Walker, H. (2010). Sustainable procurement in the public sector: an international comparative study. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31 No. 4, p. 452-476.
- Bouwer, M., Jonk, M., Berman, T., Bersani, R., Lusser, H., Nappa, V., Nissinen, A., Parikka, K., Szuppinger, P. and Viganò, C. (2006). *Green Public Procurement in Europe 2006 – Conclusions and recommendations*, Netherlands, Virage Milieu & Management, 42 p.
- BVG (2005a). 2005 septembre – Rapport de la commissaire à l'environnement et au développement durable. In Bureau du vérificateur général du Canada. Rapports au Parlement, [En Ligne]. http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/att_c20050906xe04_f_14157.html (Page consultée le 12 juillet 2011).
- BVG (2005b). Le gouvernement fédéral néglige l'approvisionnement écologique. In Bureau du vérificateur général du Canada. Salle des médias, [En Ligne]. http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/mr_20050929_f_15454.html (Page consultée le 12 juillet 2011).
- Cameron, C (2009). *Les incitatifs pour réduire la consommation de produits à usage unique fortement générateurs de déchets*. Essai de maîtrise en environnement, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, 129 p.
- Carter, C. R., Ellram, L. M., and Ready, K. (1998). Environmental Purchasing: Benchmarking our German Counterparts. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 34(4), p. 28-38.
- Chen, C.-C. (2005). Incorporating green purchasing into the frame of ISO 14000. *Journal of Cleaner Production*, vol. 13, p. 927-933.
- Commission européenne (2005). Acheter vert! Un manuel sur les marchés publics écologiques, In European Commission Environment. Green Public Procurement, [En Ligne].

- http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/buying_green_handbook_fr.pdf (Page consultée le 25 juin 2011).
- Commission européenne (2008a). Malette de formation aux MPE. *In* European Commission Environment. Green Public Procurement, [En Ligne]. http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/toolkit/gpp_introduction_fr.pdf (Page consultée le 26 juin 2011).
- Commission européenne (2008b). European Commission Green Public Procurement (GPP) Training Toolkit - Module 1: Managing GPP Implementation. *In* European Commission Environment. Green Public Procurement, [En Ligne]. http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/toolkit/module1_managing_gpp_implementation.pdf (Page consultée le 10 juillet 2011).
- Commission européenne (2008c) European Commission Green Public Procurement (GPP) Training Toolkit - Module 1: Managing GPP Implementation - Life-cycle costing LCC. *In* European Commission Environment. Green Public Procurement, [En Ligne]. http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/toolkit/module1_factsheet_lcc.pdf (Page consultée le 10 juillet 2011).
- Commission européenne (2010a). What is GPP. *In* European Commission Environment. Green Public Procurement, [En Ligne]. http://ec.europa.eu/environment/gpp/what_en.htm (Page consultée 26 juin 2011).
- Commission européenne (2010b). Practical differences. *In* European Commission Environment. Green Public Procurement, [En Ligne]. http://ec.europa.eu/environment/gpp/versus_en.htm (Page consultée le 28 juin 2011).
- Commission européenne (2010c). Benefits of GPP. *In* European Commission Environment. Green Public Procurement, [En Ligne]. http://ec.europa.eu/environment/gpp/benefits_en.htm (Page consultée le 10 septembre 2011).
- Commission européenne (2010d). Assessment and Comparison of National Green and Sustainable Public Procurement Criteria and Underlying Schemes. *AEA group*, Issue number 6.
- Commission européenne (2010e). Study on the collection of statistical information on GPP. *In* European Commission Environment. Green Public Procurement, [En Ligne]. http://ec.europa.eu/environment/gpp/study_en.htm (Page consultée le 2 août 2011).
- Commission européenne (2010f). Background and approach. *In* European Commission Environment. Green Public Procurement, [En Ligne]. http://ec.europa.eu/environment/gpp/gpp_criteria_en.htm (Page consultée le 15 mai 2011).

- Commission européenne (2011) Overview of the EU legislation with reference to GPP. *In* European Commission Environment. Green Public Procurement, [En Ligne]. http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/overview_eu_legislation.pdf (Page consultée le 28 juin 2011).
- Davis, J. L., Green, J. D. and Reed, A. (2009). Interdependence with the environment: Commitment, interconnectedness, and environmental behavior. *Journal of Environmental Psychology*, vol. 29, p. 173–180.
- DEFRA (2006). Procuring the Future. *In* Sustainable Development. Archives: Sustainable Development in government, [En Ligne]. <http://archive.defra.gov.uk/sustainable/government/documents/full-document.pdf> (Page consultée le 09 juillet 2011).
- DEFRA (2008). Promoting Pro-Environmental Behaviour: Existing Evidence to Inform Better Policy Making. *In* Department for Environment Food and Rural Affairs. Science and Research Projects, [En Ligne]. http://randd.defra.gov.uk/Document.aspx?Document=SD14002_3822_FRP.pdf (Page consultée le 20 juillet 2011).
- Dietz, T., Fitzgerald, A. and Shwom, R. (2005). Environmental Values. *Environmental Science and Policy Program*, 40 p.
- Dolva, C. L. (2007). *Procuring the Future Sustainable Procurement National Action Plan: Recommendations from the Sustainable Procurement Task Force*. Master's Thesis, Stockholms University, Stockholm, 84 p.
- EFTA (2007). Fair Trade Public Procurement legal framework in the EU and the Member States. *In* European Fair Trade Association. Public Affairs, [En Ligne]. <http://www.european-fair-trade-association.org/observatory/images/stories/file/Fair%20Trade%20Public%20Procurement%20legal%20framework%20in%20the%20EU%20and%20the%20Member%20States.pdf> (Page consultée le 09 juillet 2011).
- Environnement Canada (2010a). Planifier un avenir durable - Stratégie fédérale de développement durable pour le Canada. Environnement Canada. *In* La Stratégie fédérale de développement durable, [En Ligne]. <http://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=Fr&n=F93CD795-1> (Page consultée le 11 juillet 2011).
- Environnement Canada (2010b). Réduire, Réutiliser, Recycler. *In* Environnement Canada. Déchets solides municipaux, [En Ligne]. <http://www.ec.gc.ca/gdd-mw/default.asp?lang=Fr&n=D3A22BDD-1> (Page consultée le 14 août 2011).
- Environnement Canada (2011a). Document de consultation Phénol, 4,4'-(1-méthyléthylidène) bis-(Bisphénol A). *In* Environnement Canada. Consultations publiques, [En Ligne]. <http://www.ec.gc.ca/lcpe->

cepa/default.asp?lang=Fr&n=79A93C66-1&offset=6#_ftnref15 (Page consultée le 15 juillet 2011).

Environnement Canada (2011b). Indicateurs canadiens de durabilité de l'environnement. *In* Environnement Canada. Indicateurs environnementaux, [En Ligne].

<http://www.ec.gc.ca/indicateurs-indicators/default.asp?lang=Fr&n=A073189E-1> (Page consultée le 03 août 2011).

FFESCAC (2007). Example Approaches to Green Purchasing Compliance Monitoring [En Ligne].

http://www.fedcenter.gov/_kd/Items/actions.cfm?action=Show&item_id=14644&destination=ShowItem (Page consultée le 18 août 2011).

Greenwald, A., Brock, A. T. and Ostrom, T. (1968). Cognitive learning, cognitive responses to persuasion and attitude change. *Psychological Foundations of Attitudes*, New York: Academic Press.

ICLEI (2000). Green Purchasing Good Practice Guide. *In* Procura +. Useful Tools, [En Ligne].

http://www.procuraplus.org/fileadmin/user_upload/Procurement/PICOLight/Publications/Good_Practice_Guide/GPG_fullversion.pdf (Page consultée le 28 juillet 2011).

IGPN (2006). IGPN and Green Purchasing Activities on Global Level. *In* International Green Purchasing Network. WorkShop, [En Ligne].

[http://www.igpn.org/workshop/pdf/Presentation%20by%20A%20Kataoka%20\(English\).pdf](http://www.igpn.org/workshop/pdf/Presentation%20by%20A%20Kataoka%20(English).pdf) (Page consultée le 26 juin 2011).

Industrie Canada (2010a). Produit intérieur brut (PIB) - Administrations publiques (SCIAN 91). *In* Industrie Canada. Statistiques relatives à l'industrie canadienne (SIC), [En Ligne]. <http://www.ic.gc.ca/cis-sic/cis-sic.nsf/IDF/cis-sic91v1af.html> (Page consultée le 25 juin 2011).

Industrie Canada (2010b). PIB Économie canadienne (SCIAN 11-91). *In* Industrie Canada. Statistiques relatives à l'industrie canadienne (SIC), [En Ligne].

http://www.ic.gc.ca/eic/site/cis-sic.nsf/fra/h_00013.html (Page consultée le 25 juin 2011).

Industrie Canada (2010c). Gestion de la chaîne d'approvisionnement verte - Perspective canadienne des services de logistique et de transport. *In* Industrie Canada. Logistique et la gestion des la chaîne d'approvisionnement, [En ligne].

http://www.ic.gc.ca/eic/site/dsib-logi.nsf/fra/h_pj00489.html (Page consultée le 18 juillet 2011).

Jackson, T. (2005). Motivating Sustainable Consumption a review of evidence on consumer behaviour and behavioural change. *Center for Environmental Strategy*, University of Surrey, Guildford Surrey, 154 p.

- Justice Canada (2011). Lois Constitutionnelles de 1867 à 1982. In Ministère de la Justice. Loi constitutionnelles, [En Ligne]. <http://lois.justice.gc.ca/fra/const/page-1.html> (Page consultée le 11 juillet 2011).
- Kanet, J. and Barut, M. (2003). Problem-based learning for Production and Operations Management. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, vol. 1, p. 99-118.
- Karen, L., Brooks, M., Darnton, A. and Elster-Jones, J. (2008). Promoting pro-environmental behaviour: existing evidence and policy implications. *Environmental Science & Policy*, Vol. 11 (5). p. 456-466.
- Min, H. and Galle, W.P. (2001). Green purchasing practices of US firms. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 21 No. 9, p. 1222-1238.
- Ministry of Economic Affairs, Agricultural and Innovation (2011). Criteria. In SenterNovem, Sustainable Procurement, [En Ligne]. <http://www.senternovem.nl/sustainableprocurement/criteria/index.asp> (Page consultée le 16 août 2011).
- Ministry of Housing, Spatial Planning and the Environment (2010a). Sustainable Public Procurement Manual. In Ministry of Housing, Spatial Planning and the Environment. Sustainable Public Procurement Manual, [En Ligne]. http://www.senternovem.nl/mmfiles/Sustainable%20Public%20Procurement%20Manual_tcm24-330088.pdf (Page consultée le 28 juillet 2011).
- Ministry of Housing, Spatial Planning and the Environment (2010b). Sustainable public Procurement Criteria development Process. In Ministry of Housing, Spatial Planning and the Environment. FactSheet, [En Ligne]. http://www.senternovem.nl/mmfiles/Factsheet%20Sustainable%20Public%20Procurement%20Criteria%20development%20Process%2020101014_tcm24-296916.pdf (Page consultée le 16 août 2011).
- Ministry of Housing, Spatial Planning and the Environment (2010c). Assessment Framework for Sustainable Public Procurement Criteria. In Ministry of Housing, Spatial Planning and the Environment. FactSheet, [En Ligne]. http://www.senternovem.nl/mmfiles/Factsheet%20Assessment%20Framework%20for%20Sustainable%20Public%20Procurement%20Criteria%2020101014_tcm24-325638.pdf (Page consultée le 15 août 2011).
- Nawrocka, D., Brorson, T. and Lindhqvist, T. (2009). ISO 14001 in environmental supply chain practices. *Journal of Cleaner Production*, vol. 17, p. 1435-1443
- Organisation internationale de normalisation (2004). Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation, Suisse, 34 p. Norme ISO 14001.

- OCDE (2009). Principes de l'OCDE pour renforcer l'intégrité dans les marchés publics. *In* OCDE. Lutter contre la corruption dans le secteur public, [En Ligne]. http://www.oecd.org/document/5/0,3746,en_2649_34135_41883909_1_1_1_1,00.html (Page consultée le 06 avril 2011).
- Office of Government Commerce (2006). Category Management Toolkit – Supply Market Research, [En Ligne]. [http://www.ogc.gov.uk/documents/Supply_Market_Research\(1\).pdf](http://www.ogc.gov.uk/documents/Supply_Market_Research(1).pdf) (Page consultée le 03 août 2011).
- Parlement européen et le Conseil de l'Union européenne (2004). Directive 2004/18/CE du parlement européen et du conseil, Journal officiel de l'Union européenne, L 134/114
- Petty, R., Priester, J. and Briñol, P. (2002). Mass Media and Attitude Change: advances in the elaboration likelihood model. *Media Effects: advances in theory and research*, 2nd edition. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Petty, R., and Cacioppo, J. (1981). Attitudes and Persuasion: classic and contemporary approaches, *Dubuque*, IA: William C Brown.
- PNUD (2008). Achat Écologiques. *In* PNUD. Développement durable, [En Ligne]. http://www.undp.org/procurement/documents/UNDP_Achats%20Ecologiques_Vol%201.pdf (Page consultée le 25 juin 2011).
- Queensland Government (2009a). Integrating sustainability into the procurement process. *In* Queensland Government. Sustainable Procurement, [En Ligne]. http://www.qgm.qld.gov.au/00_downloads/pgm_sustainable_procurement.pdf (Page consultée le 20 mai 2011).
- Queensland Government (2009b). Analysis of Supply Markets. *In* Queensland Government. Sustainable Procurement, [En Ligne]. http://www.qgm.qld.gov.au/04_services/analysis.htm (Page consultée le 03 août 2011).
- Queensland Government (2010). Planning for significant procurement. *In* Queensland Government. Sustainable Procurement, [En Ligne]. http://www.qgm.qld.gov.au/00_downloads/PGM_P4SP.pdf (Page consultée le 20 mai 2011).
- Rao, P. and Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25 Nos 9/10, p. 898-916.
- Recyc-Québec (2007). Qu'est-ce que les 3RV?. *In* Recyc-Québec. Gérer les matières résiduelles au travail, [En Ligne]. <http://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/Client/fr/gerer/travail/dechet-boulot/3rv.html> (Page consultée le 14 août 2011).

- SCT (2004). Lignes directrices relatives aux principaux ICR (Indicateurs clés de rendement). *In* Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Initiative d'amélioration des services, [En Ligne]. <http://www.tbs-sct.gc.ca/si-as/kpi-icr/interim/interim03-fra.asp> (Page consultée le 12 août 2011).
- SCT (2005). Comportements clés en leadership. *In* Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Gestion des talents, [En Ligne]. <http://www.tbs-sct.gc.ca/tal/kcl/eff-fra.asp> (Page consultée le 9 juillet 2011).
- SCT (2006a). Cadre de politique sur la gestion des actifs et services acquis. *In* Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Suite des politiques du Conseil du Trésor, [En Ligne]. <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12022§ion=text#sec2.1> (Page consultée le 12 août 2011).
- SCT (2006b). Politique sur la gestion du matériel. *In* Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Suite des politiques du Conseil du Trésor, [En Ligne]. <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12062§ion=text#sec5.1> (Page consultée le 12 août 2011).
- SCT (2006c). Directive sur l'aliénation du matériel en surplus. *In* Travaux publics et Service gouvernementaux Canada. Suite des politiques du Conseil du Trésor, [En Ligne]. <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12066§ion=text#cha4> (Page consultée le 14 août 2011).
- SCT (2008). Guide de gestion du matériel. *In* Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Suite des politiques du Conseil du Trésor, [En Ligne]. <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=14671§ion=text> (Page consultée le 12 août 2011).
- Secrétariat du Conseil du trésor Québec (2009). Marchés publics au Québec. *In* Secrétariat du Conseil du trésor Québec. Marchés publics au Québec, [En Ligne]. <http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/faire-affaire-avec-letat/marches-publics-au-quebec/> (Page consultée le 28 juin 2011).
- Swedish Competition Authority (2011). The Swedish Public Procurement Act - an introduction. Swedish Competition Authority. Publications, [En Ligne]. http://www.kkv.se/upload/Filer/ENG/Publications/Public_procurement_intro.pdf (Page consultée le 10 juillet 2011).
- Swedish Ministry of Sustainable Development (2005). Strategic Challenges - A Further Elaboration of the Swedish Strategy for Sustainable Development. *In* Government Offices of Sweden. Publications, [En Ligne]. <http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/07/01/83/1a9ae133.pdf> (Page consultée le 09 juillet 2011).
- Swedish Ministry of the Environment (2006). Environmental public procurement. *In* The Swedish Environmental Council. Official government letter, [En Ligne].

http://www.msrf.se/Documents/rapporter/handlingsplanen_eng.pdf (Page consultée le 09 juillet 2011).

Thomson, J. and Jackson, T. (2007), Sustainable procurement in practice: lessons from local government. *Journal of Environmental Planning & Management*, vol. 50 No. 3, p. 421-44.

TPSGC (2006a). Politiques d'achats écologiques. *In* Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Achats écologiques, [En Ligne]. <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/ecologisation-greening/achats-procurement/document/politique-policy-fra.pdf> (Page consultée le 29 juin 2011).

TPSGC (2006b). Principes des achats écologiques. *In* Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Trousse d'outils sur les achats écologiques, [En Ligne]. <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/ecologisation-greening/achats-procurement/trousse-toolkit/page-2-fra.html> (Page consultée le 4 juillet 2011).

TPSGC (2009a). Lignes directrices concernant l'intégration des facteurs de performance environnementale dans le processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral. *In* Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Achats écologiques, [En Ligne]. <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/ecologisation-greening/achats-procurement/directive-guideline/index-fra.html> (Page consultée le 29 juin 2011).

TPSGC (2009b). Gestion des contrats. *In* Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Lignes directrices, [En Ligne]. <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/ecologisation-greening/achats-procurement/directive-guideline/page-4-fra.html> (Page consultée le 10 août 2011).

TPSGC (2010a). Index des offres à commandes. *In* Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Manuel de l'utilisateur, [En Ligne]. http://soi.pwgsc.gc.ca/news/pdf_library/User_Manual-f.pdf (Page consultée le 08 août 2011).

TPSGC (2010b). Stratégie de gestion des déchets électroniques. *In* Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. BÉOG, [En Ligne]. <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/ecologisation-greening/dechets-waste/index-fra.html> (Page consultée le 14 août 2011).

TPSGC (2011a). En Ligne : Chapitre 1 - Marchés publics. *In* Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Guide d'approvisionnement, [En Ligne]. <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/ga-sm/chapitre01-chapter01-fra.html> (Page consultée le 29 juin 2011).

TPSGC (2011b). Facteurs relatifs au cycle de vie. *In* Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Trousse d'outils sur les achats écologiques, [En Ligne]. <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/ecologisation-greening/achats-procurement/trousse-toolkit/page-2-fra.html#c2> (Page consultée le 01 août 2011).

- TPSGC (2011c). Chapitre 4 - Processus de demandes de soumissions. *In* Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Guide d'approvisionnement, [En Ligne]. <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/ga-sm/chapitre04-chapter04-fra.html> (Page consultée le 08 août 2011).
- TPSGC (2011d). Chapitre 8 - Gestion des contrats. *In* Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Guide des approvisionnements, [En Ligne]. <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/ga-sm/chapitre08-chapter08-fra.html#s8-180> (Page consultée le 09 août 2011).
- TPSGC (2011e). Norme de surveillance du rendement et d'établissement de rapports de TPSGC. *In* Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Suivi du rendement, [En Ligne]. <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/sngp-npms/ti-it/normesurveilrend-perfmonitorstandard-4-fra.html> (Page consultée le 11 août 2011).
- TPSGC (2011f). Politique d'achats écologiques - Questions et réponses. *In* Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Politique d'achats écologiques, [En Ligne]. <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/ecologisation-greening/achats-procurement/questions-fra.html> (Page consultée le 11 août 2011).
- UNEP (2002). Global Environment Outlook 3. *In* United Nations Environment Programme. GEO3, [En Ligne]. <http://www.unep.org/geo/GEO3/english/pdfs/synthesis.pdf> (Page consultée le 24 juin 2011).
- UNEP (2008). Sustainable Procurement: Buying for a better world. *In* United Nations Environment Programme. Workshop, [En Ligne]. <http://www.pnuma.org/industria/esp/workshop/Resource%20book.June.pdf> (Page consultée le 28 juillet 2011).
- Union européenne (2009). Synthèses de la législation de l'UE. *In* Union européenne. Synthèse de la législation de l'UE, [En Ligne]. http://europa.eu/legislation_summaries/other/128020_fr.htm (Page consultée le 05 août 2011).
- University of Vermont (2008). Solving Problems in Groups – PCL module 9. *In* University of Vermont. PCL Module 9, [En Ligne]. <http://www.uvm.edu/~pcl/Module%209%20%20Effective%20for%20Group%20Problem-Solving.ppt#256,1,Solving Problems in Groups> (Page consultée le 18 août 2011).
- US EPA (2005). *Integrating Green Purchasing Into Your Environmental Management System (EMS)*. Washington DC, Pollution Prevention Division - Office of Pollution Prevention and Toxics, 70 p.

- US Department of Defense (2004). Department of Defense Green Procurement Strategy, *In Whole Building Design Guide*. Documents and References, [En Ligne].
http://www.wbdg.org/pdfs/dod_gpp_082704.pdf (Page consultée le 18 août 2011).
- Vachon, S. and Klassen, R. D. (2006). Green project partnership in the supply chain: the case of the package printing industry. *Journal of Cleaner Production*, vol. 14(6/7), p. 661–671.
- Walker, H. L., Gough, S., Bakker, E. F., Knight, A., L. and McBain, D. (2009). Greening Operations Management - An Online Sustainable Procurement Course for Practitioners. *Journal of Management Education*, vol. 33, p. 348-371.

ANNEXE 1 – QUESTIONNAIRE SUR L'ANALYSE DES BESOINS

Analyse des besoins: questions à considérer

- 1. Do we really need to purchase this good or service, or can the need be met in another way?**
 - Is a suitable good/service already available within the organisation?
 - Can existing assets be refurbished, repaired or upgraded to meet the need?
 - Are there other options for meeting this need, e.g. reuse, borrow, swap?
 - Can the need be met in partnership with another organisation?
 - What would avoid the need for this good/service?
- 2. Can we reduce the quantity or scale of the goods or service whilst achieving the same service delivery?**
 - How do the goods or services contribute to service delivery? Are we automatically replacing based on past procurement patterns?
 - Are specifications based on actual requirements, ensuring that they are not over-specified?
 - Are improved technology options available?
 - Are there options for behaviour change in relation to consumption of this goods or service?
- 3. Can alternative goods or service be used to meet this need?**
 - Is there another more sustainable good or service available that can serve the same purpose? Have there been any technology improvements?
 - Could a service be used to meet the need instead of a good?
- 4. Can the goods/service be specified to have improved sustainability outcomes, including being able to serve a useful purpose after its initial use?**
 - Can the goods or its key components be reused, refurbished, repaired, recycled, composted?
 - What specifications could be included to reduce the use of resources (such as energy, water or consumables) during the useful life of the goods?
- 5. What information is available regarding sustainably-preferable options for this purchasing requirement? Where can more information be obtained about suitable alternatives?**
 - Is there an environmental officer/sustainable procurement expert within the organisation?
 - What information is provided by suppliers?
 - What external sources of information are available, e.g. other government bodies, trade organisations, NGOs, research institutes?

Source: Queensland Government (2009a)

**ANNEXE 2 – ÉVALUATION DES IMPACTS SUR LE DÉVELOPPEMENT
DURABLE**

L'étape 1 permet de déterminer les impacts sur le développement durable. Le tableau ci-dessous illustre certains des impacts environnementaux et sociaux clés sur le développement durable. Les impacts économiques peuvent aussi faire partie des impacts sur le développement durable, cependant la plupart des institutions ne mettront pas autant d'emphase sur ce type d'impact.

Étape 1 : Impacts clés sur le développement durable

| Impact | Issues |
|--|--|
| Climate change | <ul style="list-style-type: none"> Climate change impacts associated with the production, distribution, use and disposal of the goods. Specific focus on Greenhouse gases: carbon, methane (CH₄), HFCs, PFCs, SF₆, NO₂ and low level ozone |
| Energy | <ul style="list-style-type: none"> Energy use and efficiency Use of renewable energy e.g. solar, wind, wave, tidal |
| Water use and quality | <ul style="list-style-type: none"> Water use and efficiency Water recycling Impact on water pollution, and measures to reduce discharges |
| Waste | <ul style="list-style-type: none"> Volume and type of waste created associated with the production, distribution, use and disposal of the goods Hazardous or toxic waste Reusability and/or recyclability Product efficiency and longevity: options for reuse, repair, upgrade or modification to increase product life Environmental pollution that reduces fertility and diversity of wild species |
| Toxic substances/pollutants/emissions | <ul style="list-style-type: none"> Substances that adversely affect human health or the environments associated with the production, distribution use and disposal of the goods. Such substances include: <ul style="list-style-type: none"> Heavy metals, e.g. lead, mercury, cadmium Ozone-depleting chlorinated compounds such as CFCs Organic solvents, e.g. chlorinated and aromatic hydrocarbons Carcinogens, mutagens, teratogens Volatile organic compounds (VOCs) Phosphorous Phthalates (additives in PVC) substances that can bioaccumulate substances that result in acute or chronic toxicity Consider reactivity, corrosiveness, flammability, irritation potential of toxic substances and pollutants |
| Resource use and intensity, including natural landscapes, habitats | <ul style="list-style-type: none"> Volume and type of raw material and consumables associated with the goods Sustainability of utilising the resources (renewability of resources) Product efficiency and longevity: options for reuse, repair, upgrade or modification, to increase product life Impacts on land use e.g. land clearance for farms, factories, mines, plantations causing habitat degradation and modification (linked to climate change impacts) Impacts on important habitats Recycled content of goods (reduces demand for virgin resources) |
| Social responsibility and ethical practices | <ul style="list-style-type: none"> Impact on human health Impact on fair working conditions Promotion of social enterprise Abolition of compulsory labour and child labour Impact on local communities Other social priorities |

Source: Queensland Government (2009a)

L'étape 2 permet d'attribuer les impacts sur le développement durable, qui ont été sélectionnés à l'étape 1, à chacune des étapes du cycle de vie pour les biens et services qui ont été identifiés lors de l'analyse des besoins.

Étape 2 : Évaluation des impacts sur le développement durable

| Sustainability impact/issue | Life cycle stage | | | | | |
|---|------------------|----------------|---------------------------|--------------------------|-----------------|------------------------|
| | Raw materials | Product design | Manufacture and packaging | Storage and distribution | Use/maintenance | End-of-life management |
| Climate change | | | | | | |
| Energy | | | | | | |
| Water use and quality | | | | | | |
| Waste | | | | | | |
| Toxic substances/pollutants/emissions | | | | | | |
| Resource use and intensity, including protecting natural habitats | | | | | | |
| Social responsibility and ethical practices | | | | | | |

Source: Queensland Government (2009a)

**ANNEXE 3 – FORMULATION DE NOUVELLES SOLUTIONS POUR LES
LACUNES IDENTIFIÉES DANS LE PROGRAMME D'ACHATS ÉCOLOGIQUES**

Étapes servant à formuler de nouvelles solutions (University of Vermont, 2008 ; US Department of Defense, 2004):

1. Déterminer la portée : cette étape permet de déterminer s'il est possible de résoudre la problématique. Dans l'affirmative, il est important de déterminer si les membres du groupe de travail sont les individus appropriés pour mener à bien ce travail.
2. Identifier et clarifier la problématique : le groupe devrait se questionner sur la façon dont la problématique est perçue afin d'établir le véritable problème. La collecte de données supplémentaires peut s'avérer nécessaire à cette étape. Une fois la discussion terminée, la reformulation de la problématique devrait être rédigée par le groupe.
3. Formulation des solutions possibles : une séance de remue-méninges devrait être entreprise pour générer le plus grand nombre d'idées possibles. La documentation des idées permet d'y faire référence ultérieurement. Chacun des membres devrait avoir l'opportunité de partager leurs idées.
4. Évaluation des solutions possibles : à cette étape, les membres doivent sélectionner les solutions les plus probables. Pour ce faire, une liste de critères devrait être établie pour aider à classifier l'ensemble des solutions proposées. À titre d'exemple, les coûts engendrés, le temps de réalisation, la complexité, les résultats attendus et les ressources requises sont des barèmes pouvant servir à la sélection.
5. Sélection de la solution : basé sur les critères qui ont été sélectionnés à l'étape précédente, le groupe devrait être en mesure de choisir les solutions qui correspondent le mieux aux attentes. Il est possible qu'une combinaison de solutions serve à résoudre un problème.
6. Plan de mise en œuvre : l'élaboration d'un plan de travail permet de définir les étapes requises pour assurer le bon déroulement du projet. À titre d'exemple, un diagramme de Gantt peut aider à déterminer les échéanciers, l'allocation des ressources financières et humaines, la distribution des fonds, etc.

7. L'évaluation de la mise en œuvre : étape qui permet de vérifier les progrès suite à la mise en œuvre de la solution. Certaines rectifications peuvent être apportées afin d'améliorer les résultats.