



ACD

LE RÉSEAU DE LEADERSHIP
DES DIRECTEURS FINANCIERS

DES LEVIERS INCITATIFS
POUR FAVORISER
L'APPROVISIONNEMENT SOCIAL

Étude de cas : Ville de Vancouver



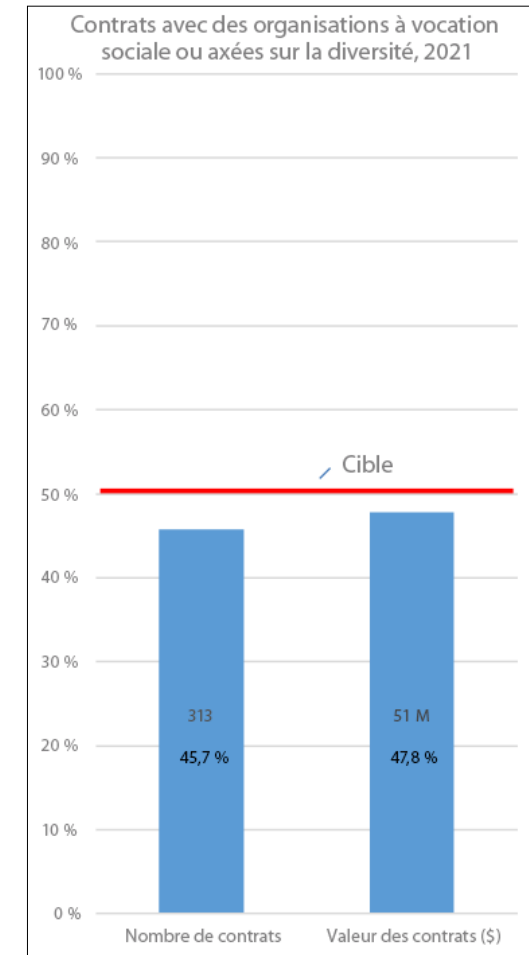
QUOI

Ville portuaire canadienne, Vancouver compte plus de 630 000 habitants. La Ville de Vancouver attribue chaque année des contrats d'approvisionnement d'une valeur totale de quelque 200 millions de dollars canadiens.

En 2019, dans le cadre de notre stratégie pour une ville en santé, nous avons mis en place un cadre d'approvisionnement à valeur sociale. Nous nous étions fixé comme objectif d'attribuer, d'ici trois ans, 50 % de nos contrats – en valeur et en nombre – à des entreprises à vocation sociale ou axées sur la diversité. Notre but ultime était d'intégrer l'approvisionnement social à notre façon de faire des affaires, en prenant appui sur le travail que nous avons déjà accompli dans le même sens pour intégrer les considérations environnementales.

Notre service de l'approvisionnement, épaulé par les collègues de la fonction finance, dont il fait partie, a dirigé les travaux sur l'approvisionnement social. Il nous fallait en tout premier lieu comprendre notre chaîne de valeur si nous voulions concevoir des leviers appropriés pour inciter les membres de notre chaîne de valeur à passer à l'action et provoquer un changement social important. L'équipe des finances a fourni les données et les analyses dont nous avons besoin pour mener à bien ce projet. Elle nous a également aidés à établir nos cibles et à créer un tableau de bord pour le suivi continu de nos progrès.

Le délai de trois ans tire à sa fin, et nous avons réalisé d'énormes avancées vers l'atteinte de nos cibles. L'objectif est maintenant d'atteindre la cible de 50 % et de maintenir ce niveau.



Graphique A6 du *Annual Procurement Report 2021*



POURQUOI

Vancouver est une ville qui se distingue par sa diversité culturelle, ethnique et linguistique. Elle est située sur les territoires traditionnels non cédés des peuples **xʷməθkʷəy̓əm** (Musqueam), **Skwx wú7mesh** (Squamish) et **səlilwətaɫ** (Tsleil-Waututh) qui occupent ces terres depuis des temps immémoriaux.

L'approvisionnement social est le moyen que nous avons choisi pour nous assurer de disposer d'un bassin de fournisseurs représentatif de la diversité de la collectivité. Cet objectif se rattache aux différents objectifs et stratégies de la ville, notamment son **cadre d'équité**.

La durabilité de l'environnement étant une priorité de notre organisation depuis de nombreuses années, nous avons fait beaucoup de progrès dans ce sens. Dans le cadre de notre stratégie pour une ville en santé, nous étions toutefois conscients que nous devons également examiner les aspects sociaux de la durabilité.

Notre première tâche à cet égard a donc consisté à concevoir un programme sur le salaire minimum vital. Nous avons ensuite constaté qu'il était possible d'aller plus loin encore et d'utiliser l'approvisionnement pour créer une ville plus durable et plus inclusive pour l'ensemble de nos citoyens. Selon des études, l'approvisionnement social peut avoir un effet multiplicateur, en ce sens qu'il pourrait générer trois dollars canadiens pour chaque dollar dépensé. Ce constat nous a amenés à examiner de quelles manières nous pourrions utiliser notre budget d'approvisionnement pour induire un changement social.

COMMENT

Nous avons mis en œuvre notre cadre d'approvisionnement à valeur sociale en recourant à une combinaison de leviers, à savoir des incitatifs financiers directs, en diffusant des informations à nos parties prenantes, et en influençant et mobilisant notre chaîne de valeur. Mais d'abord, il nous fallait établir de solides bases à l'aide d'études, d'analyses et d'une cartographie de la chaîne de valeur. Nous tenions à nous assurer que l'approche que nous allions adopter pour élaborer le cadre et établir les priorités était bien adaptée au contexte local.

Nous savons que nous investissons dans l'avenir et que nous récolterons les fruits de nos efforts sur le long terme. Nous sommes emballés par le potentiel transformateur qu'offre l'approvisionnement social et sommes convaincus que nos investissements dans les entreprises à vocation sociale et axées sur la diversité auront une incidence positive sur la valeur sociale. Il est difficile d'établir une mesure directe de ces effets, surtout dans un délai court, mais l'important pour nous est de déterminer les résultats souhaités et d'user de stratégie pour les obtenir.

ÉTABLIR DE SOLIDES BASES

À l'appui de l'analyse de rentabilité

Au début de ce processus, nous avons commandé à Ernst & Young (EY) deux évaluations : l'une sur la maturité et l'autre sur l'importance relative. L'évaluation de la maturité comprend une analyse politique, économique, sociale, technologique et légale qui nous a aidés à comprendre notre degré de maturité actuel dans différents domaines et à cerner les lacunes et les occasions éventuelles.

L'évaluation de l'importance relative examine nos principales catégories de dépenses et la façon dont nous pourrions les prioriser dans le cadre d'un approvisionnement social pour obtenir le maximum d'impact. L'équipe des finances a fourni les données sur nos dépenses, y compris celles sur nos contrats et nos factures, afin d'établir un référentiel. Cette évaluation a révélé que les contrats d'approvisionnement dont la valeur était moins élevée (inférieure à 75 000 \$ CA) constituaient le meilleur moyen de faire des affaires avec des entreprises autochtones, à vocation sociale et axées sur la diversité. Forts de ces connaissances, nous avons modifié notre approche en fonction de ce seuil d'approvisionnement.

Une autre étude initiale a jeté les bases du cadre. L'approvisionnement social tel qu'il est mis en pratique dans d'autres pays et ses avantages éventuels ont fait l'objet d'un examen dans le cadre d'un programme de recherche avec un professeur de l'Université de la Colombie-Britannique.

C'est à partir de cette étude que nous avons élaboré l'analyse de rentabilité. Les travaux que nous avons réalisés avec l'Université de la Colombie-Britannique nous ont appris que l'approvisionnement social pouvait avoir un effet d'entraînement sur le plan économique. C'est devenu la prémisse de notre analyse de rentabilité et de notre programme d'approvisionnement social.

Une fois l'analyse de rentabilité achevée, nous avons engagé une responsable de l'approvisionnement durable pour nous aider à mettre en œuvre le projet. Nous avons ensuite entrepris une vaste analyse de nos stratégies pertinentes, dont celle pour une ville en santé, notre plan d'action pour la réconciliation et d'autres initiatives ayant pour but d'apporter un soutien aux nouveaux immigrants et à d'autres segments sous-représentés de la population. Nous voulions que notre cadre d'approvisionnement à valeur sociale s'aligne sur nos autres stratégies et plans.

Modèle de maturité de la politique d'acquisition durable et éthique

Conçu par EY en 2016, ce modèle de maturité vise à déterminer les états actuels et souhaités de la Ville de Vancouver par rapport aux pratiques adoptées par ses homologues aux différents niveaux de maturité. Les états actuels et futurs ont été déterminés à partir de ce qui suit :

- Comparaison avec les homologues
- Point de vue de l'entreprise
- Analyse des documents

Légende :

- ▶ Activité en place à la Ville
- ▶ Activité partiellement en place à la Ville
- ▶ Activité qui n'est pas en place à la Ville

Inactif

- ▶ Aucune considération relative à la durabilité au sein de la chaîne logistique ou d'approvisionnement
- ▶ Informations limitées sur le site Web ou dans le rapport annuel de l'entreprise

Premier stade

- ▶ Certaines informations générales sur les programmes de durabilité de la chaîne logistique et les politiques d'approvisionnement globales
- ▶ Code de conduite en place
- ▶ Aucune évaluation du risque
- ▶ Programmes limités de mesure et de réduction des incidences

En développement

- ▶ Certaines informations quant aux incidences sur la chaîne logistique
- ▶ Évaluation du risque pour identifier les aspects touchés et les catégories cruciales
- ▶ Un certain dialogue avec les parties prenantes et les fournisseurs concernant la durabilité de la chaîne logistique
- ▶ Mise au point d'indicateurs d'« incidence » et de systèmes de gestion des données
- ▶ Certains programmes en place (p. ex., réduction de la consommation d'énergie et d'eau, réduction des déchets) avec des paramètres bien définis

Situation actuelle de la Ville de Vancouver

Niveau visé par la Ville

Chef de file

- ▶ Processus d'évaluation du risque bien développé
- ▶ Exigences en matière de durabilité dans le cycle de vie de la gestion des fournisseurs
- ▶ Critère de la durabilité analysé par le « comité d'adjudication »
- ▶ Utilisateurs finaux responsables des critères de durabilité et de la mesure de l'incidence
- ▶ Systèmes avancés de gestion des données et des indicateurs d'impact
- ▶ Solides programmes de durabilité qui aident l'entreprise à atteindre ses cibles

Différenciateur

- ▶ Principes de la durabilité de la chaîne logistique clairement liés à la stratégie d'entreprise
- ▶ Approche à « triple résultat » à l'égard de la répartition des capitaux
- ▶ Processus d'approvisionnement modifiés pour mesurer et réduire les incidences environnementales et sociales le long de la chaîne de valeur des produits
- ▶ Solides processus de mobilisation des fournisseurs (p. ex., tableaux de bord, ludification, collaboration, etc.)
- ▶ Contrôles et processus bien définis de gestion des données sur l'incidence
- ▶ Cadre de gouvernance à l'échelle de l'entreprise
- ▶ Cibles ambitieuses qui visent à résoudre des problèmes cruciaux





BÂTIR DES FONDATIONS SOLIDES

Cartographie de la chaîne de valeur

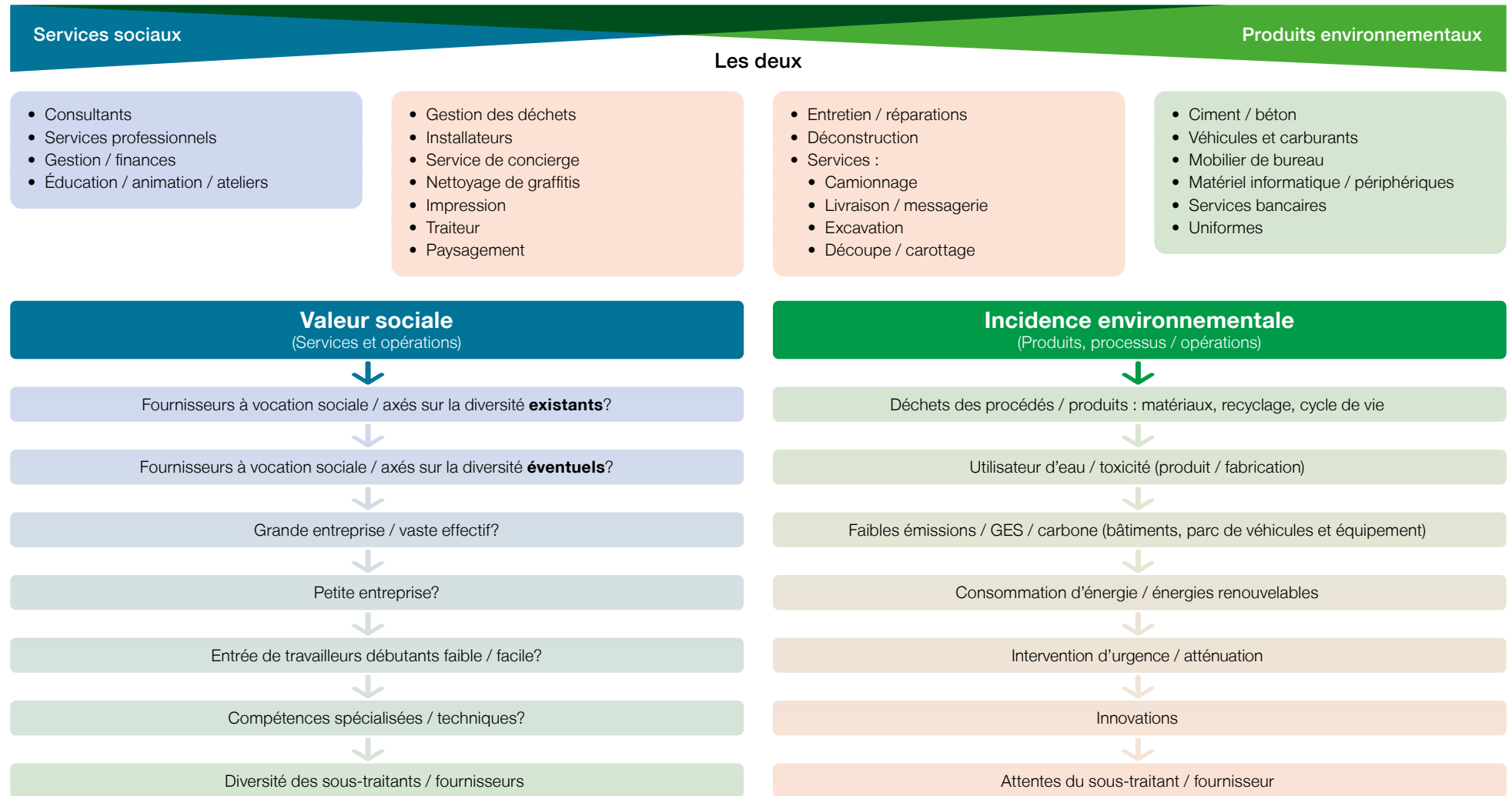
Les équipes de l'approvisionnement et des finances ont travaillé en collaboration à la cartographie de notre chaîne de valeur. Nous avons repéré les secteurs qui recelaient les meilleures occasions pour encourager la participation d'organisations sous-représentées. Nous avons ensuite analysé le profil de nos fournisseurs et déterminé si nous faisons déjà affaire avec des entreprises sous-représentées dans ces secteurs clés.

L'étape suivante a consisté à comparer la répartition de nos fournisseurs par rapport à la répartition démographique, à partir de nos données sur les personnes de couleur, les peuples autochtones et les nouveaux arrivants à Vancouver.

Enfin, nous avons combiné la cartographie de nos fournisseurs avec l'autre étude que nous avons réalisée. En nous appuyant sur notre connaissance de la collectivité que nous servons, nous avons obtenu une vue d'ensemble plus précise de la façon d'utiliser l'approvisionnement social comme outil pour favoriser la mise en œuvre de nos stratégies et l'atteinte de nos objectifs. Par exemple, étant donné la faible envergure des secteurs des organisations sans but lucratif et des entreprises à vocation sociale à Vancouver, un modèle d'approvisionnement social fondé exclusivement sur les entreprises à vocation sociale ne serait ni approprié dans le contexte local ni propice à la création d'une valeur sociale plus large.

Au moyen de ces renseignements, nous avons conçu les leviers d'incitation pour notre cadre d'approvisionnement à valeur sociale.

LISTE DE CONTRÔLE





ACTION INCITATIVE

Outils et stratégies

Par souci d'efficacité, nous avons utilisé nos outils et nos documents d'approvisionnement existants comme point de départ. L'équipe de l'approvisionnement a mis à jour les modèles de documents et les plans de travail pour les rendre compatibles avec le cadre d'approvisionnement à valeur sociale.

À l'aide de la cartographie de nos fournisseurs et de l'analyse de la diversité de nos fournisseurs par secteur, nous avons créé une grille qui comprend des indications sur les questions à poser aux fournisseurs, lesquelles varient selon le type d'approvisionnement et le budget total, à l'intention de nos acheteurs et spécialistes de la passation de contrats. Comme l'établissement de cibles en pourcentage ne s'était pas révélé jusque-là une stratégie fructueuse et qu'elle nous avait fait rater des occasions, nous voulions adopter une approche qui offrait plus de souplesse. Maintenant, au cours de nos processus uniformisés d'approvisionnement, nous recueillons des renseignements sur la valeur sociale et la diversité, et nous nous assurons que nos exigences sont respectées.

Enfin, nous avons préparé un questionnaire et l'avons distribué aux fournisseurs par voie électronique. Dans le questionnaire, nous avons demandé aux organisations d'indiquer si elles étaient des entreprises à vocation sociale ou des entreprises axées sur la diversité. Nous avons constitué une base de données pour effectuer un suivi des réponses des fournisseurs. Une analyse de la base de données et de nos dépenses nous a permis de mettre directement en évidence des occasions intéressantes auprès des fournisseurs à vocation sociale et axés sur la diversité.

L'équipe des finances a joué un rôle primordial dans l'élaboration de ces outils ainsi que des cibles et des indicateurs pour notre programme d'approvisionnement social. Elle a également été au cœur du processus d'identification des données pertinentes à recueillir et à fournir, notamment le nombre et la valeur des contrats, pour que nous puissions prendre les bonnes décisions au moment de l'attribution de chaque contrat d'approvisionnement. Ces données sont ensuite introduites dans un tableau de bord que nous utilisons pour suivre les progrès accomplis par rapport à nos cibles.



ACTION INCITATIVE

Gouvernance et information

Afin de faire progresser la mise en œuvre et la gestion du changement, il était essentiel de recevoir une rétroaction régulièrement et de diffuser les données recueillies. Le fait d'expliquer quelles données étaient recueillies et pourquoi a contribué à renforcer l'adhésion.

Un examen des contrats d'approvisionnement et de leurs résultats a été effectué par la directrice de l'approvisionnement durable et éthique et communiqué chaque mois au chef de l'approvisionnement, à la chef des finances et au personnel de la chaîne logistique. Les employés qui en faisaient la demande avaient également accès à ces renseignements. Tous les trimestres, les données relatives à chaque service ont été transmises aux directeurs principaux lors d'entretiens individuels. L'équipe de direction de la ville a été tenue informée chaque semestre, et un rapport annuel sur l'approvisionnement a été rendu public par l'intermédiaire du conseil.

Nous avons instauré une solide gouvernance en vue de la mise en œuvre de l'approvisionnement social. Le directeur de la ville et les directeurs généraux ont convenu d'une cible pour l'ensemble de la ville; la chef des finances et la directrice générale des arts, de la culture et des services communautaires (stratégie pour une ville en santé) en sont directement responsables. La mise en œuvre et la gestion relèvent du chef de l'approvisionnement et de la directrice de l'approvisionnement durable et éthique, qui rendent compte tous deux à la chef des finances.

Leviers financiers directs

Pour nous, les leviers financiers directs constituent un moyen non seulement d'obtenir les produits ou les services dont nous avons besoin, mais aussi d'utiliser le budget d'approvisionnement pour produire des résultats positifs sur le plan social. C'est une façon d'investir dans la collectivité qui crée un effet d'entraînement sur le long terme.

Nous avons intentionnellement conçu un cadre très souple dans le but de pouvoir analyser chaque contrat d'approvisionnement individuellement. Nous déterminons de quelle façon nous pouvons provoquer le plus grand changement social avec chaque contrat. Nous établissons nos taux et pondérons les questions dans les questionnaires des fournisseurs en conséquence. Les pondérations varient selon les circonstances et les occasions qui se présentent.

En règle générale, nous faisons une large place à la durabilité sociale lorsque la valeur des contrats d'approvisionnement est moins élevée. C'est là où nous trouvons les possibilités les plus prometteuses étant donné la capacité actuelle des fournisseurs à vocation sociale et axés sur la diversité. Nous sommes conscients, toutefois, que ces fournisseurs voudront toujours participer à d'autres projets d'approvisionnement, et nous nous efforçons de générer une valeur sociale à partir des contrats d'approvisionnement de grande ou de moyenne valeur en recourant à d'autres leviers.



ACTION INCITATIVE

Influence

La plupart des fournisseurs à vocation sociale et axés sur la diversité dans notre ville sont de petites organisations. Ils ne sont habituellement pas en mesure de décrocher des contrats de grande valeur de manière indépendante et doivent souvent agir comme sous-traitants ou partenaires de grands fournisseurs bien établis.

Même s'il nous incombe dans une certaine mesure de favoriser les contacts, notre équipe est petite, et notre capacité, limitée. Nous avons donc insisté sur le fait que les fournisseurs à vocation sociale ou axés sur la diversité doivent prendre l'initiative et nouer un dialogue et des relations avec les grands fournisseurs, et vice-versa.

L'attribution de contrats à de grandes entreprises qui s'associent à de petites organisations à vocation sociale ou axées sur la diversité a été un important vecteur de changement. Nous avons utilisé de notre influence pour encourager ce type de collaboration dans le cadre d'une stratégie de mobilisation à l'échelle de notre réseau de fournisseurs. Les grands fournisseurs reconnaissent aujourd'hui les avantages qu'apportent de tels partenariats dans les collectivités où ils exercent leurs activités et, par ricochet, ils assurent une diffusion accrue de notre message.

En plus d'intervenir directement, nous avons fait part de notre expérience à d'autres municipalités et organismes du secteur public; cela s'inscrit dans notre rôle de leader. Il s'agit pour nous de créer un effet d'entraînement beaucoup plus grand que ce que nous pourrions réaliser seuls.

Diffusion de l'information et des connaissances

Pour induire un tel changement sur le marché, nous devons nous assurer que nos fournisseurs comprenaient notre approche en matière d'approvisionnement social et les possibilités qu'elle offrait. Il nous fallait aussi rallier notre personnel. Il était important pour nous de diffuser, à l'interne comme à l'externe, des messages qui facilitaient la compréhension de la terminologie employée, qui fixaient les attentes et qui clarifiaient notre processus de mise en œuvre.

Nous avons expliqué aux fournisseurs ce qui a motivé une telle démarche et ce que nous attendions d'eux. Nous avons eu recours à un éventail de stratégies pour mobiliser différents groupes de parties prenantes, en tenant compte des ressources à notre disposition.

Nous avons offert aux membres des équipes de l'approvisionnement et à d'autres unités internes une formation sur l'approvisionnement social, les changements auxquels ils doivent s'attendre et l'impact que nous souhaitons avoir au sein de la collectivité. De plus, la directrice de l'approvisionnement durable a organisé des conférences-midi à l'échelle de l'organisation.



PROCHAINES ÉTAPES

Nous lancerons sous peu un système de souçage électronique, qui sera intégré à notre progiciel de gestion intégré. Nous serons en mesure par la suite de procéder à l'octroi de contrats d'approvisionnement public au moyen de l'application de souçage électronique. Jusque-là, nous utilisons des systèmes manuels pour la réception et l'évaluation des propositions et l'échange d'information.

Les fournisseurs seront invités à s'inscrire et à tenir leurs renseignements à jour afin que nous puissions savoir quels produits et services ils offrent et s'ils se sont identifiés comme organisations à vocation sociale ou axées sur la diversité. Pour notre part, nous serons en mesure de saisir et de stocker l'information de manière systématique. Il sera ainsi plus facile pour nous de voir nos progrès et d'en rendre compte.

CONSEILS PRATIQUES

N'ATTENDEZ PAS LES CONDITIONS IDÉALES POUR AGIR.

La pire chose est de ne rien faire. Lancez-vous! Vous n'avez pas besoin de tout savoir dès le début. Posez des questions à vos fournisseurs, dialoguez avec le personnel et faites savoir au marché que l'approvisionnement social est important pour votre organisation.

PRIVILÉGIEZ DES ASPECTS PARTICULIERS.

L'approvisionnement social est un vaste domaine en pleine mutation, et on peut facilement se sentir dépassé. Concentrez-vous sur quelques aspects du processus – disons, trois : trois segments de la population, trois types d'entreprises ou trois résultats souhaités. Élaborez le processus à partir de là.

HARMONISEZ LE PROCESSUS AVEC VOS STRATÉGIES.

Au moment d'élaborer l'analyse de rentabilité, il peut être utile de démontrer de quelle façon l'approvisionnement social s'harmonise avec vos stratégies et vos objectifs organisationnels. Cette harmonisation devrait se répercuter sur la méthode d'élaboration du programme d'approvisionnement social et de ses cibles.

ÉTABLISSEZ UN OBJECTIF ET DES CIBLES.

Commencez par établir un objectif ambitieux et clair, qui s'appuie sur des cibles bien précises. Au fil de vos progrès, vérifiez que ces cibles demeurent pertinentes et, dans le cas contraire, envisagez de les modifier en tenant compte des conséquences éventuelles.

MESUREZ CE QUE VOUS POUVEZ.

Sur le plan social, les avantages et les résultats se manifestent à long terme et, par conséquent, vraisemblablement après l'exécution d'un contrat. Lorsque vous commencerez à mesurer vos progrès, vous et vos parties prenantes serez peut-être étonnés de tout le travail déjà accompli. Mais il faut d'abord commencer par quantifier ce que vous pouvez.



LE RÉSEAU DE LEADERSHIP
DES DIRECTEURS FINANCIERS

POUR NOUS JOINDRE OU EN SAVOIR PLUS



[@PrincesA4S](#)



[Accounting for Sustainability Project \(A4S\)](#)



[ThePrincesA4S](#)



info@a4s.org



www.accountingforsustainability.org