

Approvisionnement  
responsable

Eco-sourcing

Achat durable

## Enjeux de l'achat

L'achat a longtemps été négligé par les entreprises. Les chefs d'entreprise réalisent de plus en plus l'importance de l'enjeu. La valeur des achats d'une entreprise représente, selon le type d'entreprise, en moyenne plus de 60 % du chiffre d'affaires, atteignant parfois 70 % à 80 %. En conséquence, la qualité du produit fabriqué par une entreprise dépend, au même titre que le prix, en grande partie de la qualité des composants, matières, équipements de production achetés.

## Définition

Dans une structure, la fonction achat se définit **comme l'ensemble cohérent des ressources dévolues à tous les actes d'approvisionnement et de fourniture de biens et de services nécessaires au bon fonctionnement de la structure.** Il faut distinguer les achats des approvisionnements, les achats fixent le cadre contractuel de l'acquisition d'un bien ou du service depuis l'expression de son besoin jusqu'à la conclusion du contrat (des capacités techniques et commerciales). Les approvisionnements prennent en charge la fourniture du produit et l'ensemble des engagements (des compétences logistiques et organisationnelles).

## **La mission de la fonction d'achat**

La fonction achat agit en véritable fournisseur des différents demandeurs de l'entreprise avec la même obligation de résultat qu'un fournisseur externe. Elle doit anticiper les besoins et les faire évoluer en fonction des informations disponibles. Elle doit aussi négocier en trouvant le prix le plus bas pour le niveau de qualité requis. La négociation achat est très importante car si les coûts d'achats baissent la rentabilité globale de l'entreprise augmente.

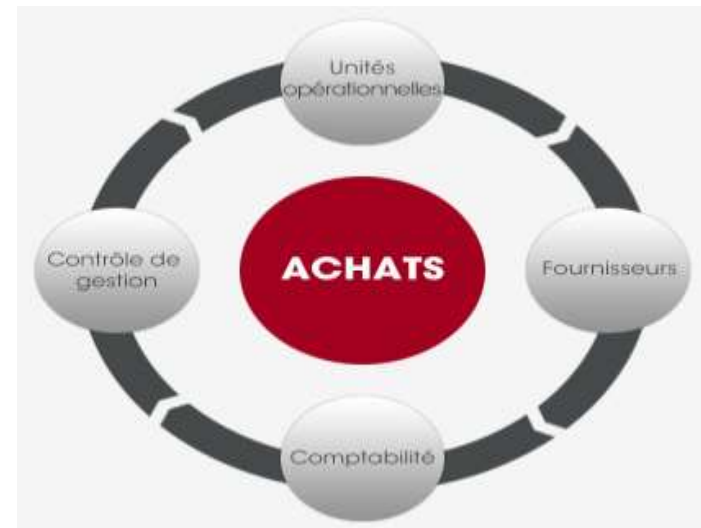


# L'organisation de la fonction d'achat

## A. Les objectifs

Les objectifs de la fonction achat sont les suivants :

- La baisse du prix d'achat des marchandises courantes.
- L'augmentation de la qualité des produits.
- La pérennisation des relations avec les fournisseurs pour augmenter la sécurité.
- La mise en place et la gestion de la veille technologique.
- Le conseil pour la définition des besoins en interne.



## **B. Les moyens de l'efficacité des acheteurs**

### **1. La mise en concurrence**

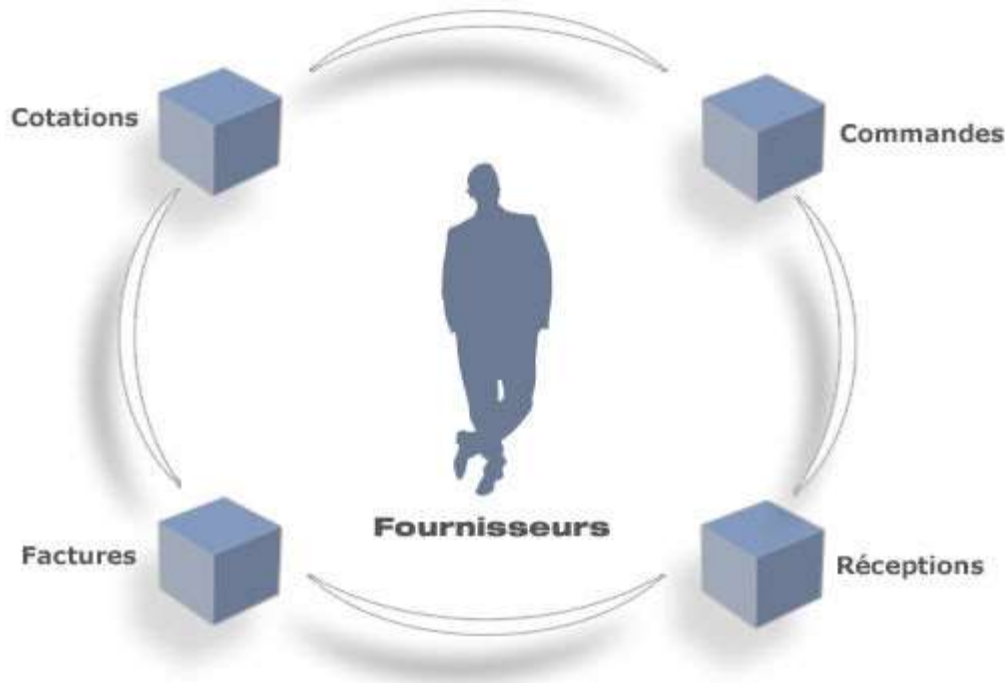
L'objectif est de créer les conditions d'une réelle compétition entre les fournisseurs en intégrant de nouveaux fournisseurs lors des appels d'offre. Cela se traduit par une connaissance du marché, une homologation des nouveaux fournisseurs et d'une comparaison objective et méthodique des offres. Le but de cette opération est de sélectionner le fournisseur le plus performant, l'obtention d'une baisse du prix d'achat et l'adéquation optimale entre les besoins et les marchés.

### **2. La massification**

L'objectif est d'accroître les masses à l'achat afin de tirer parti des économies d'échelle. Pour cela il faut faire un regroupement des produits sur un même fournisseur, mettre en place des commandes ouvertes et des partenariats. Les résultats sont l'obtention d'une baisse du prix du fait de l'effet volume, la réduction du coût de passation des commandes et la réduction du coût de la gestion avec la diminution du nombre de fournisseurs.

### 3. La standardisation des produits

L'objectif est d'acheter des produits existant sur le marché plutôt que des produits faits sur mesure. Il faut donc faire une expression fonctionnelle des besoins, simplifier ou standardiser les produits spécifiques et analyser la valeur. Les résultats obtenus sont la sécurité des approvisionnements, la réduction de la dépendance vis-à-vis des fournisseurs et l'adéquation optimale entre les besoins et l'offre.



## C. Le processus d'achat

Le processus d'achat se définit comme l'ensemble des actions ordonnées qui permettent à partir d'un besoin exprimé, de fournir un produit apte à satisfaire les besoins de l'utilisateur. Un cercle réduit de fournisseurs est alors choisi, avec lequel des négociations sont menées pour choisir celui qui correspond le mieux à la demande. Le choix final dépend de la qualité du fournisseur. L'acheteur doit donc vérifier que tous les paramètres sont respectés pour alimenter sa base de données, affaire par affaire, et noter chaque performance, tout en laissant une possibilité aux nouveaux entrants de pouvoir candidater selon le principe de la roue de Deming.

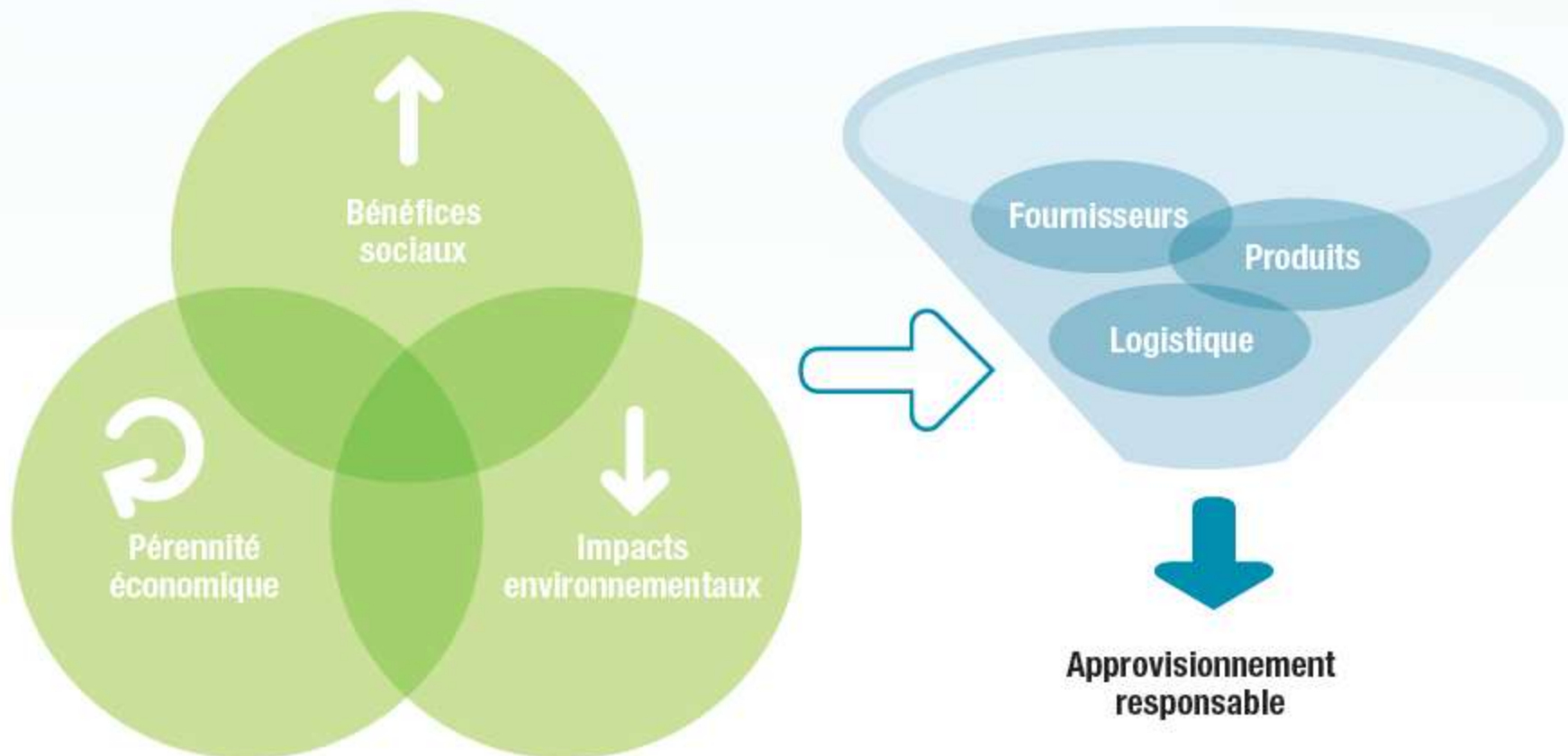
- 1. Plan :** Cette étape définit l'objectif (les besoins, les coûts, les moyens et le planning).
- 2. Do :** C'est l'étape chantier qui correspond à la construction.
- 3. Check :** C'est ici que l'on vérifie si le travail réalisé correspond aux besoins exprimés.
- 4. React :** On recherche les améliorations à apporter au projet.





## Qu'est-ce que l'approvisionnement responsable ?

L'approvisionnement responsable est un processus d'acquisition d'un bien ou d'un service répondant à un besoin qui intègre non seulement des critères de qualité et de coûts, mais aussi des critères environnementaux et sociaux.

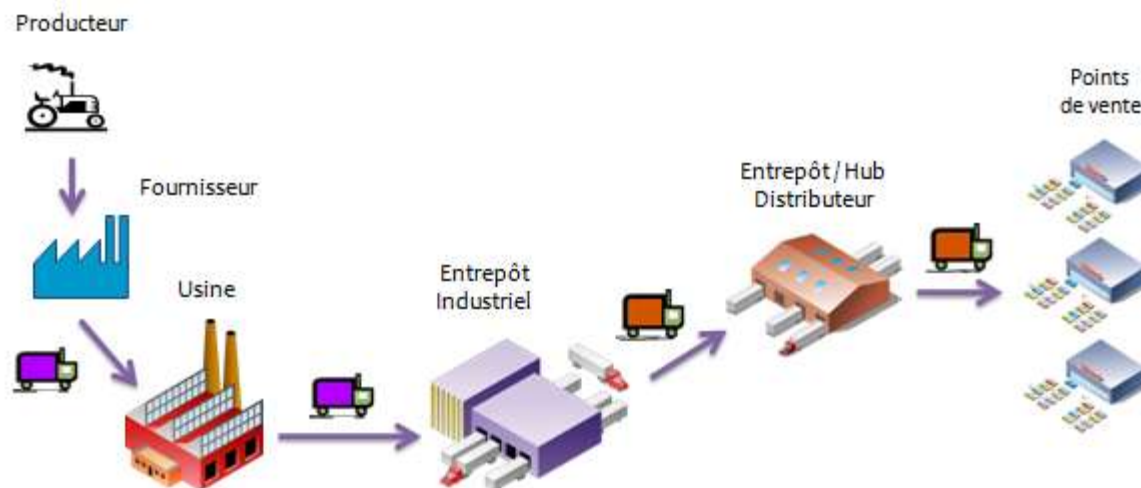


Processus de réflexion pour un approvisionnement responsable

Essentiellement, deux approches existent en matière d'approvisionnement responsable, soit l'approche produit et l'approche fournisseur.

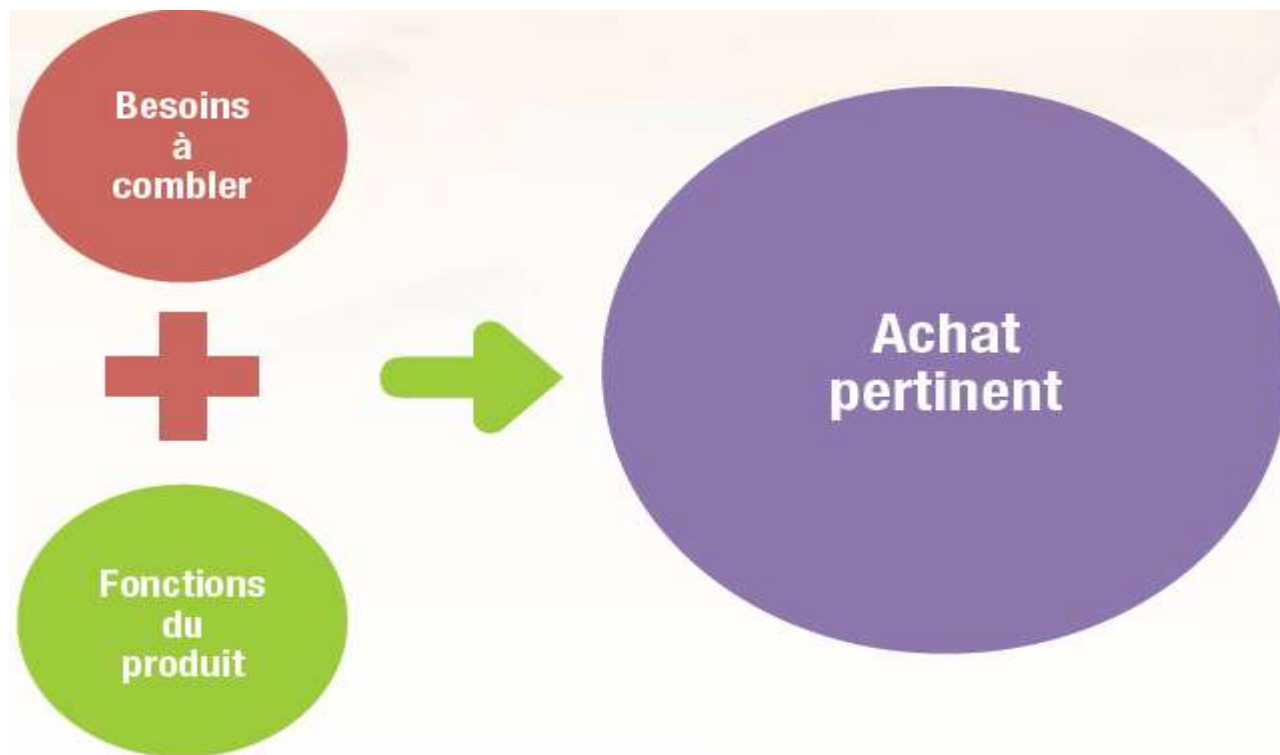
**L'approche produit** a pour objectif de sélectionner des biens et services présentant le meilleur compromis possible entre les enjeux environnementaux, économiques et sociaux du développement durable.

**L'approche fournisseur** a pour objectif d'encourager les manufacturiers et les fournisseurs de biens et services à s'engager dans une démarche de responsabilité sociétale. L'approche fournisseur cherche donc à favoriser les bonnes entreprises citoyennes, qui sont responsables par rapport à la société et respectueuses de l'environnement.



### Un achat responsable répond à un besoin réel

Avant d'acheter un bien, il faut déterminer et définir le besoin que l'on cherche à combler. Cette action, primordiale en approvisionnement, est trop souvent négligée. La réflexion sur la définition du besoin vise à maximiser la corrélation entre les besoins à combler et les fonctionnalités offertes par le produit convoité. Cette adéquation permet de mieux consommer et d'éviter la surconsommation.



Maximiser la corrélation entre le besoin et les fonctions du produit

## Face à une décision d'achat, il faut se poser les questions suivantes :

- Est-ce que le bien convoité répond vraiment à la fonction à laquelle il est destiné?
- Le bien retenu est-il surdimensionné ou d'une capacité qui dépasse les besoins réels?
- Peut-on se procurer un bien multifonctionnel qui répond à plusieurs besoins à la fois afin d'éviter l'achat de plusieurs biens différents?



## Pensez QUALITÉ ET DURABILITÉ

**Un achat responsable est un achat qu'on ne fait qu'une seule fois pour répondre à un besoin récurrent ou à plusieurs besoins, dans le cas de biens multiusages**

Pour répondre à des besoins récurrents, l'acquéreur doit rechercher des biens durables qui peuvent être employés à maintes reprises et qui ont une durée de vie appréciable. Il faut également évaluer la possibilité d'acquérir un bien modulable, c'est-à-dire un bien qui pourra s'adapter aux besoins dans différents environnements. Par exemple, lorsqu'est considérée l'acquisition d'un ameublement de bureau, il faut évaluer la possibilité qu'il offre diverses configurations pour s'adapter à d'éventuels réaménagements de bureau ou à un déménagement.

Les biens à usage unique devraient être exclusivement réservés pour des situations bien particulières qui l'exigent, comme la stérilisation.



### Un achat responsable minimise les risques pour la santé et la sécurité des utilisateurs

Lorsqu'on prévoit l'acquisition d'un bien ou d'un service, on doit se questionner sur les impacts et les risques pour la santé et la sécurité des utilisateurs. On tente de savoir quels sont les sous-produits chimiques qui le composent, les niveaux sonores et de chaleur dégagées par l'équipement en fonction, etc.. On évalue également les mesures qui pourront réduire, éviter ou supprimer les risques. Il faut donc privilégier des produits dont les effets négatifs sur la santé sont nuls ou qui peuvent être minimisés.

#### Avant d'acquérir un bien, il faut se poser les questions suivantes :

- L'espace occupé par l'implantation du bien nuira-t-il aux déplacements des employés, à la luminosité naturelle ou à l'accès aux issues de secours?
- Le bien sera-t-il une source de **rayonnement**, de chaleur, de bruits ou d'émissions de polluants?
- L'entreposage de produits **dangereux** sera-t-il nécessaire?
- L'usage du bien sera-t-il **ergonomique**?
- Le bien est-il conforme aux **normes CSA** (composantes électriques, de plomberie, de gaz, d'éclairage, etc.)?

#### Sources de renseignements complémentaires :

- **Service de sécurité et de prévention (SSP) de l'Université Laval.**
- **Commission de la santé et de la sécurité au travail du Québec (CSST).**
- **Environnement Canada : information sur les produits toxiques et leurs effets néfastes sur la santé.**

## Pensez BIEN USAGÉ

L'achat d'un bien usagé présente de belles qualités sous le regard d'une consommation responsable. Ce genre d'achat prolonge la durée de vie du bien en retardant sa mise au rebut et évite la production d'un bien neuf. De plus, cela peut permettre de faire des économies substantielles et d'acquérir ainsi un bien de meilleure qualité que celui qu'on n'aurait pas pu s'offrir s'il avait été neuf. Cependant, l'achat d'un bien usagé représente parfois un certain risque et cela doit être fait conformément à la politique d'approvisionnement de l'Université. Avant de procéder à l'acquisition d'un bien usagé, assurez-vous de consulter le guide (achat de bien usagé) et les procédures disponibles sur le site internet du Service des finances, [section approvisionnement](#).



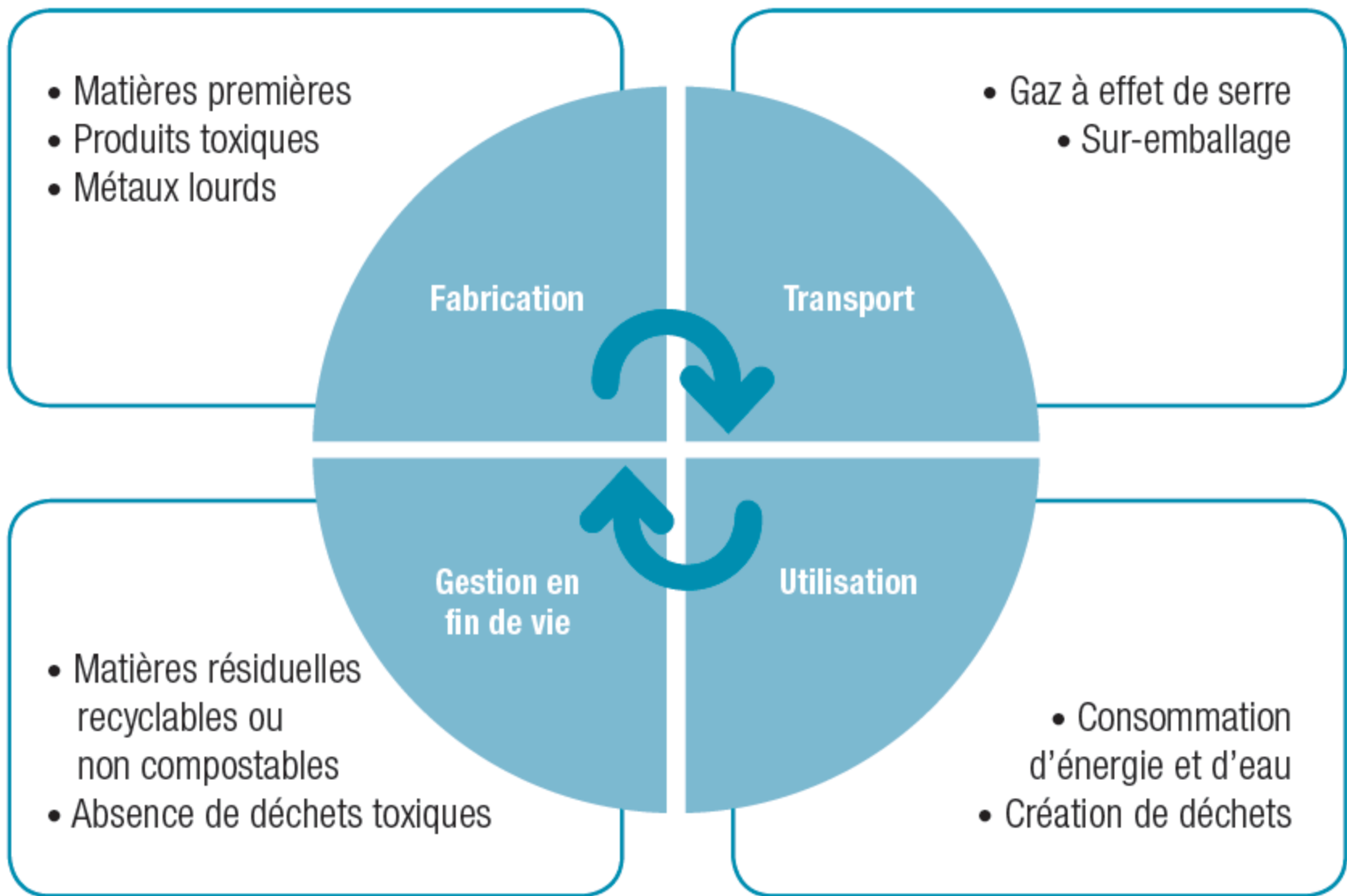
## Un achat responsable minimise les impacts négatifs sur l'environnement

Un impact sur l'environnement est un effet quantifiable sur la qualité du milieu écologique, soit sur l'eau, l'air, le sol et la biodiversité qui y évolue. Une façon simple de réaliser un achat qui respecte l'environnement est de transposer l'approche des 3R-V aux étapes du cycle de vie du produit. Par exemple, en matière de consommation énergétique, il faut privilégier les produits à énergie passive (sans apport d'énergie externe), puis ceux qui ont une consommation réduite (ex. : bien certifié Energy Star) et, enfin, ceux dont les pertes de chaleur pourraient être récupérées. En ce qui a trait à la consommation de matières premières, il faut privilégier, dans un premier temps, les produits fabriqués à partir de matières recyclées, puis ceux fabriqués à partir de matériaux renouvelables et enfin les produits fabriqués à partir de matières vierges, mais qui pourront être recyclées en fin de vie utile.

3R-V : la réduction à la source, le réemploi et le recyclage et, ultimement, la valorisation.








Cycle de vie et enjeux environnementaux d'un produit

## En l'absence de certification officielle, il faut privilégier les produits :

- fabriqués de matières recyclées ou de matières renouvelables exploitées adéquatement (produits forestiers certifiés FSC, cotons biologiques, etc.) et qui ne contiennent pas de produits toxiques ou de métaux lourds;
- en vrac ou en emballages multiples;
- dont l'emballage a été réduit au strict minimum et se compose de matières recyclées et qui se recycle à nouveau en fin de vie;
- fabriqué localement ou si ce n'est pas possible, livrés par bateau, train, camion, l'avion étant de dernier recours;
- qui minimisent la consommation d'énergie, d'eau et de consommables durant leur utilisation;
- qui sont faciles à démonter et dont les composantes plastiques sont identifiées du sigle Möbius  pour faciliter leur recyclage en fin de vie;
- réutilisables, recyclables et ultimement valorisables en fin de vie.

## Approche fournisseur

L'approche fournisseur a pour objectif de sélectionner des manufacturiers et des fournisseurs de biens et de services qui ont entrepris une démarche de responsabilité sociétale (développement durable). Une entreprise responsable est une entreprise qui va plus loin que le simple respect des lois, des règlements, des conventions internationales et des normes de pratique propres à leur domaine d'activité sur les plans fiscal, environnemental et social. C'est aussi une entreprise qui a une démarche d'amélioration continue et de performance quant aux principes et aux enjeux du développement durable relatifs à sa gestion, soit :

- le respect des droits et des conditions de travail selon les conventions de l'organisation mondiale du travail;
- le respect et la protection de l'environnement;
- une saine gestion financière et une pratique loyale de mise en marché;
- un engagement dans sa communauté.

Choisir un manufacturier ou un fournisseur responsable influe également sur la durabilité du produit acquis. En effet, un bien ou un service provenant d'une entreprise responsable verra son empreinte environnementale réduite, en raison de la phase de fabrication où les enjeux environnementaux sont contrôlés, et ses effets positifs sur la société augmentés, en raison des efforts déployés pour offrir des conditions de travail adéquates en usine.

- En l'absence de certification officielle et indépendante, il faut privilégier les entreprises :
  - membres d'une initiative commune de leur industrie visant à développer de bonnes pratiques en matière de gestion environnementale ou de contrôle des conditions de travail dans les usines de fabrication;
  - qui ont entrepris une démarche de responsabilité sociétale, qui publient régulièrement des rapports de développement durable présentant des indicateurs de résultats concrets permettant d'en évaluer la progression (ex. : quantité de GES émis ou d'eau consommée par année, taux d'accidents et de maladies professionnelles, etc.).

- Il existe différentes certifications officielles qui attestent qu'une entreprise agit de façon responsable. En voici quelques-unes :



Sur le site internet du Service des finances, [section approvisionnement](#), on y trouve une fiche d'information détaillée sur la question.

### Les étapes de la sélection des fournisseurs

**Etape 1 :** définir le besoin Cette étape permet de spécifier votre besoin et doit donner lieu à la rédaction d'un cahier des charges qui précisera tout ce que vous attendez de votre fournisseur tant en termes de produits que de service.



**Etape 2** : identifier les fournisseurs potentiels Cette étape correspond à une phase de documentation qui vous permettra de recueillir toutes les informations utiles pour sélectionner le meilleur partenaire. Pour mener à bien cette recherche il existe différentes sources d'information :

➤ **les sources externes** : les catalogues, la publicité, la presse professionnelle, les annuaires professionnels, les échantillons, les manifestations commerciales (foires, salons), le e-sourcing (via les moteurs de recherche), les places de marché (sites internet sur lesquels fournisseurs et clients peuvent se rencontrer)

➤ **les sources interne** : les fichiers fournisseurs avec qui l'entreprise a déjà travaillé.

**Etape 3** : présélectionner une liste de fournisseurs  
Cette étape permet d'établir un premier contact avec les fournisseurs identifiés. Le contact des fournisseurs peut s'établir de différentes façons, en fonction du cahier des charges :

➤ **par contact direct** : téléphone, face à face

➤ **par internet** : place de marché, enchères en ligne

➤ **par appel d'offres** : instrument de consultation du marché en prospection. Le besoin y est exprimé dans les mêmes termes pour tous les fournisseurs potentiels dans un cahier des charges. Il permet aux fournisseurs intéressés de proposer leur offre. Dans le cadre des marchés publics, le Code des marchés publics prévoit trois seuils.

**Etape 4** : définir des critères de sélection pertinents  
Cette étape **est cruciale** car c'est à partir de ces critères et de leur pondération que le ou les fournisseurs seront sélectionnés. Les critères ne doivent pas être trop nombreux afin d'être rapidement exploitables. Les différents critères sont la qualité, les conditions financières, les délais, le service après vente, la capacité de production, certification, etc...





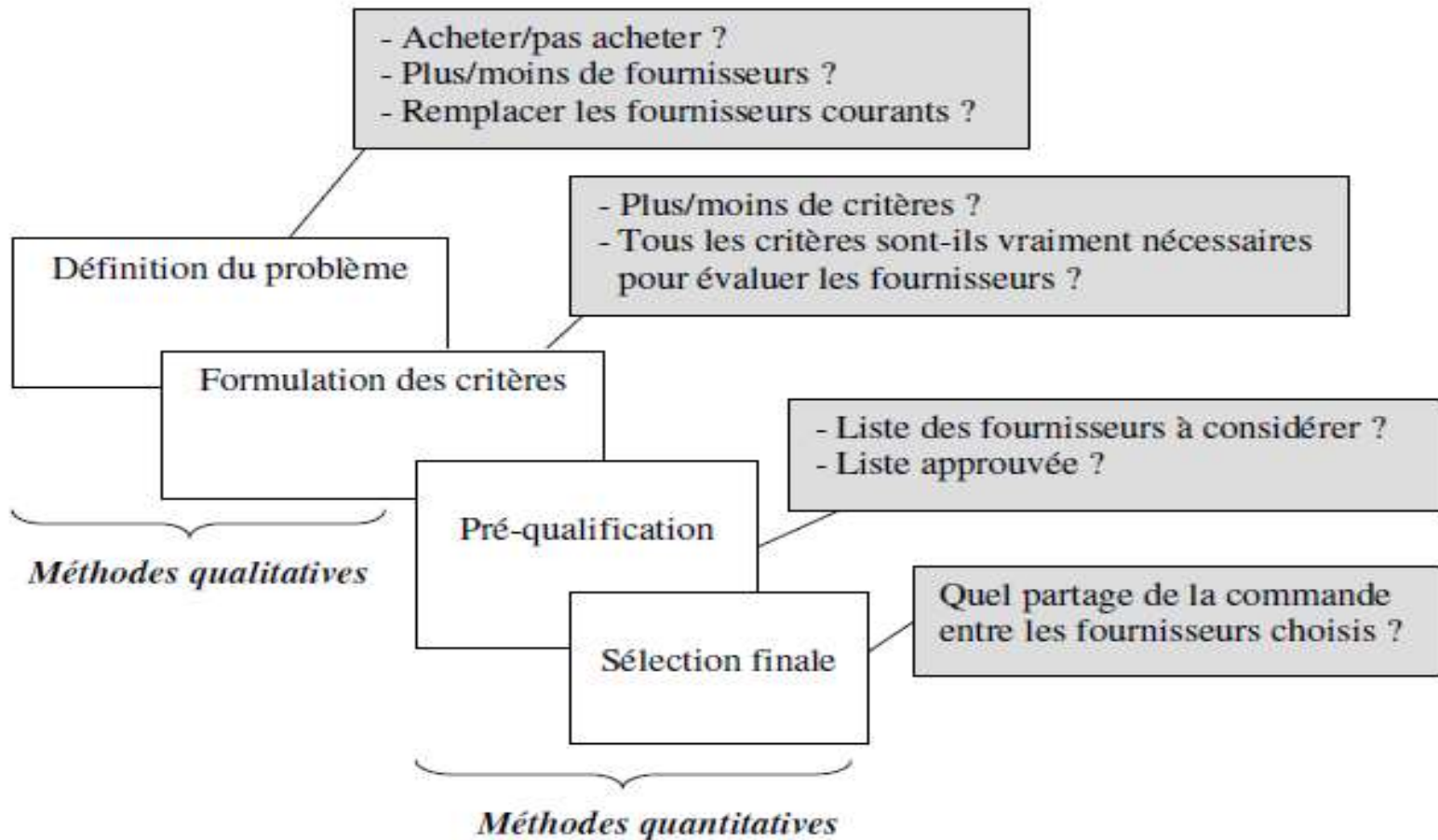
**Etape 5** : sélectionner le fournisseur La sélection s'effectue en utilisant les différents critères définis précédemment. Cependant en fonction du type d'achat, le poids de chacun de ces critères peut être différent.



## **Etape 6 :** préparer les contrats

**Etape 7 :** suivre et évaluer les performances du fournisseur avec possibilité de rétroaction en cas d'insatisfaction partielle ou totale : L'évaluation des fournisseurs doit se poursuivre au-delà de l'étape de sélection. Périodiquement et lors de problèmes, on doit réévaluer les fournisseurs pour s'assurer qu'ils maintiennent un bon niveau de service.

# Méthodes de sélection des fournisseurs



*Positionnement approximatif des méthodes de sélection des fournisseurs*

<i>Type d'achat</i>	<i>Achat de nouveau produit</i>	<i>Achat modifié (produit influent)</i>	<i>Achat urgent (produit courant)</i>	<i>Achat urgent (stratégique/ goulot d'étranglement)</i>
<i>Etapes de Sélection des fournisseurs</i>				
<i>Définition du problème</i>				
<i>Formulation des critères</i>			ISM	ISM, ES
<i>Pré-qualification des fournisseurs</i>	Catégorisation	AHP, CA, DEA, ES, CRB, UT, Catégorisation	AHP, CA, DEA, Catégorisation	Catégorisation
<i>Sélection finale</i>	AHP, ES, CA, FST, UT	AHP, CA, DEA, GP, TCO, MP	AHP, CA, MP, UT	ABC, AHP, CA, FST, UT

*Méthodes de sélection des fournisseurs en fonctions du type d'achat*

<i>Méthodes</i>		<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
<i>Pondération</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapide et simple à utiliser</li> <li>- Tient compte des critères subjectifs</li> <li>- Mise en œuvre peu coûteuse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dépend du jugement humain</li> <li>- Pas de possibilité d'introduire des contraintes dans le modèle.</li> </ul>
<i>Programmation mathématique</i>	<i>Multi objectifs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les critères n'ont pas forcément une dimension commune</li> <li>- Propose plusieurs solutions</li> <li>- Possibilité d'introduire ou non les contraintes dans le modèle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tient compte avec difficulté des critères subjectifs</li> <li>- Ne propose pas une solution optimale</li> <li>- Difficile d'analyser les résultats de la méthode.</li> </ul>
	<i>Mono-objectif</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propose une solution optimale</li> <li>- Possibilité d'introduire ou non des contraintes dans le modèle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne tient pas compte des critères subjectifs.</li> </ul>
<i>Méthode basée sur le coût</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aide à identifier la structure de tous les coûts</li> <li>- Permet de négocier les valeurs des coûts avec les fournisseurs</li> <li>- Très flexible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès aux données sur les coûts parfois limité</li> <li>- Expression de certains coûts en monétaire difficile.</li> </ul>
<i>Statistique et /ou probabiliste</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse le comportement incertain des fournisseurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de solution optimale</li> <li>- difficile à analyser</li> <li>- Pas de possibilité d'introduire des contraintes mathématiques dans le modèle.</li> </ul>
<i>Catégorisation</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure de manière claire et systématique, le processus d'évaluation des fournisseurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne définit pas clairement l'importance relative de chaque critère</li> <li>- Méthode subjective.</li> </ul>
<i>Intelligence artificielle</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offre une base de connaissance flexible ;</li> <li>- Tient compte des facteurs qualitatifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La collecte des connaissances sur les fournisseurs et l'accès à l'expertise est longue et difficile.</li> </ul>

## **Stratégie à un fournisseur ou à plusieurs fournisseurs**

La problématique de choisir un seul fournisseur ou de partager l'offre entre plusieurs fournisseurs est très largement traitée dans la littérature. L'une et l'autre présentent des avantages et des inconvénients.

### ***Stratégie à un seul fournisseur (mono sourcing) :***

Le travail avec un seul fournisseur permet de nouer des relations pouvant aller jusqu'au partenariat et à la mise en place de programme de JAT. Ainsi, l'entreprise et le fournisseur peuvent participer à la synchronisation de leurs systèmes de production et de livraison, ce qui permet de réduire les stocks. En effet, des livraisons multiples en petites quantités et à intervalles d'arrivée déterminés de manière optimale permet au entreprise de minimiser les coûts et gagner en productivité.

**L'inconvénient** majeur de cette stratégie est qu'elle peut produire des réactions monopolistiques et opportunistes chez le fournisseur en raison de l'éloignement de la pression de la concurrence. Pour éviter cet effet, et dans le cas où le entreprise ne pourrait s'approvisionner qu'en mono-source, il est nécessaire que celui-ci mette en place un système d'évaluation dynamique du fournisseur. Mais dans le cas le plus général, l'entreprise s'oriente vers une stratégie à plusieurs fournisseurs ;

## ***Stratégie à plusieurs fournisseurs (multiple sourcing) :***

*La concurrence entre les fournisseurs les amène à atteindre le niveau de performance souhaité et augmente le pouvoir de négociation de l'entreprise, ce qui limite l'apparition de comportements opportunistes de la part des fournisseurs et minimise la dépendance de l'entreprise vis-à-vis d'un seul fournisseur. De plus, cette stratégie peut impliquer le partage de la commande entre plusieurs fournisseurs, ce qui permet de réduire l'incertitude sur les délais de livraison et diminuer les coûts de stockage et le risque de rupture de stock.*

*Ces gains réalisés sur les coûts de stock peuvent compenser les coûts importants de commande.*



Une étude indique que les entreprises tendent de réduire la base de leurs fournisseurs, ce qui leur permet de gérer de manière efficace les fournisseurs retenus en améliorant leur performance en terme de qualité, délai et coût. Cette réduction favorise également l'établissement de relations de coopération à long terme avec les fournisseurs, pouvant aller jusqu'au partenariat. Le temps nécessaire pour développer ces relations de long terme est directement proportionnel au nombre de fournisseurs.