

An aerial photograph of a winding asphalt road through a deep canyon. The canyon walls are composed of layered, reddish-brown rock formations with intricate textures and shadows. The road curves through the center of the canyon, with a white guardrail visible on the right side. The overall scene is dramatic and emphasizes the ruggedness of the natural environment.

Deloitte.

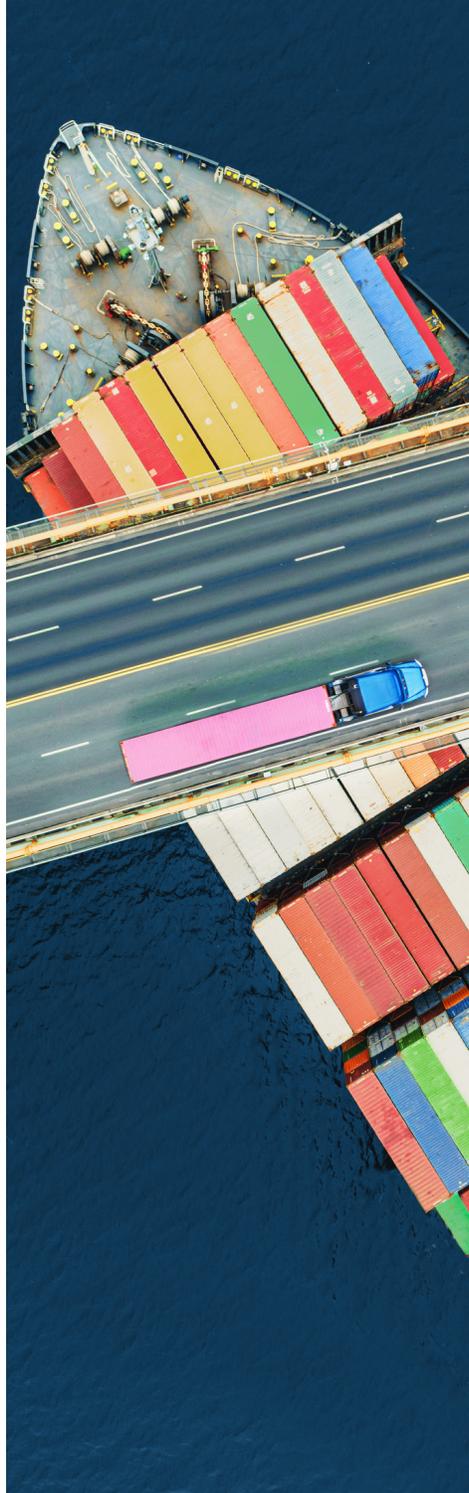
Chaînes d'approvisionnement durables
Le rôle crucial du sourcing et de l'approvisionnement

Sommaire

L'aggravation de la crise climatique mondiale, l'intensification des problèmes sociaux et l'économie instable ont des effets négatifs sur les gens, la planète et les profits. Ces enjeux montrent également la vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement mondiales, qui menace l'avenir des entreprises du monde entier.

En cette ère de perturbations, l'un des plus grands défis pour les hauts dirigeants consiste à créer une feuille de route claire et stratégique en fait d'enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) à l'aide d'un cadre de chaîne d'approvisionnement durable et selon un juste équilibre entre les avantages économiques et environnementaux. Les leaders se rendent compte que tous les professionnels du sourcing et de l'approvisionnement doivent intensifier leurs efforts, se mettre au diapason, assumer leurs décisions et apporter des changements efficaces.

Cet article propose un point de vue sur la façon dont les fonctions de sourcing et d'approvisionnement peuvent adopter une approche plus organisée et résolue pour faire face aux défis croissants qui sont liés aux enjeux ESG dans leurs chaînes d'approvisionnement. Le processus décisionnel stratégique peut être utilisé afin de favoriser la durabilité organisationnelle, notamment en améliorant la neutralité carbone, en satisfaisant aux exigences de contenu local et en facilitant la transparence et la présentation de l'information sur les facteurs ESG.



Les professionnels de l'approvisionnement doivent relever le défi, prendre leurs responsabilités et effectuer des changements efficaces.



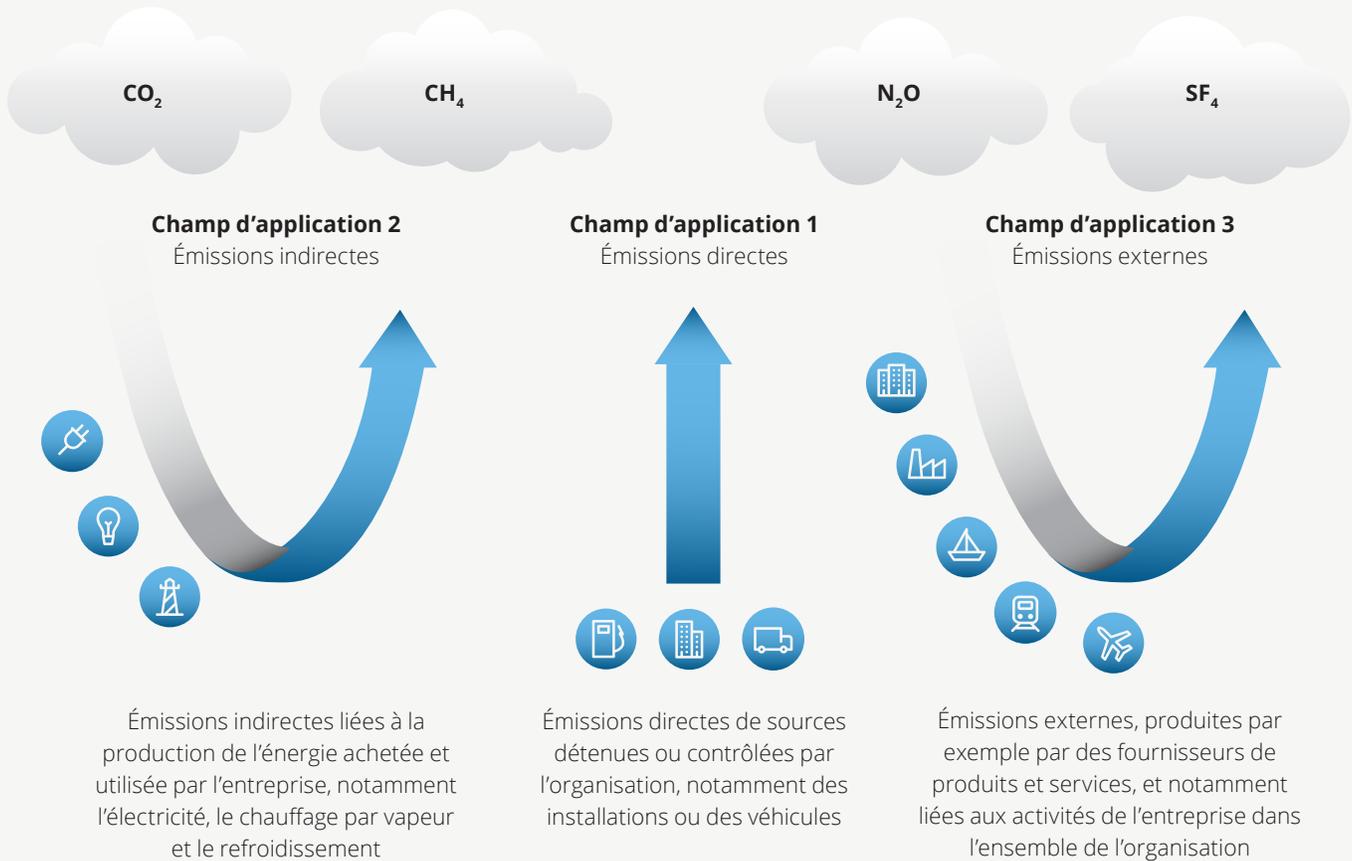
Le défi unique de la fonction de sourcing en lien avec les facteurs ESG

Le processus traditionnel de prise de décisions sur le sourcing met l'accent sur les coûts uniquement ou sur une combinaison des coûts et des capacités – les considérations relatives aux facteurs ESG ne constituant même pas un critère d'évaluation. Cela est attribuable, du moins en partie, au manque de visibilité des gestionnaires du sourcing quant à l'incidence de leurs décisions sur les objectifs généraux de leur organisation liés aux enjeux ESG.

Cependant, les clients, les organismes de réglementation et d'autres parties prenantes externes intensifient la pression sur les organisations pour qu'elles trouvent des moyens de réduire leurs émissions de carbone. C'est là un tout autre défi, car le problème s'étend bien au-delà des opérations internes. En fait, jusqu'à 85 % des émissions de carbone d'une organisation peuvent se produire en amont dans les chaînes d'approvisionnement externes, par l'intermédiaire de plusieurs réseaux de fournisseurs (Carbon Disclosure Project, 2017).

Champs d'application 1, 2 et 3 : aperçu des émissions indirectes, directes et externes

Les champs d'application 1, 2 et 3 sont des catégories qui désignent les divers types d'émissions de carbone qu'une organisation génère, tant dans ses propres opérations que dans l'ensemble de sa chaîne de valeur.



Points essentiels des émissions des champs d'application 1, 2 et 3

Les émissions des champs d'application 1 et 2 sont plus visibles et plus faciles à contrôler

Les entreprises disposent généralement de perspectives sur les données de base nécessaires pour convertir les achats directs de gaz et d'électricité en une valeur représentant des tonnes de gaz à effet de serre (GES).

Le champ d'application 3 est normalement celui où se trouve la majorité des émissions d'une entreprise

Les émissions du champ d'application 3 constituent en moyenne 60 à 70 % de l'empreinte carbone de la plupart des entreprises (site web sur les changements climatiques de Deloitte Royaume-Uni). Ces émissions sont générées à l'externe, par exemple par les fournisseurs des biens et des services achetés et d'autres activités générales dans l'ensemble de l'organisation.

La plupart des entreprises ont un contrôle limité sur la façon de traiter les émissions du champ d'application 3

Les entreprises peuvent proposer de collaborer avec leurs fournisseurs pour trouver des solutions visant à réduire les émissions ou envisager des changements à leur chaîne d'approvisionnement actuelle. Ainsi, elles peuvent définir une nouvelle méthode de calcul, établir de nouvelles cibles ESG concernant les émissions des fournisseurs, mettre en place des mesures de transparence plus efficaces et améliorer la conformité des programmes grâce à des cibles réalistes pour les fournisseurs.

Mise en contexte des enjeux ESG : l'optique de l'approvisionnement

Le développement durable étant désormais au centre des préoccupations, les dirigeants de la chaîne d'approvisionnement doivent trouver un moyen d'équilibrer les objectifs de rentabilité et les objectifs environnementaux.

La performance environnementale d'une organisation peut se mesurer de plusieurs façons, notamment par sa consommation d'énergie, l'utilisation de matériaux de remplacement et la réduction des déchets. Le contexte social comprend aussi de nombreux éléments, comme les normes du travail, les relations communautaires et les initiatives favorisant la diversité, l'équité et l'inclusion.

Les effets des chaînes d'approvisionnement externes sur le rendement social d'une entreprise sont bien plus importants et complexes que ceux des opérations internes. Ils peuvent également s'étendre à la gouvernance quand on tient compte de l'ampleur des dépenses influençables.

L'intégration des considérations relatives aux enjeux ESG dans le processus d'approvisionnement devrait être axée sur l'assurance que la sélection des produits et des fournisseurs se fait de manière à atteindre un équilibre entre le coût, les capacités et la durabilité.

On peut obtenir d'excellents résultats en établissant des objectifs stratégiques et réalistes

La première étape de la fonction de sourcing consiste à définir une feuille de route pour l'atteinte de cibles SMART (précises, mesurables, réalisables, pertinentes et temporelles) et durables, y compris des paramètres clairs et des rôles et responsabilités harmonisés dans l'ensemble de l'organisation.



Cinq étapes clés d'un cadre de chaîne d'approvisionnement durable

1. Vision

Une fois le soutien de la haute direction établi, définir **une vision à long terme pour les objectifs et les cibles de développement durable de l'entreprise**. Établir une stratégie de sourcing et d'approvisionnement durables et un plan de mise en œuvre échelonné pour atteindre les objectifs.

2. Politiques et gouvernance

Élaborer **des lignes directrices de politique d'achat et de gouvernance** pour le développement durable et d'autres engagements sociaux et environnementaux importants afin d'orienter le programme.

3. Adhésion des parties prenantes

Établir **une analyse de rentabilité claire** pour la stratégie de sourcing et d'approvisionnement durables afin de rallier les parties prenantes.

4. Compétences et habiletés

Formuler **une politique de perfectionnement des ressources humaines** renforçant la durabilité des pratiques de sourcing et d'approvisionnement au moyen de la formation, d'évaluations, de systèmes de récompense, etc.

5. Outils et technologies

Élaborer **des outils et des capacités de sourcing et d'approvisionnement pour le personnel de soutien** qui met en œuvre les mesures de développement durable.

Les objectifs audacieux favorisent l'innovation

Peu importe où les organisations se situent dans leur parcours de développement durable, des objectifs ambitieux peuvent favoriser l'action lorsqu'ils sont définis dans un cadre clair et durable adapté à leurs besoins.

1. Vision : élaborer une vision à long terme du sourcing et de l'approvisionnement durables en déterminant comment intégrer des éléments de développement durable à d'autres objectifs d'entreprise. Les initiatives envisagées par les fournisseurs devraient être analysées dans le cadre de ce processus.

2. Politiques et gouvernance : une chaîne d'approvisionnement durable nécessite un changement de mentalité et une adaptation des politiques, de la gouvernance et des processus. Des lignes directrices de politique d'achat durable énoncent l'officialisation et la mise en œuvre de tous les engagements (critères de sourcing et d'approvisionnement durables, etc.).

3. Adhésion des parties prenantes : démontrer la rentabilité d'une stratégie durable permettant de rallier les parties prenantes. L'analyse de rentabilité met en évidence les avantages du sourcing et de l'approvisionnement responsables atténuation des facteurs de risque (atténuation économies de coûts). Un autre avantage potentiel est de stimuler l'innovation, par exemple en collaborant avec les fournisseurs pour élaborer de nouvelles approches circulaires.

4. Compétences et habiletés : les politiques favorisant la sensibilisation au développement durable, avec le soutien de leaders engagés, sont les principaux catalyseurs de la mise en œuvre réussie du développement durable au sein de l'organisation. Il est important d'offrir de la formation sur les meilleures pratiques de sourcing et d'approvisionnement durables afin d'habiliter le personnel et de susciter son engagement.

5. Outils et technologies : favoriser le sourcing et l'approvisionnement durables et éthiques avec des et des technologies numériques assurant le suivi des paramètres de développement durable de l'organisation à l'interne et à l'externe.

Aspects à surveiller et à analyser



Répercussions environnementales

- Total des émissions annuelles de CO₂ produites par les fournisseurs (le Carbon Disclosure Project pourrait être consulté)
- Émission d'équivalents de CO₂, par produit fabriqué



Répercussions sociales

- Intégration des avantages pour la collectivité, tels que les avantages financiers et les engagements d'amélioration économique, dans les contrats de sourcing et d'approvisionnement
- Initiatives de développement des fournisseurs et résultats (programme d'audit du développement durable des fournisseurs)
- Nombre de fournisseurs dont les propriétaires ou les dirigeants sont des femmes, des Autochtones et d'autres groupes marginalisés, ce qui favorise le développement social



Répercussions économiques

- Soutien aux collectivités locales et aux petites et moyennes entreprises (PME)
 - Pourcentage des fournisseurs qui obtiennent leurs matériaux et leur main-d'œuvre localement plutôt qu'à l'externe
 - Occasions offertes aux fournisseurs admissibles en tant que fournisseurs locaux ou PME



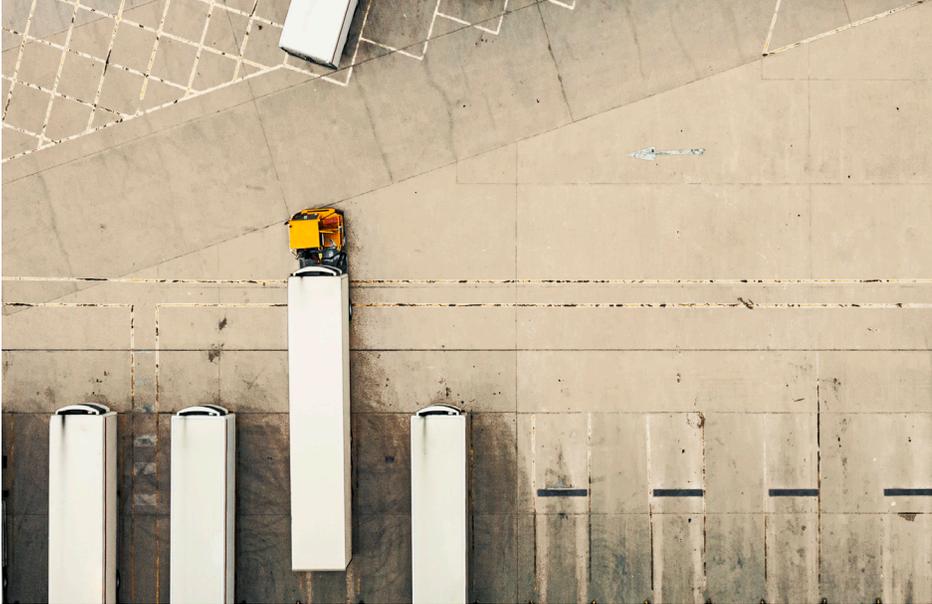
Achats durables

- Pourcentage des fournisseurs qui respectent la stratégie de développement durable établie
- Pourcentage des commandes passées auprès de fournisseurs ayant mis en place des mesures de développement durable



Gestion des fournisseurs

- Données de référence sur les GES pour les fournisseurs (validées à l'externe)
- IRC de la réceptivité, comme le pourcentage de non-conformité dans les demandes d'information après un audit
- IRC financiers, comme le pourcentage d'économies de coûts grâce à la réduction des émissions de carbone



Faciliter les pratiques responsables grâce à des paramètres de développement durable

Les paramètres de développement durable quantifient, mesurent et comparent le rendement environnemental, social et économique, et ils contribuent à favoriser l'approvisionnement responsable. La transparence axée sur les paramètres aide les organisations à évaluer leurs objectifs de développement durable et à les atteindre.

1. Répercussions environnementales

Il importe d'intégrer les considérations relatives aux changements climatiques dans la prise de toute décision, notamment en priorisant la sélection de produits et de fournisseurs efficaces dans le processus d'évaluation des fournisseurs. Des efforts concertés peuvent aider ces derniers à développer les capacités dont ils ont besoin pour parvenir à la neutralité carbone, créer un environnement plus propice à la collaboration et promouvoir l'échange d'information.

2. Répercussions sociales

Repérer et évaluer les activités qui contribuent à élargir la diversité des fournisseurs et à améliorer le bien-être de la société afin de progresser vers l'atteinte des objectifs liés aux enjeux ESG.

3. Répercussions économiques

Déterminer comment les collectivités locales et les PME peuvent être intégrées dans les chaînes d'approvisionnement globales et promouvoir la durabilité en tirant parti des ressources et des bassins de main-d'œuvre locaux. Cela a un effet positif net sur les mesures sociales et économiques.

4. Achats durables

Être à l'affût des nouveaux produits et gérer le volume et la valeur des commandes passées auprès de fournisseurs respectant les stratégies de développement durable établies. Les organisations peuvent aussi définir la structure commerciale qui favorise le partenariat pour atteindre les objectifs communs des organisations concernées.

5. Gestion des fournisseurs

Rechercher une validation externe des données de référence sur les GES et surveiller :

- Les IRC de la réceptivité, notamment les résultats habituels des audits, comme le pourcentage de non-conformité dans les demandes d'information après un audit
- Les IRC financiers, comme le pourcentage d'économies de coûts grâce à la réduction des émissions de carbone
- Les IRC de la sécurité, comme le nombre total de blessures ou d'accidents sur les lieux.

Au moment d'évaluer les chaînes de valeur des fournisseurs, identifier tous les sous-fournisseurs afin de collaborer avec eux pour atteindre la durabilité dans toute la chaîne d'approvisionnement en aval.

Les considérations et les règlements complexes et en évolution font en sorte qu'il n'existe pas méthode miracle, mais il est clair qu'il faut surveiller les processus.

Conclusion

L'amélioration de la viabilité organisationnelle et la communication de l'information sur les progrès réalisés avec les facteurs ESG font aujourd'hui partie des fonctions les plus importantes des équipes de sourcing et d'approvisionnement. Les considérations et les règlements complexes et en évolution font en sorte qu'il n'existe pas de méthode miracle, mais il est clair qu'il faut surveiller les processus internes et externes, et accorder plus d'importance et de transparence à la sélection des fournisseurs et des produits, ainsi qu'au processus décisionnel. En respectant un cadre de chaîne d'approvisionnement durable, les organisations pourront atteindre leurs objectifs de développement durable et en assurer l'entière conformité.

Personnes-ressources

Mahendra Dedasaniya

Associé, Sourçage et approvisionnement

mdedasaniya@deloitte.ca

Shaheen Dewani

Directrice, Chaîne d'approvisionnement et opérations réseau

shdewani@deloitte.ca

Collaborateurs

Mayank Agarwal

Niharika Athavale

Genevieve de Carcenac

Ryan Ernst

Andrew Jennings

Sarah Kalma

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans de nombreux secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter, Instagram ou Facebook.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.