

- 
- ▶ *Analyse du besoin*
 - ▶ *Études de marché*
 - ▶ *Gré à gré*
 - ▶ *Sur invitation*
 - ▶ *Appel d'offres publics*

GUIDE OPÉRATIONNEL D'ACHAT AUPRÈS DES **ENTREPRISES** D'ÉCONOMIE SOCIALE

DÉCEMBRE 2020



Conception graphique: [QUINTUS](#)

Depot legal - Bibliotheque et Archives nationales du Quebec
ISBN 978-2-9819254-0-4 (PDF)
© ECPAR, 2020.

GUIDE OPÉRATIONNEL D'ACHAT AUPRÈS DES **ENTREPRISES** D'ÉCONOMIE SOCIALE

DÉCEMBRE 2020

PRÉAMBULE	7
1 L'ÉCONOMIE SOCIALE	8
1.1 L'économie sociale au Québec	9
1.2 Part de l'économie sociale dans l'économie québécoise	9
1.3 L'économie sociale au Canada	12
2 INTÉRÊT DE FAIRE AFFAIRE AVEC DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE (EÉS)	14
2.1 Objectifs de développement durable	15
2.2 Développement socioéconomique	16
2.3 Objectifs de diversité de l'organisation	17
2.4 Rétention et mobilisation du personnel	17
3 MODE D'UTILISATION DU GUIDE	18
3.1 Publics cibles	19
3.2 Sections à consulter en priorité selon le public cible	20
4 PRISE EN COMPTE DES EÉS À CHAQUE ÉTAPE DU PROCESSUS D'ACHAT	22
4.1 Engagement et gouvernance	23
4.2 Identification du besoin et de l'offre sur le marché	32
4.3 Choix de la stratégie d'acquisition	32
4.4 Attribution du contrat	35
i) Gré à gré	35
ii) Appel d'offres sur invitation	36
iii) Appel d'offres public	38
4.5 Finalisation du contrat	39
4.6 Suivi de la performance du contrat	39

5	REPÉRER L'OFFRE DES EÉS	41
5.1	Les pôles régionaux d'économie sociale qui déploient l'initiative « L'économie sociale, j'achète! »	42
5.2	La plateforme pancanadienne Akcelos	43
5.3	Répertoires des entreprises sur la base de leur mission	43
6	SUIVRE LES AVANCÉES ET LES IMPACTS DE L'ACHAT AUPRÈS DES EÉS	44
6.1	Indicateurs d'intrants	46
6.2	Indicateurs d'activités	46
6.3	Indicateurs d'extrants	47
6.4	Indicateurs d'effets	48
7	RESSOURCES ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	49
7.1	Ressources permettant de mieux comprendre la valeur ajoutée des EÉS	50
7.2	Enjeux et barrières de l'approvisionnement auprès des EÉS	52
7.3	Exemples d'engagements	52
7.4	Liste des informations à communiquer publiquement	52
7.5	Questions à se poser afin de cibler les impacts sociaux de l'achat	53
7.6	Exemples de critères de qualité axés sur la valeur socioéconomique	53
7.7	Évaluation de la valeur réelle du contrat	53
8	LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS	54
9	BIBLIOGRAPHIE	54



À propos de l'ECPAR

L'ECPAR est un réseau d'organisations qui partagent depuis 2008 leur expertise et savoir-faire en vue d'être plus efficace et d'optimiser les ressources qu'elles affectent à l'achat responsable.

Organisation multipartite et multisectorielle unique au Canada, l'ECPAR compte parmi ses membres 25 des principaux donneurs d'ordre du Québec, avec autant de parties prenantes qui assurent la rigueur et la pertinence des actions, modèles et outils proposés. L'objectif clé de ces organisations est d'éviter la duplication des efforts, de présenter des orientations d'achat harmonisées sur les marchés et de « cautionner » les initiatives qu'elles proposent en matière d'achat responsable.

Au cours des 10 dernières années, l'ECPAR a équipé plus de 50 organisations et 200 professionnels de l'approvisionnement et du développement durable, dirigé des communautés de pratique qui ont produit plus de 30 outils opérationnels, favorisé le transfert et le partage d'expertise, mesuré et rendu compte des progrès et soutenu la mise en œuvre de l'achat responsable.

Démarche utilisée pour produire le guide

Afin de recenser les pratiques favorisant la prise en compte des EÉS tout au long du processus d'approvisionnement, une revue de la documentation a été effectuée dans plus de 100 documents de référence provenant notamment de différentes provinces du Canada, des États-Unis, du Royaume Uni, de la France, de l'Australie et de l'Écosse. Différents donneurs d'ordres membres de l'ECPAR et plusieurs acteurs clés de l'économie sociale québécoise ont également été consultés.

Le guide a par ailleurs été révisé par des experts en approvisionnement et des tests pilotes ont été effectués par des acheteurs de trois types d'organisations québécoises différentes, soit la Ville de Montréal (municipal), Aéroports de Montréal (privée) et Hydro-Québec (société d'État).



Espace coworking : La-Halte 24-7
4284 Rue de la Roche,
Montréal, QC, H2J 3H9

514 618-6171
info@ecpar.org
www.ecpar.org

PRÉAMBULE

À l'échelle du Québec, du Canada et sur la scène internationale, des réseaux se construisent pour promouvoir et développer l'économie sociale. Les gouvernements se donnent des lois, des politiques et des stratégies pour reconnaître et appuyer ce mouvement entrepreneurial. Des initiatives novatrices se mettent en place pour que les marchés publics et privés utilisent leur pouvoir d'achat pour atteindre des fins sociales, notamment en appuyant le modèle de l'économie sociale, et ce en tenant compte du contexte des accords de libre-échange.

Le Québec se démarque sur ce plan. L'écosystème de l'économie sociale y est fortement structuré et le gouvernement québécois, par l'entremise de ses plans d'action en économie sociale, appuie le secteur. À l'instar de plusieurs acteurs économiques québécois et canadiens, il cherche également à améliorer l'accès de cet important réseau d'entreprises à son marché.

Ce guide s'inscrit dans cette mouvance. Il vise à fournir des orientations concrètes sur la façon de prendre en compte l'économie sociale dans le cadre des processus d'achats des organisations publiques, des entreprises privées, des établissements des réseaux de la santé et de l'éducation, des organismes sans but lucratif et des coopératives. Il est basé sur les meilleures pratiques en la matière telles que repérées au Canada et à l'international, et sur les orientations et recommandations des organisations internationales qui réitèrent le rôle des marchés publics pour atteindre des objectifs comme une croissance verte durable, le développement de petites et moyennes entreprises, l'innovation ou l'instauration de normes de conduite responsable des entreprises¹.

Cette première édition du guide, financée par le Ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec, répond aux besoins des acheteurs institutionnels qui, peu importe où ils sont basés au Québec, veulent augmenter leurs achats auprès des entreprises de l'économie sociale (EÉS) du Québec. Dans un deuxième temps l'ECPAR projette d'adapter le contenu de ce guide au contexte canadien.

Le Guide propose des actions concrètes pour chacune des étapes du processus d'achat. Dans certains cas, les actions qu'il propose peuvent être mises en place par tout type d'organisation. Dans d'autres, les actions suggérées sont plus novatrices et ne peuvent être considérées comme pertinentes ou efficaces pour toutes situations. Elles ont été classées comme telles dans les sections qui concernent les équipes ayant la responsabilité de définir les stratégies d'acquisition ou d'influencer les termes des lois qui encadrent les marchés publics.

Le guide insufflera ainsi une base solide d'actions et d'inspiration à chaque structure.

¹ Recommandation du Conseil de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur les marchés publics <https://www.oecd.org/fr/gouvernance/ethique/Recommandation-OCDE-sur-les-marches-publics.pdf>

1

L'ÉCONOMIE SOCIALE



1. L'ÉCONOMIE SOCIALE

L'économie sociale est une forme d'entrepreneuriat. Les entreprises qui en font partie placent leur mission sociale, environnementale et culturelle au cœur du processus de création de la richesse. Elles s'inscrivent dans une logique de marché, et une part significative de leurs ressources provient de la vente des biens ou des services qu'elles produisent. Dans les pays industrialisés, l'économie sociale joue également un rôle actif pour intégrer au marché du travail des personnes qui en sont éloignées.

Ce mouvement entrepreneurial est nommé différemment selon le contexte où il émerge : économie solidaire, entreprises sociales, innovation sociale, développement économique communautaire, tiers secteur, secteur coopératif et sans but lucratif ou entreprises communautaires.

Le présent guide se concentre sur le contexte canadien et, dans un premier temps, sur le contexte québécois. Les prochaines sections présentent ainsi la loi-cadre qui définit ce qu'est l'économie sociale au Québec, la part de l'ÉS dans l'économie québécoise et la façon dont se manifeste ce modèle économique dans les autres provinces canadiennes.

1.1. Économie sociale au Québec

Au Québec, une [Loi-cadre sur l'économie sociale](#) a été adoptée à l'unanimité en 2013. Outre son objet prioritaire qui est de reconnaître la contribution particulière de l'économie sociale au développement socioéconomique du Québec, la loi vise notamment à :

- ▶ Promouvoir l'économie sociale comme levier de développement socioéconomique;
- ▶ Soutenir le développement de l'économie sociale par l'élaboration ou l'adaptation d'outils d'intervention, dans une perspective de cohérence gouvernementale et de transparence.

Le Québec circonscrit l'ÉS selon trois critères :

1. Le statut juridique de l'entreprise : les coopératives, les mutuelles et les organismes sans but lucratif producteurs de biens et services
2. Sa mission, qui place l'économie au service du social
3. Sa volonté de respecter les principes éthiques suivants :
 1. L'entreprise a pour but de répondre aux besoins de ses membres ou de la collectivité;
 2. L'entreprise n'est pas sous le contrôle décisionnel d'un ou de plusieurs organismes publics au sens de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels;
 3. Les règles applicables à l'entreprise prévoient une gouvernance démocratique par les membres;
 4. L'entreprise aspire à une viabilité économique;
 5. Les règles applicables à l'entreprise interdisent la distribution des surplus générés par ses activités ou prévoient une distribution de ceux-ci aux membres au prorata des opérations effectuées entre chacun d'eux et l'entreprise;
 6. Les règles applicables à la personne morale qui exploite l'entreprise prévoient qu'en cas de dissolution, le reliquat de ses biens doit être dévolu à une autre personne morale partageant des objectifs semblables.²



EXEMPLE D'UNE ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE

Fondée en 1979, Groupe TAQ est une entreprise adaptée qui réalise l'intégration socioprofessionnelle de personnes ayant des limitations fonctionnelles. Cet organisme à but non lucratif procure des emplois permanents, stables et de qualité à plus de 300 personnes, dont 200 vivent avec un handicap.



Pour mieux comprendre quelles formes juridiques peuvent prendre les EÉS, il est possible de consulter le [Guide de référence sur l'économie sociale](#) publié par le Chantier de l'économie sociale.

En résumé, les entreprises d'économie sociale sont des entreprises gérées par leurs membres qui, tout en vendant ou en échangeant un produit ou un service, répondent à des besoins sociaux (création d'emplois, accessibilité, protection de l'environnement, insertion socioprofessionnelle, expression citoyenne, etc.)³.

En réalisant des achats auprès des EÉS, il est donc permis de croire que l'on contribue à plusieurs objectifs sociaux du même coup⁴.

Se procurer des biens ou des services auprès d'entreprises d'économie sociale est ainsi un moyen d'atteindre un objectif social.

1.2. Part de l'économie sociale dans l'économie québécoise

Au Québec, l'histoire de l'économie sociale a commencé dès le milieu du 18^e siècle avec la création des premières mutuelles (les sociétés de secours mutuel) qui visaient à offrir des services de secours en cas de décès ou autres difficultés et qui apportaient aussi un appui moral et une vie sociale à leurs membres⁵. À travers le temps, différentes organisations collectives ont été créées afin de répondre aux besoins de leurs membres contribuant ainsi à façonner le Québec que l'on connaît aujourd'hui.

³ Guide de référence en économie sociale : <https://chantier.qc.ca/wp-content/uploads/2017/08/guide-economiesociale-13oct2015.pdf>

⁴ Social procurement state of practice, city of Vancouver : <https://vancouver.ca/files/cov/social-value-procurement-faq.pdf>

⁵ Guide de référence sur l'économie sociale : <https://chantier.qc.ca/wp-content/uploads/2017/08/guide-economiesociale-13oct2015.pdf>

Aujourd'hui, les entreprises d'économie sociale constituent une partie importante de l'économie du Québec. Selon le portrait statistique sur l'Économie sociale au Québec⁶ publié en mai 2019 (qui porte sur des données de 2016) :

- ▶ Le Québec compte 11200 entreprises d'économie sociale;
- ▶ Les entreprises d'économie sociale (et leurs filiales) emploient 220 000 salariés au Québec;
- ▶ Les revenus de l'ensemble de ces entreprises (et de leurs filiales) sont de 47,8 G\$;
- ▶ Les coopératives financières génèrent 41 % des revenus de l'économie sociale, les coopératives non financières, 38 %, les OBNL d'économie sociale, 18 % et les mutuelles d'assurance, 3 %.

En 2016, sur un total de 11200 EÉS, 75 % étaient des organismes à but non lucratif (OBNL), 21,5 % des coopératives non financières, 2,8 % des coopératives financières et moins de 1 % étaient des mutuelles.

Bien que les entreprises d'économie sociale œuvrent dans pratiquement tous les domaines, elles sont plus présentes dans certains secteurs d'activités. En 2018, l'ECPAR a réalisé un portrait de l'offre des EÉS qui font partie du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, du Collectif des entreprises d'insertion du Québec ou du Conseil québécois des entreprises adaptées. Selon ce portrait, ces entreprises d'économie sociale offrent notamment, mais non exclusivement, des produits et services dans les catégories suivantes :

- ▶ Contrôle de qualité, essais et inspections et services de représentants techniques
- ▶ Entretien, réparation, modification, réfection et installation de biens et d'équipement
- ▶ Matériaux de construction
- ▶ Produits d'alimentation
- ▶ Produits divers
- ▶ Produits finis
- ▶ Services de communication, de photographie, de cartographie et de publication
- ▶ Services de location d'équipement et de location à bail
- ▶ Services de santé et de services sociaux
- ▶ Services de ressources naturelles
- ▶ Services de soutien professionnel et administratif et services de soutien à la gestion
- ▶ Services de transport, de voyage et de déménagement
- ▶ Services environnementaux
- ▶ Services pédagogiques et de formation
- ▶ Services publics
- ▶ Textiles et vêtements
- ▶ Traitement de l'information et services de télécommunications connexes

1.3. L'économie sociale au Canada et dans les autres provinces canadiennes

On ne retrouve pas de loi définissant l'économie sociale comme telle dans les autres provinces canadiennes et il n'existe pas non plus de définition uniforme au pays.

Le Conseil pancanadien des politiques du Réseau canadien de développement économique communautaire (RCDÉC) utilise la définition qui suit : « L'économie sociale repose sur des initiatives économiques participatives dont les valeurs privilégient :

- ▶ Le service aux membres d'une communauté plutôt que les profits;
- ▶ La gestion autonome (non contrôlée par le marché ou le gouvernement);
- ▶ La prise de décision démocratique;
- ▶ La primauté des personnes et du travail sur le capital;
- ▶ Les principes de participation et d'autonomisation. »

Au Canada, plusieurs types de statuts juridiques sont susceptibles de soutenir une activité marquée par une finalité environnementale ou sociale. En 2013, Industrie Canada a consacré, dans sa réflexion sur les réformes futures de la **Loi canadienne sur les sociétés par actions**, un chapitre entier à la « structure de constitution en société pour les entreprises socialement responsables ».

Dans les faits, malgré que l'entreprise sociale soit bien connue dans les économies canadiennes et québécoises, il n'y a pas, à ce jour, de définition juridique de l'entreprise sociale. Yvan Tchotourian, professeur à la Faculté de droit de l'Université Laval et codirecteur du Centre d'études en droit économique (CEDE), souligne dans un article publié à ce sujet qu'il existe un vaste choix d'organisations qui puissent être associées à ce mouvement⁷.

ÉVENTAIL DES ORGANISATIONS ACTUELLES AU CANADA



⁷ [L'organisation juridique de l'entreprise sociale \(1 de 2\), 4 juillet 2016, Ivan Tchotourian](#), consulté en novembre 2019

Ceci dit, on trouve désormais, dans la législation britanno-colombienne, la première structure d'entreprise sociale hybride du Canada : **la community contribution company (C3)**. Celle-ci regroupe, d'une part, les caractéristiques des entreprises à but lucratif et, d'autre part, celles des entreprises à but non lucratif. Les articles 51.91 à 51.99 du **Business Corporations Act** prévoient les règles pour l'incorporation selon cette structure sur la base des trois caractéristiques principales suivantes :

1. L'importance d'un objectif communautaire bénéfique, soit à la société en générale, soit à un segment de la société spécialement ciblé;
2. La restriction au versement de dividende;
3. Le verrouillage des actifs (prohibition du transfert général d'actifs).

La Nouvelle-Écosse a suivi le pas avec une législation semblable, la *community interest company* (*Nova Scotia's Bill 153*).

Du côté de l'appareil gouvernemental canadien, la lettre de mandat adressée à la ministre de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) fait mention de la valeur sociale comme étant l'un des objectifs de la modernisation du processus d'approvisionnement du gouvernement. Sur le plan législatif, le projet de loi C-344, qui est en 2^e lecture au Sénat, permettra à SPAC, s'il est adopté, d'ajouter la valeur sociale comme critère de sélection aux projets fédéraux d'investissement en infrastructure.

Tout cela illustre la complexité de produire un portrait précis de l'économie sociale sur la scène canadienne qui puisse fournir aux acheteurs institutionnels des lignes précises sur la façon de repérer les EÉS. Dans un deuxième temps, l'ECPAR projette de s'attarder à ces questions, en collaboration avec ses partenaires canadiens et, notamment, Buy Social Canada.

2

INTÉRÊT DE FAIRE AFFAIRE AVEC DES EÉS



2. INTÉRÊT DE FAIRE AFFAIRE AVEC DES EÉS

Se procurer des produits et services auprès des EÉS comporte des avantages. En plus d'obtenir un bon rapport qualité-prix, l'organisation qui les achète a accès à un service souvent personnalisé, qui lui permet par ailleurs :

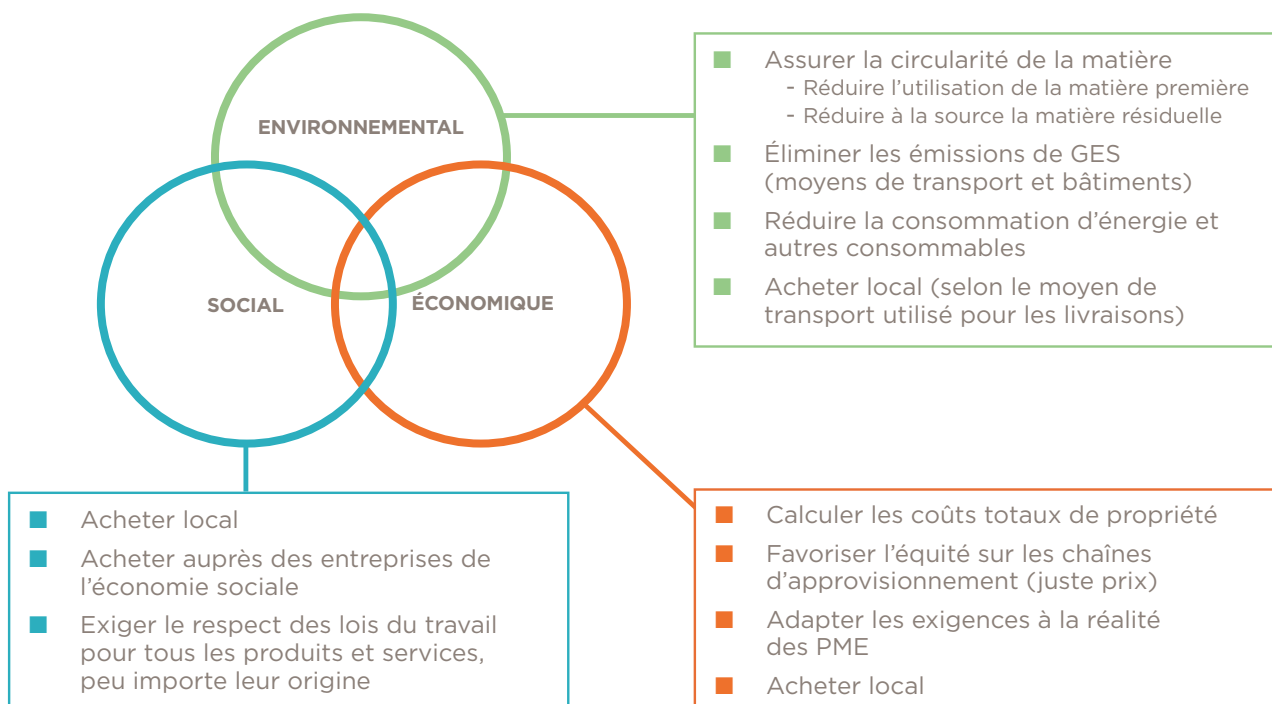
- ▶ D'atteindre ses objectifs d'achat responsable et de développement durable;
- ▶ De contribuer au développement socioéconomique de son territoire;
- ▶ De diversifier sa base de fournisseurs; ce qui peut concourir aux cibles de diversité de l'organisation;
- ▶ D'améliorer la rétention et la mobilisation de son personnel.

S'approvisionner auprès des EÉS, c'est donc permettre que, pour un même montant d'argent dépensé, on optimise l'effet positif des achats, autant pour l'organisation qui achète que pour sa communauté.

2.1. Objectifs de développement durable

L'achat responsable concerne l'intégration du développement durable et de la responsabilité sociétale aux processus d'acquisition des organisations privées et publiques. Il consiste à intégrer des critères environnementaux, sociaux et économiques aux processus d'achat de biens et services, de façon à réduire l'impact sur l'environnement, à augmenter les bénéfices sociaux et à renforcer la durabilité économique des organisations, tout au long du cycle de vie des produits.

Le schéma suivant illustre les grands critères de l'achat responsable, dont celui de l'achat auprès des entreprises d'économie sociale.



De plus en plus d'organisations se dotent de pratiques d'achat responsable et d'objectifs à atteindre en matière de développement durable et de responsabilité sociale. Selon le baromètre [Achat responsable 2017](#) réalisé par HEC Paris et Écovadis, 97 % des responsables interrogés qualifient d'« importante » à « très importante » l'intégration des critères de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans leur métier. Selon la [version 2019](#) de ce même baromètre, 81 % des entreprises ayant répondu au sondage s'estiment plus engagées qu'auparavant en ce qui concerne l'achat responsable.

Toutefois, le rapport [Global review of sustainable public procurement](#) de l'Organisation des Nations Unies (ONU) sur l'approvisionnement public responsable révèle que les politiques d'approvisionnement public s'attardent moins aux enjeux sociaux qu'aux enjeux environnementaux. Au Canada le [Baromètre de l'achat responsable 2016](#), réalisé par l'ECPAR, révélait que moins de 11 % des organisations qui pratiquent l'achat responsable s'approvisionnent particulièrement auprès des ÉES. Afin de s'assurer que les achats soient responsables, il est donc nécessaire d'augmenter les efforts visant à obtenir un achat à valeur socioéconomique ajoutée. Pour ce faire, il est recommandé d'acheter auprès des ÉES qui, par définition, ont pour but de répondre aux besoins de leurs membres ou de la collectivité et donc, d'amener une plus-value sociale.

2.2. Développement socioéconomique

En achetant auprès des ÉES, les organisations contribuent à générer des impacts sociaux positifs pour la communauté, notamment :

- ▶ La création d'emplois de qualité et d'opportunités de formation, en particulier pour des personnes éloignées du marché du travail (jeunes, nouveaux arrivants, etc.);
- ▶ L'accessibilité de certains produits ou services pour des clientèles démunies;
- ▶ La revitalisation de régions ou de quartiers;
- ▶ La valorisation de la culture locale ou de l'économie de proximité;
- ▶ La participation citoyenne;
- ▶ La promotion du commerce équitable et éthique;
- ▶ La résolution de défis locaux complexes, comme l'emploi intergénérationnel, la criminalité ou le vandalisme⁸.

Au Canada, on estime que l'économie sociale permet d'intervenir sur des priorités en matière de politiques publiques :

- | | |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| ▶ Perfectionnement des autochtones | ▶ Développement rural |
| ▶ Criminalité et sécurité publique | ▶ Revitalisation du centre-ville |
| ▶ Intégration des immigrants | ▶ Garde d'enfants |
| ▶ Réduction de la pauvreté | ▶ Agriculture et sécurité alimentaire |
| ▶ Logement abordable | |

Source : [Centre canadien d'économie sociale, page consultée en novembre 2019](#)

Pour le secteur public, acheter auprès des EÉS permet de faire d'une pierre deux coups et de contribuer, par les achats, à atteindre des objectifs sociaux inscrits à l'agenda de l'organisation. En s'approvisionnant auprès d'EÉS, le secteur public démontre également son leadership dans le domaine et peut inspirer d'autres organisations à faire de même. La création de valeur sociale dans les processus de passation des marchés publics est ainsi reconnue à l'échelle internationale comme un moyen essentiel permettant aux gouvernements de contribuer, par leurs achats, à résoudre les enjeux sociaux qui touchent leurs territoires⁹.

2.3. Objectifs de diversité de l'organisation

De plus en plus, les organisations souhaitent être plus représentatives de la variété d'acteurs présents au sein de leurs collectivités. Cela se reflète majoritairement par des politiques et programmes pour assurer la diversité des employés (femmes, autochtones, minorités visibles, personnes avec des limitations physiques ou des invalidités, etc.). De plus en plus, des mesures sont également mises en place afin d'assurer la diversité des fournisseurs (entreprises majoritairement détenues ou exploitées par des femmes, des autochtones, des personnes avec des limitations physiques ou des invalidités, etc.). S'approvisionner auprès des EÉS est donc un moyen de diversifier ses chaînes d'approvisionnement et de mieux représenter la variété des acteurs présents au sein de sa communauté.

CAS ★

PROGRAMME DE DIVERSITÉ DES FOURNISSEURS DE LA BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA (BDC)

https://www.bdc.ca/fr/je_suis/fournisseur/pages/default.aspx

BDC s'est engagée à établir une chaîne d'approvisionnement inclusive. Les fournisseurs inscrits bénéficient d'une visibilité accrue auprès de l'équipe d'approvisionnement et d'autres acheteurs au sein de l'entreprise qui peuvent inviter des fournisseurs à présenter une soumission pour de nouveaux contrats d'affaires. Pour être admissible, il faut faire partie d'au moins une des trois catégories suivantes : Client de BDC, entreprises certifiées B Corp, entreprises certifiées à titre de fournisseurs de la diversité par un organisme reconnu.

2.4 Rétention et mobilisation du personnel

S'approvisionner auprès d'EÉS est par ailleurs une approche stratégique pour améliorer la rétention et l'engagement des employés, car ceux-ci désirent de plus en plus œuvrer pour une organisation qui partage leurs valeurs profondes et qui s'implique dans sa communauté. Ainsi, en faisant participer les membres du personnel à la sélection de fournisseurs qui partagent leurs valeurs ou avec lesquels il est possible de contribuer à un changement social positif, on contribue à accroître leur motivation et leur sentiment d'appartenance envers leur employeur.

3

MODE D'UTILISATION DU GUIDE



3. MODE D'UTILISATION DU GUIDE

Ce guide répond aux attentes des donneurs d'ordres soucieux d'augmenter la part de leurs achats auprès des EÉS.

Bien que le guide informe sur les bénéfices d'acheter auprès des EÉS, il ne s'agit pas d'un outil de sensibilisation, mais bien d'un guide opérationnel qui s'adresse aux organisations **qui ont comme objectif d'acheter auprès des EÉS.**

Les organisations n'étant pas encore déterminées à augmenter leur achat auprès des EÉS peuvent donc s'informer davantage à ce sujet au préalable, notamment en consultant la section « acheter auprès des EÉS » du site web de l'ECPAR, les Trousses d'information sur l'approvisionnement auprès des entreprises d'économie sociale publiées par le MEI ou le Guide de référence sur l'économie sociale du Chantier de l'économie sociale.

Cette section précise les organisations et leurs divisions/fonctions qui sont les publics cibles du guide, de même que les sections qui concernent chaque division/fonction plus précisément.

3.1. Publics cibles du guide

Le guide s'adresse à toute entreprise ou organisation de toutes tailles, qui procèdent à des achats de biens et services, soit aux :

1. Organismes gouvernementaux, ministères et municipalités;
2. Établissements des réseaux de la santé et de l'éducation;
3. Entreprises privées;
4. Sociétés d'état;
5. Regroupements d'achat;
6. Coopératives, mutuelles et organismes à but non lucratif.

Au sein des organisations, le guide doit être utilisé par les divisions/fonctions suivantes :

1. Les spécialistes en approvisionnement qui définissent les stratégies d'acquisition ou réalisent les achats centralisés selon des mécanismes compétitifs (des agents en approvisionnement jusqu'aux gestionnaires);
2. Le personnel administratif et les autres employés des différentes divisions qui réalisent des achats décentralisés souvent à faibles volumes ou via des cartes de crédit;
3. Les responsables du développement durable (DD) et de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE);
4. Les gestionnaires de division et les dirigeants qui interviennent en amont du processus d'acquisition pour définir les engagements, les politiques, les directives en matière d'acquisition et leurs modalités d'implantation;
5. Les requérants internes qui définissent leurs besoins d'achat.

3.2. Sections du guide à consulter en priorité selon le public cible

Le guide a pour but de faciliter l'approvisionnement auprès des EÉS. Il vise les différentes personnes concernées par l'approvisionnement. Il est recommandé aux différents publics cibles de consulter d'abord les sections qui les concernent en se basant sur le tableau suivant :

SECTIONS DU GUIDE	PUBLIC VISÉ				
	Spécialistes en approvisionnement	Personnel administratif	Responsables DD et RSE	Gestionnaires et dirigeants	Requérants internes
1. Le contexte de l'économie sociale au Québec	●	●	●	●	●
2. Le guide opérationnel d'achat auprès des EÉS	●	●	●	●	●
3. Pourquoi acheter auprès des EÉS	●	●	●	●	●
4. Prendre en compte les EÉS à chacune des étapes clés du processus d'acquisition	● (4.1, 4.2, 4.3, 4.4-iii, 4.5 et 4.6)	● (4.4-i, 4.4-ii)	● (4.1, 4.6)	● (4.1, 4.3, et 4.6)	● (4.2, 4.3, 4.4-i-ii-iii, 4.5 et 4.6)
5. Repérer l'offre des EÉS au Québec	●	●			●
6. Suivre les avancées et les impacts de l'approvisionnement auprès des EÉS	●		●		●



Aux différentes sections du guide, des encarts présentent des études de cas concrets permettant d'associer la théorie à la pratique.



Le guide présente également des liens vers de l'information additionnelle pour permettre au lecteur d'accéder à des compléments d'information sur le web ou dans une autre partie du guide.



Finalement, une bibliographie permet d'accéder à l'ensemble des documents consultés pour concevoir ce guide selon un classement géographique.

4

PRISE EN COMPTE DES EÉS À CHAQUE ÉTAPE DU PROCESSUS D'ACHAT



4. PRISE EN COMPTE DES ÉÉS À CHAQUE ÉTAPE DU PROCESSUS D'ACHAT

Mettre en pratique l'achat auprès des ÉES au sein d'une organisation implique d'abord et avant tout des actions de gouvernance qui requièrent l'appui de la haute direction et des équipes de direction des différentes divisions de l'organisation. Par la suite, pour augmenter les achats auprès des ÉÉS, il faut prendre en compte les ÉÉS à chacune des étapes du processus d'achat :

1. Engagements et gouvernance;
2. Identification du besoin et de l'offre sur le marché;
3. Choix de la stratégie d'acquisition;
4. Attribution du contrat;
5. Finalisation du contrat;
6. Suivi de la performance du contrat.

Cette section présente les pratiques à mettre en place lors des différentes étapes du processus illustrées par le schéma suivant. Afin d'utiliser efficacement ce guide, rendez-vous d'abord aux sections qui vous concernent pour consulter les pratiques qui s'appliquent dans le cadre de vos fonctions.



ANTICIPER LES CONTRATS À OCTROYER

Bien que certaines pratiques particulières soient recommandées à chacune des étapes du processus, d'autres pratiques sont également transversales à tout le processus.

L'une d'entre elles consiste à prévoir, dans sa planification, le temps requis pour assurer la prise en compte de l'offre des EÉS.

4.1. Engagements et gouvernance

Le moyen le plus efficace d'assurer l'achat responsable et auprès des EÉS consiste à adopter une politique particulière ou un instrument réglementaire qui pourront être approuvés sous l'égide des engagements de développement durable, de développement socioéconomique ou de philanthropie de l'organisation. Une fois formalisés, ces engagements conduiront à la mise en place d'une gouvernance assurant que le projet sera mené à bien. Ainsi, en amont du processus d'achat, des actions clés doivent être réalisées pour s'assurer que la volonté de la direction d'augmenter les achats auprès des EÉS soit communiquée à l'interne et que des indications claires soient transmises aux divisions/fonctions/employés concernés.

On recommande la mise en place de **22 pratiques**, suivant **4 sous-étapes** :

Cette étape du processus d'achat concerne particulièrement les membres de la direction, les gestionnaires et le service d'approvisionnement.

1 COMPRÉHENSION DE LA VALEUR AJOUTÉE ET DE LA FAISABILITÉ DE L'ACHAT AUPRÈS DES EÉS

1. S'assurer que les membres de la direction, les gestionnaires et les membres du service des approvisionnements sont informés et saisissent la [valeur ajoutée](#) que représentent les achats auprès des EÉS.
2. S'assurer que les membres de la direction, les gestionnaires et les membres du service des approvisionnements connaissent les [barrières](#) à l'achat auprès des EÉS ainsi que les pratiques énumérées au présent guide qui permettent de les surmonter.
3. Identifier les avantages pour l'organisation d'augmenter ses achats auprès des EÉS, incluant la capacité des achats auprès des EÉS à contribuer aux objectifs philanthropiques, socioéconomiques ou de diversité de l'organisation.

2

MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET
FORMALISATION DES ENGAGEMENTS

4. Mettre en place une structure organisationnelle (comité) représentative des fonctions et divisions concernées par l'approvisionnement auprès des EÉS.
5. Faire la revue des orientations de l'organisation (mission, plan stratégique, plan de développement durable, objectifs de développement social de l'organisation, objectifs philanthropiques, politiques d'acquisition, de diversité, etc.) à considérer pour appuyer la démarche et les actions d'approvisionnement auprès des EÉS.
6. Favoriser les échanges et la collaboration entre les équipes d'acquisition et les équipes responsables des objectifs de développement social et économique, de diversité ou de philanthropie de l'organisation, afin d'assurer que tous les leviers sont saisis y compris celui des achats pour atteindre ces objectifs. Repérer les EÉS qui sont déjà soutenues par votre organisation pour ces programmes. Si possible, obtenir les autorisations pour la réalisation des projets pilotes d'achats de type « partenariats » avec ces entreprises.
7. Déterminer les priorités de l'organisation concernant l'approvisionnement auprès des EÉS, en considérant l'adoption d'une approche progressive (technique des petits pas) pour le faire. Prévoir des projets pilotes afin de tester l'application des nouvelles politiques, stratégies, programmes ou exigences, et les mettre en oeuvre.
8. S'engager à s'approvisionner davantage auprès des EÉS en adhérant au mouvement [« L'économie sociale j'achète »](#) de son territoire. ★ [Voir la section 5.1 pour plus d'information et le cas présenté à ce sujet à la page 29.](#)
9. Formaliser les engagements à l'égard de l'approvisionnement auprès des EÉS dans une [politique, une stratégie ou un programme](#) particulier ou insérer ces engagements de manière transversale dans les politiques, stratégies et programmes déjà en place. Les engagements doivent clairement présenter les stratégies d'acquisition et les pratiques autorisées et recommandées en matière d'achat auprès des EÉS, notamment en ce qui concerne le gré à gré et les appels d'offres sur invitation.
★ [Voir le cas présenté à ce sujet à la page 27.](#)
10. Préciser les objectifs concrets ainsi que les [indicateurs de suivi de la performance en matière d'achats auprès des EÉS](#) aux équipes d'approvisionnement et aux autres services procédant à des achats (afin de les implanter dans chaque division).
11. Mettre sur pied un plan d'implantation de la stratégie d'achat auprès des EÉS et lier les objectifs de cette stratégie aux autres politiques et plans d'action de l'organisation (politique de développement durable, plan d'action en responsabilité sociale, politique de diversité des fournisseurs, etc.).
★ [Voir le cas présenté à ce sujet à la page 28.](#)
12. Nommer une personne-ressource au sein de l'organisation afin qu'elle soit la référence en approvisionnement auprès des EÉS et puisse appuyer les autres employés dans leur démarche.
13. Renforcer les capacités en mettant en place des outils et un plan de formation et d'accompagnement dirigé à l'intention des acheteurs, des administrateurs de contrats et du personnel administratif.

3

COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE

14. Communiquer aux différentes équipes concernées les engagements en matière d'achat auprès des EÉS et le rôle de chaque employé dans l'atteinte des objectifs.
15. Communiquer aux parties prenantes externes les engagements pris en matière d'achat auprès des EÉS.
16. Communiquer publiquement [des informations objectives](#) concernant les biens et services à acquérir par l'organisation et envisager la publication des appels d'intérêts et des avis d'intention.
17. Utiliser les appels d'intérêt ou les requêtes d'information pour consulter les marchés sur la capacité à livrer des biens ou des services à valeur ajoutée sur le plan social. Si de telles mesures ne sont pas conformes aux règles applicables à votre organisation, joignez-vous à des initiatives communes au sein desquelles des entités neutres peuvent sonder les marchés.
18. Communiquer à l'avance les changements à venir dans la taille ou le volume des contrats à octroyer afin d'assurer que les fournisseurs puissent avoir le temps d'établir les alliances ou les consortiums pour augmenter leurs chances d'accéder à des marchés plus volumineux (*joint ventures*).

4

PRISE DE CONNAISSANCE DE L'OFFRE DES EÉS

19. Connaître [l'offre des EÉS](#) pouvant répondre aux besoins de l'organisation (en consultant les répertoires et plateformes à cet effet) et rendre accessible cette information aux acheteurs décentralisés et aux équipes d'approvisionnement.
20. Organiser des événements de maillage entre les EÉS et les requérants et/ou participer aux activités organisées par les [pôles régionaux d'économie sociale](#), l'ECPAR ou d'autres acteurs. 🌟 [Voir le cas présenté à ce sujet à la page 26.](#)
21. Permettre d'identifier facilement les EÉS dans le registre interne des fournisseurs (lorsqu'un tel registre existe) grâce à un champ à cet effet ou en créant un registre réservé aux achats auprès des EÉS.
22. Échanger sur les bonnes pratiques d'approvisionnement auprès des EÉS et travailler conjointement avec un réseau d'experts incluant d'autres organisations publiques et privées.

CAS — ACTIVITÉS DE MAILLAGE ★

SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE MONTRÉAL (STM)

En mars 2018, la société de transport de Montréal (STM), en collaboration avec le Conseil d'économie sociale de l'île de Montréal (CESIM), a organisé dans ses locaux une activité de maillage entre certains membres du personnel administratif de l'organisation et des traiteurs faisant partie de l'économie sociale. Cette rencontre avait pour but de faire connaître les produits offerts par ces entreprises d'économie sociale et de déconstruire les fausses perceptions qu'ont parfois les acheteurs envers ce type d'entreprises. Lors de cette activité, 7 traiteurs ont fait déguster leurs produits sous forme d'amuse-gueules à une quarantaine de membres du personnel de la STM.

> À la suite à cet événement, plusieurs départements de la STM ont sollicité les services de ces traiteurs et ont pu, tout en étant satisfaits du service et des produits offerts, augmenter leur volume d'achat effectué auprès des entreprises d'économie sociale de leur région. Selon Catherine Deveault, l'organisatrice de l'événement, ce dernier fût un franc succès.

HYDRO-QUÉBEC

En octobre 2019, dans le cadre d'actions visant à faire connaître l'offre des EÉS, Hydro-Québec a mobilisé ses employés qui octroient des contrats de service traiteurs. En collaboration avec le [CESIM](#), et les EÉS qui participent à l'initiative l'Économie sociale j'achète! un lunch a été servi, mettant en évidence l'offre variée des services de traiteur en économie sociale dans la région de Montréal.

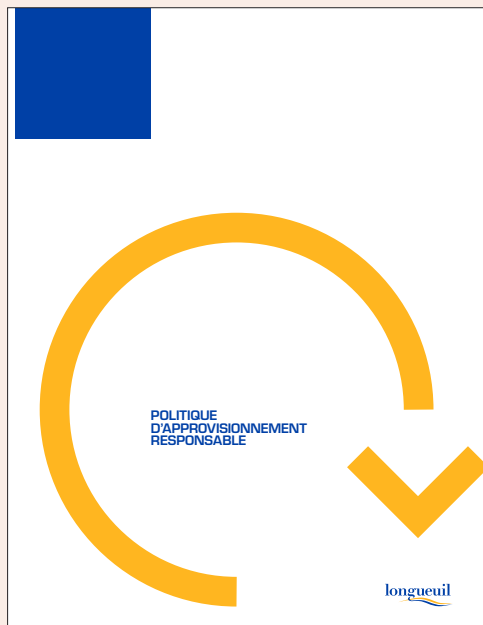
CAS — MESURE DES IMPACTS ★

HYDRO-QUÉBEC

En 2018, Hydro-Québec a attribué des contrats d'une valeur de 137 M\$ à des entreprises autochtones et 33 M\$ à des entreprises d'économie sociale, pour un total de près de 171 M\$, soit 5,5 % de la valeur totale annuelle de ses contrats.

[Voir grand avec notre énergie propre, Rapport sur le développement durable 2019, Hydro-Québec\).](#)

VILLE DE LONGUEUIL



La ville de Longueuil possède une [politique d'approvisionnement responsable](#) qui encourage l'achat auprès des EÉS

Il est stipulé que « L'achat responsable interpelle l'ensemble des directions et services de la Ville de Longueuil, et les enjoint à prendre les mesures afin de s'assurer que les produits acquis et les services obtenus se traduisent par le plus faible impact environnemental, les meilleures répercussions sociales et une optimisation de la totalité des coûts reliés au cycle de vie et aux économies.

> La Ville de Longueuil vise ainsi à améliorer sa contribution positive sur l'offre de biens et services durables locaux en favorisant l'achat :

- de produits de fournisseurs locaux;
- de produits d'entreprises d'économie sociale.

**EXEMPLE D'UNE ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE**

Axia est spécialisée en gestion immobilière avec ses divisions en entretien ménager commercial, Axia Entretien ménager, et son agence de sécurité, Axia Sécurité. Dans un autre domaine, Axia Emballage permet aux compagnies d'optimiser leur capacité de production et d'atteindre de nouveaux marchés, en leur offrant un service de sous-traitance alimentaire et industrielle tout en leur assurant un support logistique.

**Entretien****Sécurité****Emballage**



VILLE DE MONTRÉAL



Dans le cadre de Montréal Durable 2016-2020, la ville de Montréal définit un plan d'action d'achat responsable incluant des activités qui visent les achats auprès des EÉS.

Action 18 Soutenir le développement de l'économie sociale et solidaire, notamment en augmentant le recours de l'organisation aux services ou produits des entreprises de ce type d'économie.

- ▶ Publiciser auprès des firmes de l'économie sociale les besoins annuels en produits et services selon une échelle financière, à compter de 2017
- ▶ Transmettre les besoins des requérants par domaines d'affaires sur une base annuelle, afin de faciliter le maillage avec les fournisseurs potentiels de l'économie sociale
- ▶ Mettre en place un processus afin d'opérationnaliser et de formaliser une invitation à soumissionner pour les entreprises de l'économie sociale d'ici 2017, conjointement avec les responsables du développement durable
- ▶ Inviter les firmes de l'économie sociale susceptibles de soumissionner pour leur domaine d'affaires, et ce, pour 100 % des appels d'offres sur invitation à compter de 2017, lorsque de telles firmes existent et que le contexte réglementaire le permet
- ▶ Promouvoir sur l'intranet la publication des ententes octroyées à une firme de l'économie sociale en 2016 et en publier les résultats annuellement.

VILLE DE LÉVIS



La Ville de Lévis vient de s'engager à considérer l'économie sociale pour ses achats en signant la déclaration *Économie sociale, j'achète!*

Lévis désire ainsi contribuer à la vitalité du territoire en prenant part à un mouvement en faveur de l'achat auprès des entreprises d'économie sociale, dans le respect de ses politiques et de ses règles en matière d'octroi de contrats.

Cet engagement s'inscrit dans une vision de soutien à l'action communautaire qui s'harmonise avec les valeurs de la [Politique en développement social et communautaire](#) et avec une vision de développement durable.

Les entreprises d'économie sociale sont ancrées dans leur milieu et contribuent au dynamisme des communautés par la création d'emplois, la lutte contre la pauvreté, l'inclusion sociale, la persévérance scolaire, l'égalité entre les femmes et les hommes et l'intégration des personnes immigrantes.

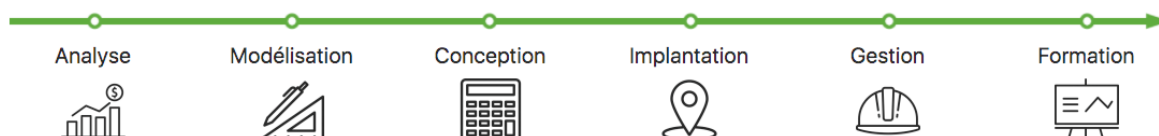
Le [Pôle des entreprises d'économie sociale de la Capitale-Nationale](#) est à l'origine de la déclaration *Économie sociale, j'achète!*



EXEMPLE D'UNE ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE



Des services personnalisés dans la plus grande transparence et le respect de l'environnement.

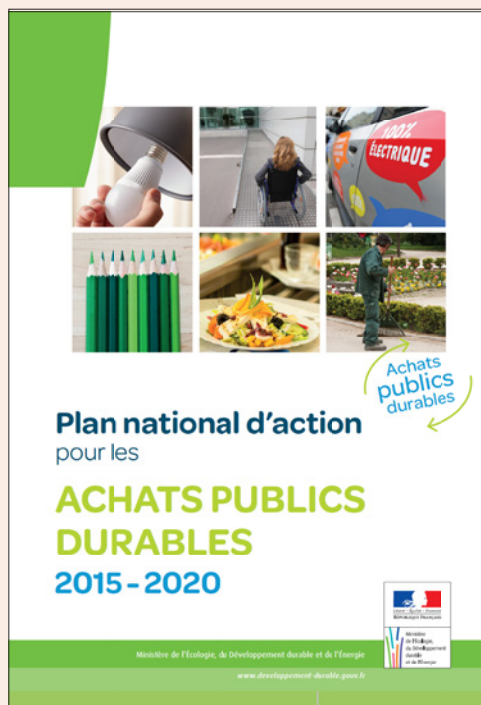


CAS — CRITÈRES DE QUALITÉ ET CLAUSES CONTRACTUELLES

PLAN NATIONAL D'ACTION POUR L'ACHAT PUBLIC DURABLE (PNAAPD), FRANCE

Le plan national d'action pour l'achat public durable (PNAAPD) de la France fixe comme objectif, pour 2020, **qu'au moins 25 % des marchés conclus au cours de l'année par tous les acheteurs comprennent au moins une disposition sociale.**

Un marché public comporte une disposition sociale si : l'objet du marché comporte une dimension sociale, comme : « prestation de services réservée à des structures employant des handicapés » ; cet objet donne lieu à l'inscription d'au moins une clause contractuelle dans le marché ; ou bien la dimension sociale est prise en compte dans les conditions d'exécution du contrat qui comportent au moins une clause sociale, comme l'insertion par l'activité économique (article 14 du code des marchés publics) ou le recours aux structures employant une majorité de travailleurs handicapés (article 15 du code des marchés publics). La principale difficulté à l'introduction d'**une clause d'insertion** (article L. 2112-2 du CCP) vient de la nécessité de connaître le tissu économique sur le territoire afin de fixer un objectif de nombre d'heures d'insertion réalisable au cours de l'exécution du marché. Il faut donc tenir compte à la fois du secteur d'activité et du public mobilisable sur le territoire.



En France, l'utilisation des **marchés réservés** prévus par les articles L. 2113-12 à L. 2113-16 du CCP permet de restreindre l'accès à la procédure aux seules entreprises employant des travailleurs handicapés ou défavorisés ou à celles de l'économie sociale et solidaire. En ce qui a trait à **la réservation des marchés aux entreprises employant des travailleurs handicapés ou défavorisés**, l'article L. 2113-14 du CCP précise qu'elle ne peut seulement concerner, pour un même marché ou lot, que l'un ou l'autre de ces publics éloignés de l'emploi. De plus, cela exige que les pouvoirs publics aient déterminé, avant le lancement de la procédure, quelles entreprises, comme les établissements et services d'aide par le travail (ESAT), entreprises adaptées (EA) ou des structures d'insertion par l'activité économique (IAE), disposent de la capacité d'exécuter le marché. Pour pouvoir bénéficier de cette réservation, les entreprises doivent nécessairement compter plus de 50 % de travailleurs handicapés ou défavorisés.

VILLE DE LONGUEUIL

La Ville de Longueuil peut octroyer un contrat à une entreprise d'économie sociale située sur le territoire de l'agglomération même si celle-ci n'a pas fourni le plus bas prix, à condition que :

- ▶ à qualité équivalente, son offre n'excède pas de plus de 5 % celle du meilleur prix soumis par tout autre fournisseur;
- ▶ les dépenses soient inférieures à 10 000 \$.

Source : Ville de Longueuil : <https://www.longueuil.quebec/fr/communiques/2019/prend-mesures-favoriser-achats-aupres-entreprises-economie-sociale>

VILLE DE SAINT-BRUNO

La Ville accorde un avantage concurrentiel de 5 %, pour un maximum de 2 000 \$, pour des contrats n'excédant pas 50 000 \$, toutes taxes incluses, à :

- ▶ une firme locale ayant un établissement à Saint-Bruno-de-Montarville
- ▶ une firme issue de l'économie sociale
- ▶ Un contrat est adjudgé à une EÉS ou à un fournisseur local même si son prix est
 - ▶ supérieur à celui d'un autre fournisseur, aux conditions suivantes :
 - ▶ la quantité, la qualité et les délais de livraison sont comparables;
 - ▶ il existe une saine concurrence sur le marché pour ces biens ou ces services.

Source : Ville de Saint-Bruno-de-Montarville : https://www.stbruno.ca/19.05.07_Politique-approvisionnement-responsable_communique



EXEMPLE D'UNE ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE

Formétal fait vivre une insertion sociale et professionnelle à de jeunes adultes en leur permettant d'acquérir des compétences de travail, de développer des connaissances, des habiletés et des attitudes pour qu'ils trouvent leur place dans la communauté et dans le monde du travail et ce, au moyen d'une formation et d'une réelle expérience de travail. Elle offre des services de peinture par poudrage électrostatique, de la tôlerie de précision, du soudage et une unité de récupération de déchets électroniques Électrobac.

4.2. Identification du besoin et de l'offre sur le marché

Lors de l'identification du besoin et de l'offre sur le marché, des actions clés doivent être réalisées pour s'assurer que, dès la première étape du processus d'acquisition, une attention particulière soit portée afin de prendre en compte les EÉS. Plus précisément, la mise en place de **3 pratiques** est recommandée. Elles sont présentées au tableau suivant selon **2 sous-étapes** :

1. La définition et la validation du besoin;
2. L'identification des EÉS et de leur offre

Cette étape du processus d'achat concerne particulièrement les **requérants internes** qui déterminent des besoins et procèdent eux-mêmes à l'achat ou à ceux qui transfèrent cette tâche à un service d'acquisition centralisé. Elle peut aussi concerner les **agents d'approvisionnement du service d'acquisition centralisé** qui trouveront les fournisseurs potentiels.

1

DÉFINITION ET VALIDATION DU BESOIN

1. Entreprendre la définition du besoin et le processus d'acquisition à l'avance pour éviter les délais d'octroi courts et contraignants qui empêchent la mise en place de nouvelles pratiques.

2

IDENTIFICATION DES EÉS ET DE LEUR OFFRE EN COURS DE PROCESSUS D'ACHAT

2. Déterminer si le besoin fait partie d'une [catégorie d'achat](#) pour laquelle il existe une offre des EÉS et [consulter les répertoires d'EÉS](#) et/ou approcher le pôle régional d'économie sociale de sa région afin de mieux connaître l'offre disponible correspondant au besoin déterminé.
3. Créer et maintenir à jour une liste des contrats octroyés à des EÉS par votre organisation, par produits, services et tailles des contrats, afin de déterminer celles qui ont bien performé et éventuellement de les considérer dans le cadre de processus d'acquisition subséquents.

4.3. Choix de la stratégie d'acquisition à utiliser

Lors de l'évaluation des différentes stratégies d'acquisition à utiliser, des actions clés doivent être réalisées pour qu'une réflexion stratégique permette la prise en compte des EÉS. On recommande plus précisément, la mise en place de **8 pratiques**. Elles sont présentées au tableau suivant selon **2 sous-étapes** :

1. Utilisation de stratégies d'acquisition permettant de mieux prendre en compte les EÉS
2. Exploration de stratégies d'acquisition novatrices permettant de mieux prendre en compte les EÉS

Cette étape du processus d'achat concerne particulièrement les **requérants internes** qui déterminent les stratégies d'acquisition à utiliser. Elle peut également s'adresser à l'**équipe d'acquisition** qui applique ces stratégies et peut les valider auprès des requérants internes. Les **gestionnaires et dirigeants** devraient également en prendre connaissance

UTILISATION DE STRATÉGIES D'ACQUISITION PERMETTANT DE MIEUX PRENDRE EN COMPTE LES EÉS

1. Chaque fois que l'encadrement légal applicable le permet, utiliser le gré à gré pour faire affaire avec des EÉS. Pour les municipalités, lire attentivement l'article 573.3 alinéa 2.1 de la [Loi sur les cités et villes](#) qui permet d'effectuer certains achats auprès d'OBNL, même lorsque le montant est supérieur au seuil décrété par le ministre. Pour les organisations régies par la LCOP, lire attentivement l'article 13 de la LCOP qui permet de considérer l'utilisation du gré à gré dans des cas d'exception de certains contrats comportant une dépense égale ou supérieure au seuil d'appel d'offres public prévu par la loi.
2. Lancer un appel d'offres sur invitation lorsque le volume d'achat le permet et inviter au moins une EÉS à soumissionner, comme le recommande la Directive¹⁰ concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics qui stipule que « L'organisme public qui lance un appel d'offres sur invitation doit inviter au moins une PME ».
3. Pour les organisations régies par la LCOP, lire attentivement l'[article 10 de la LCOP](#) qui permet de considérer le recours à la procédure d'appel d'offres public régionalisé pour la conclusion d'un contrat qui n'est pas assujéti à un ou des accords de libéralisation des marchés publics. Ces derniers sont présents sur le [site web du Secrétariat du Conseil du Trésor \(SCT\)](#).
4. Lancer une invitation aux EÉS à se qualifier dans des marchés de l'organisation, si possible.

EXPLORATION DE STRATÉGIES D'ACQUISITION NOVATRICES PERMETTANT DE MIEUX PRENDRE EN COMPTE LES EÉS

5. Lorsque le besoin le permet, de concert avec les requérants et concepteurs des devis, analyser comment l'objet du contrat ou ses conditions d'exécution peuvent être définis en y intégrant une valeur sociale. C'est-à-dire, voir comment *des critères à caractère social, relatifs par exemple à l'insertion professionnelle de personnes en difficulté, peuvent être intégrés, dans la mesure où ils concourent à la réalisation des prestations prévues par le marché*. Exemple : un besoin d'enlèvement des graffitis est défini ainsi : « Service d'enlèvement des graffitis qui permette l'insertion à l'emploi de personnes éloignées du marché du travail ». Le nombre d'ETC dédiés à la réalisation de ce mandat qui sont issus de l'intégration sociale (insertion socioprofessionnelle de personnes en situation d'exclusion ou vulnérables) doit être précisé par le soumissionnaire (ETC : équivalent temps complet. Une personne travaillant à temps plein = 1, ETC)
★ [Voir le cas présenté à ce sujet à la page 30.](#)
6. Étant donné les objectifs d'intégration de personnes avec des limitations fonctionnelles de votre organisation, explorer la possibilité de réserver des marchés à des entreprises adaptées qui emploient des personnes avec des limitations fonctionnelles.
7. Explorer la possibilité d'intégrer des critères de performance sociale à titre de caractéristiques techniques et/ou des critères d'attribution afin de favoriser l'émission de propositions novatrices par les fournisseurs (c.-à-d. ne pas préciser de critères sociaux stricts à évaluer, mais laisser plutôt les fournisseurs démontrer la valeur sociale ajoutée de leur offre). Réaliser des projets pilotes permettant de tester ces critères dans le cadre de contrats effectifs à octroyer. Développer une banque de critères de performances sociales.
8. Explorer la possibilité d'appliquer une marge préférentielle ou des critères de pondération en cas d'AO qualité et prix, pour des cibles de performance sociale en utilisant des exigences minimales à atteindre par le fournisseur. Exemple : ETC dédiées à la réalisation d'un mandat qui sont issus de l'intégration sociale (insertion socioprofessionnelle de personnes en situation d'exclusion ou vulnérables) ou qui vivent avec des limitations (handicaps physiques/ mentaux). ETC: équivalent temps complet. Une personne travaillant à temps plein = 1, ETC.
★ [Voir le cas présenté à ce sujet à la page 31.](#)

CAS — DOCUMENTS D'APPEL D'OFFRES SIMPLIFÉS ★

STRATÉGIE D'APPROVISIONNEMENT 2018 DE LA COLOMBIE BRITANIQUE



British Columbia
Procurement Strategy 2018

Une nouvelle stratégie d'approvisionnement a été introduite en 2018 pour rationaliser la façon dont le gouvernement de la Colombie-Britannique achète ces biens et services, ce qui permet aux entreprises d'accéder plus facilement aux opportunités. Ces changements comprennent, notamment : la conception de processus clairs et simples d'utilisation adaptés à la taille de l'approvisionnement; l'introduction d'un programme de « conciergerie en approvisionnement » pour servir d'intermédiaire entre les acheteurs gouvernementaux et les fournisseurs de produits innovants; l'utilisation, dans la mesure du possible, de lignes d'approvisionnement locales et l'introduction de nouvelles directives d'achat social et environnemental pour réaliser des avantages supplémentaires pour les Britanno-Colombiens.

LA STRATÉGIE A QUATRE BUTS



1

Réaliser la meilleure valeur et un bénéfice accru en utilisant les approvisionnements de manière stratégique pour améliorer les résultats sociaux et environnementaux et promouvoir l'innovation



2

Faciliter les relations commerciales avec le gouvernement grâce à des processus plus simples et plus intuitifs



3

Créer davantage de possibilités pour les entreprises de toutes tailles, en adaptant les pratiques en vue de soutenir, de faire croître et de maintenir une communauté de fournisseurs



4

Renforcer les capacités en matière d'approvisionnement par une meilleure formation et un meilleur soutien

4.4. Sollicitation du marché

Les actions à mettre en place à l'étape de sollicitation du marché varient selon le mode utilisé :

- ▶ Selon un processus de gré à gré;
- ▶ Selon un processus d'appel d'offres sur invitation; ou
- ▶ Selon un processus d'appel d'offres public.

i) Gré à gré

Lors d'un achat effectué par un processus de gré à gré, ou lors d'un achat de faible volume effectué par carte de crédit, des actions clés doivent être réalisées pour faire en sorte que le processus prenne en compte les EÉS. On recommande plus précisément la mise en place de **7 pratiques**. Elles sont présentées au tableau suivant selon **2 sous-étapes** :

1. Identification d'un ou plusieurs fournisseurs et envoi de demandes de prix
2. Sélection du fournisseur.

Cette étape du processus d'achat concerne particulièrement les **requérants internes et les adjoints administratifs** qui procèdent eux-mêmes à l'achat des biens et services identifiés lors d'un processus d'achat non concurrentiel. Pour le secteur public, ces pratiques sont applicables uniquement sous les seuils d'appels d'offres déterminés par les différentes lois (LCOP, LCV).

1	IDENTIFICATION D'UN OU PLUSIEURS FOURNISSEURS ET ENVOI DE DEMANDES DE PRIX
	1. Connaître les secteurs d'activité pour lesquels des EÉS offrent des produits et services.
	2. Pour chaque catégorie de produits et services acquis directement par votre division, déterminer celles où une offre des EÉS existe. Utiliser les répertoires d'EÉS afin de mieux cibler l'offre disponible.
	3. Vérifier si des contrats ont déjà été octroyés à ces EÉS dans votre division, évaluer le niveau de satisfaction de l'acheteur et épurer la liste au besoin.
	4. Pour chaque catégorie d'achat pour lesquelles une offre existe auprès des EÉS, fixer des cibles d'achat auprès des EÉS pour votre division (nombre de contrats attribués à des EÉS, nombre d'EÉS approchées pour répondre à une demande de prix, nombre de contrats pour lesquels une EÉS a répondu à une demande de prix, cote de satisfaction, etc.).
2	5. Faire une demande de prix à au moins une EÉS lorsqu'une offre existe, si possible.
	SÉLECTION DU FOURNISSEUR
	6. Considérer l'utilisation de la marge préférentielle pour les fournisseurs reconnus comme étant une EÉS et/ou ayant une valeur sociale ajoutée pour la communauté.
	7. Assurer une rotation des fournisseurs sélectionnés, si nécessaire, en se dotant d'une liste de fournisseurs performants, dont au moins un est une EÉS.

CAS — REPÉRER L'OFFRE DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE ★

AKCELOS

Le Québec compte plus de 10 000 entreprises d'économie sociale. Parmi celles-ci, comment repérer celles qui offrent des produits et services répondant aux besoins des acheteurs institutionnels ?



Akcelos permet à des entreprises sociales canadiennes de mettre en ligne et de faire connaître leurs produits et services.

Les entreprises et les organisations qui affichent leurs produits et services sur Akcelos ont été accréditées pour leurs valeurs sociales.

Akcelos permet aux acheteurs de s'assurer de l'aspect social des entreprises. Le répertoire peut être consulté au lien suivant :

<https://www.akcelos.com/fr>

D'autres répertoires permettent de repérer l'offre des EÉS du Québec, à la section 5 de ce guide.

L'organisation Buy Social Canada basée à Vancouver permet de repérer des entreprises sociales canadiennes, au lien suivant :

<https://www.buysocialcanada.com/certified-suppliers>

ii) Appel d'offres sur invitation

Lors d'un achat effectué par un processus d'appel d'offres sur invitation, des actions clés doivent être réalisées pour faire en sorte que le processus prenne en compte les EÉS. On recommande plus précisément la mise en place de **11 pratiques**. Elles sont présentées au tableau suivant selon **2 sous-étapes** :

1. Préparation de l'appel d'offres sur invitation
2. Publication de l'appel d'offres sur invitation et sélection du fournisseur.

Cette étape du processus d'achat concerne particulièrement les **requérants internes** qui planifient l'achat et transfèrent la tâche à un service d'acquisition centralisé ainsi qu'à l'**équipe d'acquisition** chargée de procéder à l'achat.

PRÉPARATION DE L'APPEL D'OFFRES SUR INVITATION

1. Si possible, simplifier les documents d'appel d'offres sur invitation afin de permettre aux PME et aux EÉS de soumissionner plus facilement. Pour les grandes organisations, rendre notamment obligatoire l'utilisation de documents d'appel d'offres sur invitation standardisés, tel que l'a fait la Colombie-Britannique, fournir un gabarit de soumission lorsqu'une évaluation de la qualité est nécessaire et rendre disponible un outil informatique uniformisant la production des documents d'appel d'offres. 🌟 [Voir le cas présenté à ce sujet à la page 34.](#)
2. Demeurer conscient des impacts de l'agrégation des contrats pour les PME et les EÉS et envisager la création de lots dans les appels d'offres sur invitation en vue d'assurer le dépôt de soumissions par des PME ou des EÉS. Ne pas confondre la création de lots qui est légale, avec le fractionnement de contrats qui est une pratique explicitement interdite, notamment par la LCOP.
3. S'assurer que les exigences ou conditions contractuelles (nombre d'années d'expérience, demandes de garanties ou cautionnements, tailles des contrats réalisés antérieurement, etc.) sont adaptées aux contrats à réaliser afin d'éviter le rejet systématique des EÉS en raison d'exigences disproportionnées.
4. Intégrer des clauses de sous-traitance dans le contrat, pour inviter les grands fournisseurs à recourir à des sous-traitants qui sont des EÉS et/ou les encourager à adopter une politique de diversité des fournisseurs. Dans ces cas, s'assurer des termes des contrats de sous-traitance et de leur respect en cours d'exécution de contrat.
5. Privilégier les processus d'octroi n'étant pas basés uniquement sur le prix, mais incluant des critères de qualité. Assurer l'intégration de [critères de qualité prenant en compte la valeur sociale du contrat](#) (par grille de pondération à une enveloppe ou par grille de pondération à deux enveloppes) ou prévoir l'évaluation des propositions selon un système de pointage prenant en compte à la fois le prix, la qualité et la valeur sociale comme la technique d'[évaluation de la valeur réelle du contrat](#).
6. Faire référence à la procédure d'évaluation de rendement qui sera réalisée en cours de contrat, le cas échéant, en précisant les éléments sur lesquels portera l'évaluation de rendement.

PUBLICATION DE L'APPEL D'OFFRES PUBLIC ET SÉLECTION DU FOURNISSEUR

7. Inviter au moins une EÉS lorsque l'offre existe.
8. Permettre aux fournisseurs invités de se regrouper sous forme d'alliances ou de consortiums pour répondre à l'appel d'offres sur invitation.
9. Laisser aux entrepreneurs un temps raisonnable pour leur permettre de présenter des soumissions de qualité.
10. Considérer l'utilisation de la marge préférentielle lors de la sélection des fournisseurs, en utilisant les critères de la banque de critères sociaux développés par votre organisation, si elle existe.
11. Prévoir un mécanisme de rétroaction pour les fournisseurs ayant participé à l'appel d'offres, mais n'ayant pas été retenus. Ceci leur permettra de mieux comprendre les points qu'ils doivent renforcer dans les documents qu'ils déposent.

iii) Appel d'offres public

Lors d'un achat effectué par un processus d'appel d'offres public, des actions clés doivent être réalisées pour faire en sorte que le processus prenne en compte les EÉS. On recommande plus précisément la mise en place de **10 pratiques**. Elles sont présentées au tableau suivant selon **2 sous-étapes** :

1. Préparation de l'appel d'offres public
2. Publication de l'appel d'offres public et sélection du fournisseur

Cette étape du processus d'achat concerne particulièrement les **requérants internes** qui planifient l'achat et transfèrent la tâche à un service d'acquisition centralisé ainsi que l'**équipe d'acquisition** chargée de procéder à l'achat.

1

PRÉPARATION DE L'APPEL D'OFFRES PUBLIC

1. Si possible, simplifier les documents d'appel d'offres (DOA) afin de permettre aux PME et aux EÉS de soumissionner plus facilement. Pour les grandes organisations, rendre notamment obligatoire l'utilisation de documents d'appel d'offres standardisés, tel que l'a fait la Colombie-Britannique, fournir un gabarit de soumission lorsqu'une évaluation de la qualité est nécessaire et rendre disponible un outil informatique uniformisant la production des documents d'appel d'offres.
2. Demeurer conscient des impacts de l'agrégation des contrats pour les PME et les EÉS et envisager la création de lots dans les appels d'offres en vue d'assurer le dépôt de soumissions par des PME ou des EÉS. Ne pas confondre la création de lots qui est légale, avec le fractionnement de contrats qui est explicitement interdit, notamment par la LCOP.
3. S'assurer que les exigences ou conditions contractuelles (nombre d'années d'expérience, demandes de garanties ou cautionnements, tailles des contrats réalisés antérieurement, etc.) sont adaptées aux contrats à réaliser afin d'éviter le rejet systématique des EÉS en raison d'exigences disproportionnées.
4. S'assurer que les termes des AO permettent les alliances ou les offres de consortiums pour augmenter les chances des EÉS d'accéder à certains marchés plus volumineux (*joint ventures*) dans la mesure du possible.
5. Intégrer des clauses de sous-traitance dans le contrat en invitant les grands fournisseurs à recourir à des sous-traitants qui sont des EÉS et/ou les encourager à adopter une politique de diversité des fournisseurs. Dans ces cas, s'assurer des termes des contrats de sous-traitance et de leur respect en cours d'exécution de contrat.
6. Privilégier les processus d'octroi n'étant pas basés uniquement sur le prix, mais incluant des critères de qualité. Assurer l'intégration de [critères de qualité prenant en compte la valeur sociale du contrat](#) (par grille de pondération à une enveloppe ou par grille de pondération à deux enveloppes) ou prévoir l'évaluation des propositions selon un système de pointage prenant en compte à la fois le prix, la qualité et la valeur sociale comme la technique d'[évaluation de la valeur réelle du contrat](#).
7. Faire référence à la procédure d'évaluation de rendement qui sera réalisée en cours de contrat, le cas échéant, en précisant les éléments sur lesquels portera l'évaluation de rendement.

2

PUBLICATION DE L'APPEL D'OFFRES PUBLIC ET SÉLECTION DU FOURNISSEUR

8. Publier l'AO suffisamment en avance afin de laisser aux fournisseurs le temps requis pour soumissionner.
9. Considérer l'utilisation de la marge préférentielle lors de la sélection des fournisseurs, en utilisant les critères de la banque de critères sociaux développés par votre organisation, si elle existe.
10. Prévoir un mécanisme de rétroaction pour les fournisseurs ayant participé à l'appel d'offres, mais n'ayant pas été retenus. Ceci leur permettra de mieux comprendre les points qu'ils doivent renforcer dans les documents qu'ils déposent.

4.5. Finalisation du contrat

Lors de la finalisation du contrat, des actions clés doivent être réalisées pour s'assurer que les critères en matière de performance sociale sont bien intégrés au contrat et qu'ils sont bien respectés. On recommande plus précisément la mise en place de **3 pratiques**.

Cette étape du processus d'achat concerne principalement l'**équipe d'acquisition** (lorsque l'équipe porte le dossier) et les **requérants internes** qui officialisent leurs achats.

FINALISATION DU CONTRAT
1. S'assurer que des conditions de paiement dans les trente jours sont en place pour les PME et les EÉS afin de ne pas leur causer de problèmes de flux de trésorerie.
2. Dans la mesure où cela est applicable, s'assurer d'intégrer dans le contrat les critères d'exécution en matière de performance sociale inscrits dans le cahier des charges, les mesures de contrôles en place et les pénalités imposées pour la nonréalisation des actions identifiées.
3. S'assurer d'identifier dans le contrat les personnes responsables d'en effectuer le suivi.

4.6. Suivi de la performance du contrat

Lors du suivi de la performance du contrat, des actions clés doivent être réalisées pour s'assurer de bien mesurer la performance du contrat et de donner la rétroaction adéquate au fournisseur. On recommande plus précisément la mise en place de **8 pratiques**. Elles sont présentées au tableau suivant selon **3 sous-étapes** :

1. Suivi de la performance du contrat
2. Communication des avancées en matière d'achat auprès des EÉS
3. Rétroaction donnée au fournisseur

Cette étape du processus d'achat concerne principalement l'**équipe d'acquisition** (lors d'achats centralisés), les **requérants internes** qui effectuent le suivi de leurs achats et les **membres des équipes RSE ou DD** qui rendent compte des avancées en matière d'achat auprès des EÉS. Finalement, les **membres de la direction et les gestionnaires concernés** doivent également être informés des performances des achats effectués auprès des EÉS afin de mieux les communiquer à l'interne et à l'externe et de considérer la modification en amont de certaines pratiques.

1

SUIVI DE LA PERFORMANCE DU CONTRAT ET COMMUNICATION
1. Lorsqu'un registre des achats effectués auprès des EÉS existe, le maintenir à jour afin de permettre aux nouveaux membres du personnel d'en connaître l'historique.
2. Assurer un suivi ou audit du respect des critères d'exécution en matière sociale, notamment pour le respect des décrets sur les conditions d'emploi ou de sous-traitance auprès des EÉS, en assurant une évaluation par les EÉS de leur relation avec le fournisseur principal.
3. Mesurer l'atteinte <u>des indicateurs de suivi de la performance (KPI) en matière d'achats auprès des EÉS</u> préalablement établis.

2

COMMUNICATION DES AVANCÉES EN MATIÈRE D'ACHAT AUPRÈS DES EÉS

4. Communiquer à l'interne les avancées en matière d'achat auprès des EÉS et, si possible, les bénéfices sociaux mesurés afin de stimuler d'autres membres du personnel à procéder à des achats auprès des EÉS.
5. Communiquer à l'externe les avancées en matière d'achat auprès des EÉS et, si possible, les bénéfices sociaux mesurés.

3

RÉTROACTION DONNÉE AU FOURNISSEUR ET MODIFICATION DES PRATIQUES INTERNES

6. Effectuer un bilan afin d'évaluer les leçons apprises au cours de ce contrat et les formaliser dans une étude de cas ou un bilan.
7. Modifier le cahier des charges type, les politiques, les programmes et les engagements de l'organisation en fonction des leçons apprises au cours des contrats octroyés durant une période ciblée afin de diminuer les obstacles à l'achat auprès des EÉS. Si cela s'applique, informer les autorités réglementaires afin de s'assurer que les modifications requises sont réalisées.
8. Instaurer un mécanisme de rétroaction du fournisseur pour assurer son amélioration continue. Pour les contrats de longue durée, procéder à une évaluation annuelle de la performance du fournisseur en fonction de l'atteinte des indicateurs et apporter des amendements au contrat si nécessaire.

5

REPÉRER L'OFFRE DES EÉS



5. REPÉRER L'OFFRE DES EÉS

Plusieurs types de répertoires sont disponibles pour identifier l'offre des EÉS au Québec. Dans le cadre de ce guide, trois d'entre eux sont recommandés en raison de leur facilité d'utilisation, du nombre d'EÉS répertoriées, de l'exactitude de l'information présentée et de l'intégration de filtres pour préciser la recherche. Il est recommandé de :

1. Consulter les pôles régionaux d'économie sociale qui déploient l'initiative « L'économie sociale, j'achète! » pour répertorier les EÉS de leur territoire;
2. Consulter la plateforme pancanadienne Akcelos pour répertorier les EÉS au Québec et/ou au Canada;
3. Consulter les répertoires des entreprises regroupées selon leur mission ou statut juridique de coopérative.

5.1. Les pôles régionaux d'économie sociale qui déploient l'initiative « L'économie sociale, j'achète! »

« L'ÉCONOMIE SOCIALE, J'ACHÈTE! », C'EST QUOI ?

L'initiative « L'économie sociale, j'achète! » est un moyen d'accroître les relations d'affaires entre les entreprises d'économie sociale et les grandes institutions publiques et privées.

Elle permet de stimuler l'approvisionnement des organismes publics et grandes entreprises auprès des entreprises d'économie sociale, notamment par des activités de promotion et de sensibilisation.

Elle fournit des outils aux entreprises d'économie sociale dans l'établissement de relations d'affaires avec les marchés publics et privés par l'intermédiaire d'un programme de formation, d'activités de maillage et d'accompagnement.

Les différents pôles régionaux d'économie sociale à travers le Québec sont des ressources clés pour identifier les EÉS sur un territoire donné. Les pôles qui déploient le mouvement « L'économie sociale, j'achète! » identifient précisément les EÉS désireuses de vendre leurs biens ou services aux acheteurs institutionnels. Plusieurs pôles organisent également des activités de maillage entre les acheteurs et les EÉS.

Il est possible de consulter les répertoires des pôles d'économie sociale qui déploient le mouvement « L'économie sociale, j'achète » en accédant aux liens suivants :

- ▶ Montréal : [Conseil d'économie sociale de l'île de Montréal \(CÉSIM\)](#)
- ▶ Longueuil : [Pôle d'économie sociale de l'agglomération de Longueuil](#)
- ▶ Capitale Nationale : [Pôle des entreprises d'économie sociale de la Capitale-Nationale](#)
- ▶ Chaudière-Appalaches : [Pôle des entreprises d'économie sociale de Chaudière-Appalaches](#)
- ▶ Estrie : [Pôle d'entrepreneuriat collectif de l'Estrie](#)

5.2. La plateforme pancanadienne Akcelos

À l'échelle canadienne, la [plateforme Akcelos](#), exploitée par le Chantier d'économie sociale, répertorie les EÉS qui répondent à des critères s'inspirant de la Loi-cadre sur l'économie sociale du Québec.

Il est possible d'y effectuer une recherche par mots clés. Plusieurs filtres sont également accessibles sous le mode de « recherche avancée ». Il est notamment possible d'épurer la recherche en fonction de la province ou de la région ciblée ou du type d'entreprise recherchée (coopérative, mutuelle, OBNL, etc.). Finalement, l'offre est présentée automatiquement par produits et services, mais elle peut aussi être présentée par fournisseurs en choisissant l'option « recherchez parmi les marchands ».

L'achat en ligne y est également possible pour certains produits.

5.3. Répertoires des entreprises sur la base de leur mission

Répertoire du [Collectif des entreprises d'insertion du Québec](#) : Présente l'offre, par région et par catégorie, de 50 entreprises dont la mission est l'insertion sociale et professionnelle de personnes en situation d'exclusion. Offre une passerelle vers le marché du travail ou la formation ainsi qu'un programme de formation et de suivi individualisé.

Répertoire du [Conseil québécois des entreprises adaptées](#) : Présente l'offre, par région et par catégorie, de plus de 50 entreprises adaptées dont l'effectif est composé en tout temps d'au moins 60 % de personnes handicapées ne pouvant travailler dans des conditions standards.

Répertoire du [Conseil québécois de la coopération et de la mutualité \(CQCM\)](#) : Présente l'offre des coopératives, qui regroupent des personnes ou des sociétés qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs. Ces coopératives se distinguent des autres par le mode de répartition de leurs excédents. Ceux-ci sont remis aux membres sous forme de ristournes, selon l'utilisation de chacun des services de la coopérative.

6

SUIVRE LES AVANCÉES ET LES IMPACTS DE L'ACHAT AUPRÈS DES EÉS



6. SUIVRE LES AVANCÉES ET LES IMPACTS DE L'ACHAT AUPRÈS DES EÉS

Comme le physicien danois Niels Bohr l'a énoncé au début du 18^e siècle, « ce que l'on ne mesure pas n'existe pas »; il est donc nécessaire de mesurer les avancées et les impacts des achats auprès des EÉS pour que ceux-ci puissent exister dans l'organisation et perdurer dans le temps.

PAYS DE GALLES – OUTIL DE MESURE DES AVANTAGES POUR LA COMMUNAUTÉ

Le pays de Galles a mis au point un outil de mesure à l'intention des pouvoirs adjudicateurs pour améliorer la collecte et la cohérence des données. L'outil fournit aux entrepreneurs un format cohérent pour enregistrer et consigner les informations clés. Il existe six catégories particulières liées à l'emploi local et enregistrées par l'outil de mesure :

- ▶ Valeur totale des contrats
- ▶ Valeur précise dépensée en personnel local et en coûts de main d'oeuvre
- ▶ Valeur des revenus dépensés auprès d'entreprises locales
- ▶ Nombre de personnes employées qui étaient précédemment sans emploi
- ▶ Nombre de semaines de formation dispensée aux personnes sans emploi nouvellement recrutées.

Le gouvernement gallois inclut des informations sur la manière dont l'outil devrait être utilisé dans les documents d'orientation. Il propose également un cours de formation d'une journée qui donne un aperçu de la mise en oeuvre pratique de l'outil. Les documents d'orientation recommandent que l'outil soit utilisé régulièrement lors des réunions de gestion des contrats, ce qui permet de suivre les progrès, de réviser les paramètres et les objectifs et de relever les problèmes éventuels.

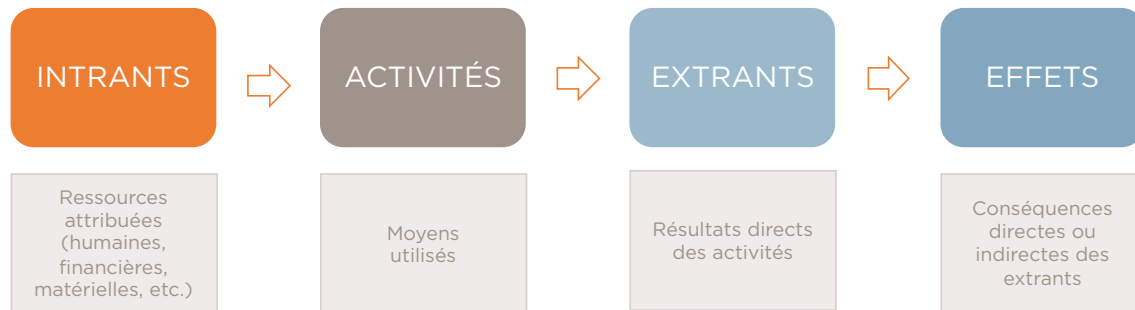
Comme il peut parfois être complexe de mesurer l'impact social des achats, ce guide propose une série d'indicateurs à utiliser pour mesurer les efforts déployés par l'organisation afin d'augmenter l'achat auprès des EÉS et de mesurer, dans la mesure du possible, les impacts de ces achats sur la communauté.

Comme le démontre le graphique suivant, les indicateurs de performance proposés sont répartis selon les quatre catégories¹¹ d'indicateurs suivantes :

- ▶ Indicateurs d'intrants
- ▶ Indicateurs d'activités
- ▶ Indicateurs d'extrants
- ▶ Indicateurs d'effets

Pour ne pas traiter un nombre trop important d'informations, il est recommandé de se limiter à 5 indicateurs clés et de varier la récurrence des mesures¹². On recommande également de choisir des indicateurs qui répondent à un certain nombre de critères afin qu'ils puissent être conservés pendant un temps raisonnable, comme des critères de pertinence, de validité, de faisabilité, de convivialité, de fiabilité et de comparaison¹³.

REPRÉSENTATION DES CATÉGORIES D'INDICATEURS DE PERFORMANCE



6.1. Indicateurs d'intrants :

Les indicateurs d'intrants correspondent aux efforts investis en matière de temps et d'argent pour définir, formaliser et implanter l'achat auprès des EÉS. Voici quelques suggestions d'indicateurs d'intrants à utiliser :

- ▶ Emplois équivalents à temps plein affectés à l'achat auprès des EÉS (Nb, %)
- ▶ Heures travaillées par les membres du personnel pour la mise en place d'une politique ou d'un programme d'approvisionnement auprès des EÉS (Nb)
- ▶ Investissement affecté à la mise en place d'une politique ou d'un programme d'approvisionnement auprès des EÉS (\$)

6.2. Indicateurs d'activités :

Les indicateurs d'activité visent à mesurer le niveau d'avancement d'une action par rapport au produit final escompté¹⁴. Il s'agit d'indicateurs intermédiaires qui portent sur le processus de transformation des intrants en extrants, pour permettre l'achat auprès des EÉS. Ce type d'indicateur ne permet pas d'évaluer concrètement les retombées et les effets de l'action mise en oeuvre, mais plutôt le progrès accompli en attendant de connaître les résultats obtenus. Voici quelques suggestions d'indicateurs d'activités à utiliser :

1. Outils développés pour sensibiliser les acheteurs et les membres du personnel à l'achat auprès des EÉS (Nb)
2. Activités de sensibilisation ou de formation ou d'information réalisées auprès des acheteurs et des membres du personnel au sujet de l'achat auprès des EÉS (Nb)
3. Acheteurs et employés formés à l'achat auprès des EÉS (Nb)
4. Besoins annuels en produits et services publicisés auprès des EÉS sous forme de communication proactive (Nb, %)

¹² Performance achat : 10 indicateurs de performance à mettre en place : <https://c2adurable.fr/index.php/2019/06/26/performance-achat-10-indicateurs-de-performance-a-mettre-en-place/>

¹³ Guide sur les indicateurs : https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/cadre_gestion/guide_indicateur.pdf

¹⁴ Ibid

5. Événements de réseautage auprès des EÉS organisés par l'organisation ou auxquels des membres de l'organisation ont assisté (Nb)
6. Critères sociaux liés aux achats adoptés/acceptés par l'organisation (Nb)
7. Catégories de produits et services pour lesquels des critères sociaux ont été développés (Nb, %)
8. Activités de sensibilisation ou de formation destinées à des fournisseurs de l'économie sociale, nombre de fournisseurs invités, nombre de fournisseurs qui participent effectivement
9. Procédures visant à inviter des EÉS à soumissionner dans le cadre d'appel d'offres sur invitation, nombre de fournisseurs invités, nombre de fournisseurs qui participent effectivement à l'appel d'offres
10. Activités visant à favoriser l'innovation en matière d'approvisionnement ou visant l'établissement de partenariats stratégiques auxquelles des fournisseurs de l'économie sociale sont invités à participer, nombre de fournisseurs invités, nombre de fournisseurs qui participent effectivement

6.3. Indicateurs d'extrants

Les indicateurs d'extrants mesurent les résultats directs des activités sur les pratiques d'achat. Ils peuvent être utilisés pour mesurer les achats effectués par l'organisation dans sa totalité, par division, par catégorie de biens et services, par type de processus d'achat (concurrentiel ou non concurrentiel), etc. Voici quelques suggestions d'indicateurs d'extrants à utiliser :

1. EÉS inscrites au répertoire des fournisseurs de l'organisation (Nb, %)
2. EÉS ayant répondu à un appel d'offres ou à une demande de prix (Nb, %)
3. Taux de sélection des EÉS ayant soumissionné sur un appel d'offres ou ayant répondu à une demande de prix (%)
4. Nombre ou valeur (totale ou moyenne) des contrats octroyés à des EÉS (Nb, \$)
5. Niveau d'avancement du volume d'achat des contrats attribués aux entreprises d'économie sociale par rapport aux objectifs escomptés (%)
6. Soumissions évaluées à partir de critères sociaux reliés à l'emploi, la formation, l'intégration, l'inclusion, l'équité, la diversité, l'économie locale, coûts totaux de propriété, etc. (Nb, %)
7. Contrats adjugés comportant des critères sociaux reliés à l'emploi, la formation, l'intégration, l'inclusion, l'équité, la diversité, l'économie locale, coûts totaux de propriété, etc. (Nb, %)
8. Contrats dont la méthode d'adjudication est basée sur le rapport qualité-prix (et non sur le plus bas soumissionnaire conforme) (Nb, %)
9. Croissance annuelle des contrats attribués aux entreprises d'économie sociale (%)
10. Qualité des contrats accordés à des EÉS (taux de conformité, taux de défauts, exactitude des bons de commande et des factures, délai d'exécution du fournisseur, disponibilité du vendeur, compétitivité du prix, satisfaction de la clientèle directe)

6.4. Indicateurs d'effets :

Les indicateurs d'effets permettent de mesurer concrètement les conséquences des actions sur un milieu, une communauté ou un secteur d'activités. Ils sont reliés aux impacts économiques, environnementaux et sociaux¹⁵. Ce type d'indicateurs doit permettre¹⁵ de définir les situations, les problèmes ou les enjeux que l'organisation souhaite modifier et améliorer ou pour lesquels elle veut intervenir. Dans le cadre du processus de gestion des contrats, les indicateurs d'effets sociaux des achats peuvent être contrôlés et évalués en même temps que la qualité, la livraison, les services et les prix¹⁶.

Malheureusement, la surveillance et la communication des indicateurs d'effets sociaux ont toujours été l'élément le plus faible de la comptabilité organisationnelle¹⁷. Alors que plusieurs organisations collectent des données sur la création d'emplois (par exemple 600 emplois générés par les Community Benefit Agreement du Manitoba) ou sur le nombre et la valeur des contrats attribués à des fournisseurs (par exemple 2,5 millions de dollars à 27 entreprises sociales dans le cadre du projet pilote de Montréal « L'économie sociale, j'achète! »), la collecte de données ne parvient souvent pas à mesurer adéquatement les effets à plus grande échelle des achats¹⁸.

Le délai plus long nécessaire pour suivre les impacts sociaux et économiques, comme l'amélioration de la participation au marché du travail ou la réduction de la pauvreté, rend également difficile l'évaluation de la performance actuelle¹⁹. Le développement des bons indicateurs pour mesurer la « valeur sociale » ou le « bien-être social » résultant des achats réalisés est au cœur du défi. En guise d'inspiration, voici des suggestions d'indicateurs d'effets à utiliser pour répondre aux enjeux liés à l'emploi, à la formation et à l'inclusion des personnes en situation de vulnérabilité :

1. Opportunités de formation créées pour des personnes en situation de vulnérabilité grâce au contrat (Nb, %)
2. Emplois induits et maintenus pour des personnes en situation de vulnérabilité grâce au contrat (Nb, %)
3. Heures travaillées par des personnes en situation de vulnérabilité grâce au contrat (Nb, %)
4. Stages créés pour des personnes en situation de vulnérabilité grâce au contrat (Nb, %)

¹⁵ Glossaire des indicateurs : https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/Glossaire_des_indicateurs_-_2009.pdf

¹⁶ Contract monitoring and reporting : https://www.localgovernment.vic.gov.au/_data/assets/word_doc/0021/48531/5.1-Monitoring-and-Reporting-of-Social-Outcomes.doc

¹⁷ [Ibid.](#)

¹⁸ Community benefits and social procurement policies – A Jurisdictional review : <https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/community-benefits-and-social-procurement-policies/>

¹⁹ [Ibid.](#)

7

RESSOURCES ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES



7.1. Ressources permettant de mieux comprendre la valeur ajoutée des EÉS

Afin de mieux comprendre la valeur ajoutée que représentent les achats auprès des ÉES, il est possible de consulter les références suivantes :

- ▶ Les trousseaux d'information sur l'approvisionnement auprès des entreprises d'économie sociale du MEI
- ▶ La section « économie sociale » du site web de l'ECPAR
- ▶ Le Guide de référence sur l'économie sociale du Chantier de l'économie sociale

CONTRIBUTION DE L'ECPAR ET DE SES MEMBRES À L'ACHAT SOCIAL

Depuis 2008, l'économie sociale fait partie des priorités d'action de l'ECPAR et de ses membres. Des outils et initiatives ont été proposées chaque année :

- ▶ Répertoire d'achats réalisés auprès d'entreprises d'économie sociale, par secteur et taille des contrats octroyés
- ▶ Capsules vidéo présentant la relation d'affaires et les partenariats entre des acheteurs publics et privés et des entreprises d'économie sociale
- ▶ Formation « Acheter auprès d'entreprises d'économie sociale : ça rapporte »
- ▶ Fiches techniques d'achat responsable qui répertorient l'offre du secteur de l'économie sociale par produit et service

7.2. Enjeux et barrières de l'approvisionnement auprès des EÉS

Bien que l'achat auprès des ÉES soit bénéfique autant pour la communauté que pour les donneurs d'ordres, plusieurs barrières freinent ce type d'achat. Voici les plus reconnues selon les donneurs d'ordres²⁰ :

MÉCONNAISSANCE DES AVANTAGES : Plusieurs organisations ne voient pas les bénéfices que l'achat auprès des EÉS peut leur procurer.

MANQUE D'OPÉRATIONNALISATION DES ENGAGEMENTS LIÉS À L'ÉCONOMIE SOCIALE ET AU DÉVELOPPEMENT DURABLE : Plusieurs entreprises privées ou instances publiques se sont dotées d'engagements envers l'économie sociale ou envers le développement durable. Toutefois, une grande partie d'entre elles n'ont pas opérationnalisé ces engagements dans leurs actions quotidiennes, et notamment dans leurs approvisionnements. Donc, ces engagements sont présents, mais ne se reflètent pas concrètement dans les pratiques d'achat.

FAUSSES PERCEPTIONS PAR RAPPORT AUX EÉS: Les obstacles à l'achat auprès des EÉS fréquemment cités dans la documentation font référence aux perceptions des acheteurs par rapport aux EÉS. Les acheteurs sont entre autres souvent convaincus que l'approvisionnement auprès des EÉS exige un compromis entre la valeur financière et la valeur sociale. Dans les faits, aucun compromis n'est nécessaire : les produits et services offerts par les EÉS sont d'aussi bonne qualité que ceux offerts par des entreprises privées et aucune référence basée sur des faits ne prouve que ce ne soit pas le cas.

Une autre perception répandue, c'est que les accords commerciaux interdisent aux organisations publiques de contracter sur la base de critères sociaux, ce qui n'est pas systématiquement le cas²¹.

CONTRAINTES LÉGALES: Les processus d'approvisionnement s'inscrivent dans un environnement juridique complexe, défini par les lois nationales sur les marchés publics et les traités commerciaux internationaux. Cependant, bien que certains défis juridiques existent par rapport à l'achat auprès des EÉS, des idées fausses et des interprétations erronées de la loi peuvent parfois avoir un effet dissuasif auprès des acheteurs. Une étude récente sur les pratiques d'achat sociales dans le monde a conclu que les obstacles législatifs se révèlent « plus apparents que réels »²². Donc, en fonction de secteurs ciblés pour des achats auprès des EÉS, des avis juridiques pourraient être demandés pour soutenir les personnes chargées de l'approvisionnement dans leurs processus.

PRATIQUES D'ACHAT TRADITIONNELLES NON FAVORABLES AUX PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES, DONT PLUSIEURS EÉS: Comme l'a documenté le Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec dans son document [Passeports Entreprises](#)²³, certaines pratiques d'achat peuvent être un frein à l'accès des PME et des EÉS aux marchés publics. C'est le cas, entre autres, de la tendance à procéder à des achats regroupés ou intégrés, des demandes de garanties ou cautionnements élevés et autres exigences qui ne sont pas toujours proportionnées par rapport aux conditions des contrats à octroyer, de la sous-utilisation des appels d'intérêt, de la faible utilisation de l'octroi de contrat par gré à gré et par appel d'offres sur invitation, de l'utilisation de documents d'appel d'offres publics longs et complexes, de l'utilisation quasi systématique du mode d'adjudication des contrats au plus bas soumissionnaire conforme, des longs délais de paiement prévus à l'exécution des contrats et de l'absence de rétroaction à l'intention des soumissionnaires non retenus^{24,25,26}.

MÉCONNAISSANCE DE L'OFFRE DES EÉS: L'un des freins à l'achat responsable et aux achats auprès des EÉS est la méconnaissance par les acheteurs de l'offre des fournisseurs de l'économie sociale²⁷. De plus, les registres de fournisseurs des organisations ne sont généralement pas conçus pour permettre d'identifier ceux qui font partie de l'économie sociale. De ce fait, par manque de temps et de ressources pour les trouver, les acheteurs ne peuvent pas offrir des contrats de gré à gré à des EÉS ni les approcher pour participer à un processus d'appel d'offres sur invitation.

21 Social procurement, Mapping Existing and Potential Opportunities for Social Enterprise on Vancouver Island: <https://scalecollaborative.ca/app/uploads/2017/08/Social-Procurement-Report.pdf>

22 Community benefits and social procurement policies – A Jurisdictional review

23 Passeport Entreprises, Faciliter l'accès aux contrats de l'État, Secrétariat du Conseil du Trésor: https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/faire_affaire_avec_etat/passeport_entreprises.pdf

24 Social procurement, Mapping Existing and Potential Opportunities for Social Enterprise on Vancouver Island: <https://scalecollaborative.ca/app/uploads/2017/08/Social-Procurement-Report.pdf>

25 The Montreal story: L'économie sociale, j'achète!: https://buy-social-canada.cdn.prismic.io/buy-social-canada%2F3c30ad20-2126-4735-8c86-14d48fed534c_cesim_report_en.pdf

26 The Montreal story: L'économie sociale, j'achète!: https://buy-social-canada.cdn.prismic.io/buy-social-canada%2F3c30ad20-2126-4735-8c86-14d48fed534c_cesim_report_en.pdf

27 Social procurement, Mapping Existing and Potential Opportunities for Social Enterprise on Vancouver Island: <https://scalecollaborative.ca/app/uploads/2017/08/Social-Procurement-Report.pdf>

DIFFICULTÉ DE MESURER LES IMPACTS SOCIAUX DES CONTRATS: En l'absence de critères précis et reconnus pour mesurer les impacts sociaux des contrats²⁸, il est difficile d'attribuer une valeur concrète aux avantages sociaux et donc, d'évaluer le soumissionnaire en fonction de sa valeur sociale ajoutée.

MANQUE DE FORMATION ET D'ACCOMPAGNEMENT DES ACHETEURS POUR FAVORISER L'ACHAT AUPRÈS DES ÉES: Les organisations qui ont pris des engagements à l'égard de l'achat auprès des ÉES et souhaitent les opérationnaliser doivent offrir un soutien à leurs équipes d'achat ainsi qu'à tous leurs employés qui effectuent des achats décentralisés. Il est donc important d'informer, de former et d'accompagner les équipes ciblées pour effectuer des achats auprès des ÉES²⁹.

7.3. Exemples d'engagements pris afin de considérer davantage les ÉES dans les processus d'approvisionnement

Afin d'aider les décideurs à prendre des engagements à l'égard de l'achat auprès des ÉES, voici une liste non exhaustive d'exemples d'engagements pris par d'autres organisations :

- ▶ [British Columbia Procurement Strategy – British Columbia \(2018\)](#)
- ▶ [Politique d'approvisionnement responsable et équitable de la ville de Montréal \(2019\)](#)
- ▶ [Purchasing policy of Saskatoon – Saskatoon \(2018\)](#)
- ▶ [Politique d'approvisionnement responsable de la Ville de Longueuil \(2013\)](#)
- ▶ [Social procurement policy implementation – City of Calgary \(2019\)](#)
- ▶ [Politique d'approvisionnement responsable – Société des alcools du Québec \(S.D.\)](#)
- ▶ [Politique interne d'acquisitions écoresponsables – Services publics et approvisionnement Canada \(2007\)](#)
- ▶ [Plan d'action de Montréal Durable 2016-2020](#)
- ▶ [Plan de développement durable 2025 de la Société de Transport de Montréal](#)
- ▶ [City of Toronto Social Procurement Program \(2016\)](#)

7.4. Liste des informations à communiquer publiquement

Afin d'aider les acheteurs à communiquer publiquement la bonne information à propos de leurs acquisitions à venir, voici une courte liste des informations à considérer :

- ▶ Communiquer les principaux produits ou services acquis par l'organisation
- ▶ Communiquer l'organigramme et les coordonnées des responsables d'acquisition, par types de contrats ou par secteurs économiques
- ▶ Communiquer les exigences de qualité ou de développement durable par produit/services
- ▶ Communiquer les coordonnées des personnes à contacter et informer sur les moyens à prendre par les fournisseurs pour faire connaître leur offre de produits et services auprès de l'organisation. Les entreprises ne savent pas à qui s'adresser pour faire connaître leurs produits et services. Elles ignorent également les informations précises que souhaitent connaître les acheteurs. Pour pallier à ce type de situation, le Colombie-Britannique a introduit un programme de « [conciergerie en approvisionnement](#) » pour servir d'intermédiaire entre les acheteurs gouvernementaux et les fournisseurs de produits innovants.
- ▶ Communiquer les dates des d'appels d'offres à venir par secteur (aux fins de planification)

²⁸ Exploring social procurement: <https://ccednet-rcdec.ca/en/toolbox/exploring-social-procurement>

²⁹ Exploring social procurement: <https://ccednet-rcdec.ca/en/toolbox/exploring-social-procurement>

7.5. Questions à se poser afin de cibler les impacts sociaux de l'achat

Afin d'aider les acheteurs à identifier les potentiels impacts sociaux positifs et négatifs d'un achat, voici des questions à se poser :

- ▶ Cet achat pourrait-il offrir de l'emploi ou des opportunités de formation à des personnes vulnérables ?
- ▶ Le prix de cet achat est-il suffisant pour que des conditions d'emploi décentes aux membres du personnel qui produisent le bien ou livrent le service ?

7.6. Exemples de critères de qualité axés sur la valeur socioéconomique des contrats

Pour inspirer les acheteurs dans la sélection de critères sociaux à intégrer à l'appel d'offres, voici quelques exemples recommandés par la documentation ou appliqués par d'autres organisations pour intégrer l'achat auprès des EÉS :

- ▶ Adoption d'une charte ou d'engagements particuliers d'un point de vue social par le fournisseur
- ▶ Nombre d'emplois créés pour des personnes en situation d'insertion ou d'intégration socioprofessionnelle
- ▶ Sous-traitance des biens ou des services requis en vertu du contrat auprès d'un fournisseur diversifié ou d'une entreprise sociale
- ▶ Accréditation du fournisseur par Emploi Québec à titre d'entreprise d'insertion ou d'entreprise adaptée
- ▶ Identification du fournisseur comme étant une EÉS
- ▶ Pourcentage de sous-traitants prévus faisant partie des petites et moyennes entreprises, des forces de travail locales et des entreprises fortement impliquées dans la communauté
- ▶ Produits ou méthodes développées par le fournisseur et ayant une valeur sociale ajoutée
- ▶ Certification équitable ou biologique du bien
- ▶ Embauche de personnes membres d'un groupe diversifié, qui réaliseront les travaux prévus au contrat
- ▶ Formation de personnes membres d'un groupe diversifié afin qu'elles puissent réaliser les travaux prévus au contrat
- ▶ Prise en considération des fournisseurs dotés de programmes de recrutement et de formation ciblés, offrant de l'emploi aux nouveaux arrivants
- ▶ Retombées locales prévues (\$)

7.7. Évaluation de la valeur réelle du contrat

L'évaluation de la valeur réelle du contrat, parfois mieux connue sous son appellation anglaise « Best value evaluation process », est une technique permettant d'évaluer d'abord le produit ou service en prenant en compte le pointage des critères non financiers (qualité, environnement, social). Le nombre total de points non financiers obtenus est ensuite divisé par la soumission financière, ce qui permet d'évaluer la « valeur réelle » de chaque offre. Un outil de calcul est actuellement en développement par [Buy Social Canada](#) il permettra aux acheteurs de concevoir et de noter plus facilement la catégorie « sociale » de cette formule.

8. LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

AO:	Appel d'offres
CBA:	Community Benefit Agreement
CEIQ:	Conseil québécois des entreprises adaptées
CESIM:	Conseil d'économie sociale de l'île de Montréal
CQEA:	Collectif des entreprises d'insertion du Québec
DD:	Développement durable
ECPAR:	Espace de concertation en pratiques d'approvisionnement responsable
ÉS:	Économie sociale
EÉS:	Entreprise d'économie sociale
LCOP:	Loi sur les contrats des organismes publics
LCV:	Loi sur les cités et villes
KPI:	Key performance indicators
Nb:	Nombre
PME:	Petite et moyenne entreprise
RSE:	Responsabilité sociale de l'entreprise
OBNL:	Organisme à but non lucratif
ONU:	Organisation des Nations Unies
STM:	Société de transport de Montréal

9. BIBLIOGRAPHIE

Sources provenant de l'Australie :

- [Beyond Value for Money - Victorian local government \(2015\)](#)
- [Contract monitoring and reporting - Victoria \(S.D.\)](#)
- [Monitoring and reporting - State government of Victoria, Australia \(S.D.\)](#)
- [Social procurement clauses - The State of Queensland \(Department of Housing and Public Works \(2017\)](#)
- [Social procurement in Australia - The Centre for Social Impact, University of NSW \(2010\)](#)
- [Social procurement in NSW, A Guide to Achieving Social Value through Public Sector Procurement - SPAG \(2012\)](#)
- [Social procurement toolkit - State government of Victoria, Australia \(2013\)](#)
- [Victoria's social procurement framework - Victoria \(2018\)](#)

Sources provenant de la Belgique :

- [Guide pédagogique et juridique des clauses sociales en Belgique - Secrétaire d'État à l'intégration sociale \(2013\)](#)
- [Les clauses sociales dans les marchés de travaux : La réservation de marché/de lot\(s\) - Service public Wallonie \(2017\)](#)
- [Loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics - Belgique \(2019\)](#)

Sources provenant du Canada (sauf du Québec) :

[BC Housing's Sustainability Plan - BC Housing \(2017-2018\)](#)

[British Columbia Procurement Strategy - British Columbia \(2018\)](#)

[British Columbia Procurement Strategy Update 2020, Ministry of citizen's Services](#)

[Case study on HOUSING ASSOCIATION CHARITABLE TRUST \(HACT\), UNITED KINGDOM published in SOCIAL VALUE PROCUREMENT MEASUREMENT AND EVALUATION, carleton center for innovation \(2017\)](#)

[City of Toronto Social Procurement Program \(2016\)](#)

[Community benefits and social procurement policies: A Jurisdictional review - Mowat Centre \(2016\)](#)

[Ethical Purchasing Policy - City of Vancouver \(S.D\)](#)

[Étude de cas - Ottawa Housing \(2018\)](#)

[Étude de cas Manitoba Housing - Buy Social Canada \(2018\)](#)

[Exploring social Procurement - Accelerating Social Impact CCC \(2014\)](#)

[Guide achat social - Buy Social Canada \(2018\)](#)

[Lettre de mandat destinée à la nouvelle ministre de Services publics et Approvisionnement Canada \(SPAC\) - Gouvernement du Canada \(2015\)](#)

[Manitoba Social Enterprise Strategy,- Manitoba \(2015\)](#)

[Modernisation des marchés publics fédéraux pour les petites et moyennes entreprises, les entreprises appartenant à des femmes et les entreprises autochtones, Rapport du comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, Juin 2018](#)

[Ontario Infrastructure for Jobs and Prosperity Act - Ontario \(2015\)](#)

[Politique interne d'acquisitions écoresponsables - SPAC \(2007\)](#)

[Procurement Guideline for Publicly Funded Organizations in Ontario \(S.D.\)](#)

[Procurement policy - City of Vancouver \(S.D.\)](#)

[Projet de loi C-344 - Loi modifiant la Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux \(2018\)](#)

[Purchasing policy of Saskatoon - Saskatoon \(2018\)](#)

[Report for The City of Calgary, Social Procurement: State of Practice & Recommendations - Buy Social Canada \(2018\)](#)

[Social Enterprise Strategy - Canadian Community Economic Development Network and the Government of Manitoba \(2015\)](#)

[Social impact procurement guidelines - Ministry of social development and social innovation , BC \(S.D.\)](#)

[Social impact purchasing - Ministry of social development and social innovation, British-Columbia \(document non disponible en ligne\)](#)

[Social Procurement Policy - City of Toronto \(S.D.\)](#)

[Social procurement policy implementation - City of Calgary \(2019\)](#)

[Social procurement state of practice - City of Vancouver \(2017\)](#)

[Social procurement, Mapping Existing and Potential Opportunities for Social Enterprise on Vancouver Island - Heather Hachigian \(2017\)](#)

[Social value procurement measurement and evaluation - Carleton center for innovation \(2017\)](#)

[Sustainable Environmental and Ethical Procurement Policy \(SEEPP\) - City of calgary \(2008\)](#)

[Sustainable procurement policy - Nova-Scotia \(2016\)](#)

[The Montreal story: L'économie sociale, j'achète! - Buy Social Canada \(2018\)](#)

Sources provenant de l'Espagne :

[Social Public Procurement Guide - Barcelona City Council \(S.D.\)](#)

[Una nueva ley para que los contratos del sector público sean más transparentes - El Pais, Espana \(2018\)](#)

Sources provenant de la France :

[Guide de recommandations pour l'utilisation des clauses sociales dans les marchés publics, domaine des infrastructures de transport - IDRRIM \(2019\)](#)

[Guide sur les aspects sociaux de la commande publique – Auteur non identifié \(2018\)](#)

[Guides et recommandations, commande publique et accès à l'emploi des personnes qui en sont éloignées - Observatoire économique de l'achat public et République française \(2015\)](#)

[Les clauses sociales dans les partenariats public-privé - Observatoire économique de l'achat public et République française \(2012\)](#)

[Militer pour une bonne clause : Clauses sociales et marchés privés, l'insertion comme enjeu de business ordinaire - Lab'HO : Observatoire des hommes et des organisations \(2014\)](#)

Sources provenant d'organisations internationales :

[Global review of sustainable procurement - ONU \(2017\)](#)

[Key Performance Indicators for Responsible Sourcing: A Beyond Monitoring Trends Report -BSR \(2009\)](#)

Sources provenant du Québec :

[Comment accroître l'accès des entreprises d'économie sociale aux marchés publics - TIESS \(2017\)](#)

[Contribution de l'ECPAR et ses membres à l'achat social - ECPAR \(2017\)](#)

[Étude de cas L'économie sociale, j'achète! - Montréal - BSC \(2018\)](#)

[Évaluation et mesure d'impact en économie sociale - TIESS \(2019\)](#)

[Passeport entreprise - Faciliter l'accès aux contrats de l'État - Gouvernement du Québec \(2015\)](#)

[Faits saillants du portrait statistique au Québec - ISQ \(2019\)](#)

[Guide de référence en économie sociale - Chantier de l'économie sociale \(2015\)](#)

[Guide pour développer des pratiques d'acquisition écoresponsables dans les organisations publiques québécoises - Québec \(2013\)](#)

[L'article 50, al. 2 et 3 du RCS 4 \(C-65.1, r.4\) \(2019\)](#)

[Les pratiques d'approvisionnement responsable dans les organismes publics : Analyse du cas d'Hydro-Québec - Alexandra Agagnier \(2011\)](#)

[Loi sur les contrats des organismes publics - Québec \(2019\)](#)

[Marchés publics et économie sociale, un tandem au service des collectivités - Chantier de l'ÉS \(2014\)](#)

[Plan d'action de développement durable 2018-2021 - CSPQ \(2019\)](#)

[Plan d'action de Montréal Durable \(2016-2020\)](#)

[Plan d'action visant à faciliter aux entreprises l'accès aux contrats publics - Conseil du Trésor \(2015\)](#)

[Plan de développement durable 2025 de la STM \(2017\)](#)

[Politique d'achat responsable de la Ville de Saint-Bruno-de-Montarville - achat local \(2019\)](#)

[Politique d'approvisionnement de biens et services de Deux-Montagnes - achat local \(2007\)](#)

[Politique d'approvisionnement de Saint-Siméon - achat local \(2011\)](#)

[Politique d'approvisionnement responsable - SAQ \(S.D.\)](#)

[Politique d'approvisionnement responsable de la Ville de Longueuil \(2013\)](#)

[Politique d'approvisionnement responsable et équitable de la ville de Montréal \(2019\)](#)

[Procédure d'approvisionnement et de disposition de biens - Hydro-Québec \(2019\)](#)

[Processus de gestion contractuelle - Conseil du trésor \(2015\)](#)

[Rapport sur le développement durable 2018- Hydro-Québec \(2018\)](#)

[Se différencier sur les marchés en étant attentifs aux exigences d'achat responsable des donneurs d'ordres - Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation \(2016\)](#)

[Trousses d'information sur les entreprises d'économie sociale - MEI \(2014\)](#)

Sources provenant du Royaume-Uni :

[A guide to procuring from social enterprises, more for your money - SEC \(2006\)](#)

[Community Benefits Measurement Tool - Wales \(2014\)](#)

[Étude de cas - HARROW COUNCIL - Social value portal \(2016\)](#)

[Monitoring the impact of Community Benefits Clauses in Procurement \(S.D.\) contracts](#)

[Monitoring the impact of Community Benefits Clauses in Procurement contracts - guidance notes and definitions - Scotland \(S.D.\)](#)

[Realising the potential of social enterprise - Social enterprise UK \(S.D.\)](#)

[Scotland on The Procurement Reform - Scotland Government \(2014\)](#)

[Social issues in public procurement - Scottish Government \(S.D.\)](#)

[Social value act - UK \(2012\)](#)

[Social value and procurement toolkit - HACT\(2016\)](#)

[Social Value in Scotland - Social value portal \(2017\)](#)

[The GLA group responsible procurement policy - Greater London Authority \(2017\)](#)

[The Power of Procurement II, The policy & practice of Manchester City Council - 10 years on - CLES \(2017\)](#)

[The Social Enterprise Supply Chain Guide - Social enterprise UK\(2015\)](#)

[The social value guide, Implementing the Public Services \(Social Value\) Act - Social Enterprise UK \(2012\)](#)

Sources provenant de l'Union européenne :

[Acheter social, Un guide sur les appels d'offres publics avec clauses de responsabilité sociale - Commission européenne \(2010\)](#)

[Buying Green Handbook - European Commission \(2016\)](#)

[Les actions de la Commission européenne pour l'économie sociale - Commission européenne \(2018\)](#)

[Pour une croissance intelligente, durable et inclusive, Stratégie Europe 2020 - Commission européenne \(2010\)](#)

[Procura+ manual - ICLEI \(2016\)](#)

[Public procurement for social progress, A Social Platform guide to the EU Public Procurement Directive - Social Platform \(2015\)](#)

[Success stories in socially responsible public procurement - European Union \(2014\)](#)

[Synthèse sur la mesure de l'impact social des entreprises sociales, Politiques d'entrepreneuriat social - Commission européenne \(2015\)](#)



Contribution de l'ECPAR et ses membres à l'achat social

Depuis 2008, l'économie sociale fait partie des priorités d'action de l'ECPAR et de ses membres.

Des outils et initiatives ont été proposés annuellement :

- ▶ Répertoire d'achats réalisés auprès d'entreprises d'économie sociale, par secteur et taille des contrats octroyés
- ▶ Capsules vidéo présentant la relation d'affaires et les partenariats entre des acheteurs publics et privés et des entreprises d'économie sociale
- ▶ Formation « Acheter auprès d'entreprises d'économie sociale : ça rapporte »
- ▶ Fiches techniques d'achat responsable qui identifient l'offre du secteur de l'économie sociale par produit et service
- ▶ Bénéfices de l'économie sociale qui sont d'intérêt pour les acheteur institutionnels
- ▶ Activités de maillage entre les acheteurs et les entreprises d'économie sociale, et entre les entreprises d'économie sociale.