

PROMOUVOIR LA DURABILITÉ PAR LES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT — LEÇONS APPRISES DES ORGANISATIONS HUMANITAIRES

INTRODUCTION

En 2019, Save the Children International (SCI) a approuvé une Politique de durabilité environnementale et de lutte contre le changement climatique pour soutenir l'amélioration de la performance environnementale, notant la centralité de la chaîne d'approvisionnement dans ce travail.

Depuis 2020, SCI a fait des progrès considérables pour rendre sa chaîne d'approvisionnement plus durable en créant une Politique de durabilité des fournisseurs, un Engagement en faveur de la durabilité¹ et des critères de durabilité pour évaluer ses fournisseurs. Grâce à ce travail, SCI vise également à favoriser la localisation dans les pays où elle travaille, en utilisant l'approvisionnement durable pour créer « un impact social, économique et environnemental positif sur les communautés que nous aidons, mais aussi sur nos fournisseurs et la planète ».



Crédit photo © Save the Children International

Cette Politique, cet Engagement et ces critères font partie de la stratégie plus large de SCI en matière de durabilité de la chaîne d'approvisionnement, une stratégie pluriannuelle visant à placer la durabilité sociale, économique et environnementale au cœur du processus décisionnel de l'organisation et de ses fournisseurs.

SCI dispose de 55 bureaux nationaux et travaille avec 30 000 à 50 000 fournisseurs. La Politique de durabilité des fournisseurs **envoie un message clair aux fournisseurs de SCI : la durabilité est une priorité pour l'organisation**. L'objectif est de mettre la durabilité sur les « écrans-radars » des fournisseurs et de stimuler des changements positifs dans la manière dont les fournisseurs s'approvisionnent, emballent et transportent le matériel humanitaire. À moyen et long terme, l'adhésion à cette politique devrait contribuer à des améliorations

¹ Sustainable Supply Chains Pledge en anglais



plus significatives dans le secteur humanitaire, les fournisseurs prenant des initiatives proactives en matière de durabilité sociale, économique et environnementale.

Given the particular focus of the Joint Initiative for Sustainable Humanitarian Assistance Packaging Waste Management (JI)'s compendium of case studies, the present case study focuses on environmental—rather than social and economic—sustainability, although these three dimensions are closely interrelated. In terms of environmental sustainability, SCI's objectives are threefold: to reduce its negative environmental impact, to maximize the use of sustainable and natural resources, and to reduce waste through its supply chain.

Compte tenu de l'objectif particulier du Compendium d'études de cas de la Joint Initiative for Sustainable Humanitarian Assistance Packaging Waste Management (JI), la présente étude de cas se concentre sur la durabilité environnementale - plutôt que sociale et économique – même si ces trois dimensions sont étroitement liées. En termes de durabilité environnementale, les objectifs de SCI sont triples : réduire son impact négatif sur l'environnement, maximiser l'utilisation des ressources durables et naturelles, et enfin réduire les déchets tout au long de sa chaîne d'approvisionnement.

OÙ ET COMMENT CE PROCESSUS A-T-IL COMMENCÉ ?

En 2020, SCI a procédé à une évaluation afin de déterminer où commencer sa transformation en matière de durabilité, ce qui a conduit à l'élaboration de la Stratégie de durabilité de la chaîne d'approvisionnement et de ses objectifs connexes. Pour garantir l'implication du personnel et l'adhésion de l'organisation à la question de la durabilité, SCI a également créé, pour son personnel, un Engagement en faveur des chaînes d'approvisionnement durables, lequel vise à promouvoir la durabilité via l'implication individuelle. Cet Engagement s'adresse à tous les membres de l'équipe de la chaîne d'approvisionnement qui souhaitent devenir des ambassadeurs de la durabilité et leur demande de s'engager à respecter plusieurs déclarations visant à placer la durabilité sociale, économique et environnementale au cœur de leurs méthodes de travail et de celles de leurs fournisseurs. L'Engagement existe en anglais, français, espagnol et arabe, et a été distribué vers la fin de l'année 2021 à 600 membres du personnel (environ 92 % de la main-d'œuvre impliquée dans la chaîne d'approvisionnement).

Pour soutenir le déploiement de l'Engagement et améliorer la sensibilisation et les connaissances du personnel sur la durabilité et sur son importance, SCI a créé une page de ressources SharePoint, organisé des webinaires et lancé une courte vidéo explicative ainsi qu'un module de formation en ligne. Fin 2022, plus de 100 membres du personnel avaient suivi la formation sur la durabilité. Parallèlement à cela, SCI a commencé à élaborer des critères d'évaluation de la durabilité pour évaluer les fournisseurs dans le cadre de son processus d'analyse des appels d'offres, et le personnel a commencé à utiliser ces critères en juillet 2021. Enfin, vers la fin de l'année 2022, SCI a développé sa Politique de durabilité des fournisseurs. Cette Politique, qui définit les attentes de l'organisation à l'égard des fournisseurs, est entrée en vigueur à la fin du mois de novembre 2022.

POLITIQUE DE DURABILITÉ DES FOURNISSEURS

LES GRANDES LIGNES DE CETTE POLITIQUE

La Politique de durabilité des fournisseurs définit les valeurs fondamentales de SCI, à savoir la créativité, la responsabilité, l'intégrité, la collaboration et l'ambition, auxquelles les fournisseurs de biens et de services sont tenus d'adhérer. Elle reflète les normes minimales que l'organisation attend de ses fournisseurs, même si l'on



espère qu'avec le temps, les fournisseurs dépasseront ces normes. Les fournisseurs sont tenus de signer une déclaration de conformité dans toutes les soumissions d'offres et tous les documents contractuels.

Avant cette Politique de durabilité des fournisseurs, SCI demandait à ses fournisseurs de se conformer à six politiques distinctes. Bien que ces politiques concernent des domaines prioritaires pour l'organisation, tels que la protection (« safeguarding »), le harcèlement, l'intimidation, l'exploitation sexuelle, l'esclavage moderne, la fraude et l'exploitation, le volume des documents (20 pages au total) rendait difficile le respect des exigences par les fournisseurs. La nouvelle politique est un document succinct et rationalisé de cinq pages qui liste les attentes de SCI à l'égard de ses fournisseurs et les normes auxquelles ils sont tenus d'adhérer. Elle regroupe toutes les politiques existantes de SCI en matière de durabilité et les complète par le Code de conduite des Nations unies, ce qui permet aux fournisseurs de s'y retrouver plus facilement. Enfin, elle indique clairement que l'ensemble du travail de SCI est guidé par un « état d'esprit de durabilité ».

La nouvelle politique contient deux types de dispositions :

Les dispositions obligatoires auxquelles les fournisseurs doivent se conformer. En ce qui concerne la durabilité environnementale, les fournisseurs « doivent, à tout moment, se conformer à la législation et à la réglementation environnementales en vigueur ».

Les dispositions « recommandées » que les fournisseurs doivent s'efforcer d'atteindre. Les fournisseurs sont tenus de fixer des objectifs et des plans de travail clairs pour atteindre ces dispositions « recommandées ». De manière générale, les fournisseurs doivent faire preuve de bonne volonté pour atteindre ces dispositions, faute de quoi leur relation avec SCI peut être remise en question.

En ce qui concerne la durabilité environnementale, les fournisseurs sont invités à réduire leur impact négatif sur l'environnement, à mieux comprendre leur propre empreinte carbone et à s'attaquer à ces problèmes en révisant leurs pratiques et processus de la manière suivante :

- Développer des objectifs en matière d'impact environnemental et mettre en œuvre une politique environnementale.
- Mesurer et réduire l'impact négatif de leur organisation et de leurs activités.
- Comprendre clairement leur empreinte carbone et mettre en place un plan pour la réduire.
- Réduire leurs déchets et émissions tout au long du cycle de vie de leurs produits et au sein de leurs activités.
- Utiliser des matériaux d'origine durable.
- Revoir les processus, les opérations et les chaînes d'approvisionnement afin d'optimiser l'efficacité et de réduire les déchets.
- Utiliser des sources d'énergie alternatives/vertes (par exemple, l'énergie solaire).
- Réduire au minimum l'utilisation et le gaspillage de l'eau, et adopter des technologies permettant d'économiser l'eau.



MISE EN ŒUVRE PRATIQUE

« L'objectif de Save the Children est de guider ses fournisseurs sur le long terme afin qu'ils respectent ces normes ». (Page I de la Politique)

Aider les fournisseurs à respecter ces normes est un processus continu, et SCI reconnaît qu'il peut être plus facile pour les gros fournisseurs de les respecter. SCI encourage les fournisseurs à améliorer continuellement leurs opérations et leur propose des formations et un appui, afin de les aider à élaborer des plans d'action correctifs si nécessaire.

Pour mettre en œuvre cette politique, SCI a d'abord identifié 35 fournisseurs du Nigeria, du Népal et de l'Éthiopie, ainsi que des fournisseurs mondiaux clés. SCI a ensuite commencé à évaluer la faisabilité de sa Politique dans les lieux choisis, recueilli des commentaires et intégré les résultats dans le processus en cours vers la fin de l'année 2022. Toutefois, aucun changement majeur n'a été apporté à la Politique avant sa mise en œuvre. L'équipe de la chaîne d'approvisionnement de SCI a été informée de la Politique et du processus, et un appui a été fourni et adapté aux différents besoins de chaque bureau pays. SCI a reconnu que dans certains bureaux pays, les considérations de durabilité étaient déjà intégrées dans la chaîne d'approvisionnement, alors que pour d'autres, il s'agissait d'un concept relativement nouveau. La communication et la formation des fournisseurs ont également joué un rôle clé dans l'intégration de la durabilité dans les processus de la chaîne d'approvisionnement.

Fin 2022, il est devenu obligatoire pour tout nouveau fournisseur s'inscrivant auprès de l'organisation de signer la Politique de durabilité des fournisseurs. Celle-ci est désormais insérée dans les appels d'offres, les demandes de devis et toutes les conditions générales. Elle sera également incluse en annexe de tous les nouveaux et futurs bons de commande, contrats et accords-cadres, au lieu des précédentes politiques obligatoires de SCI.

CRITÈRES DE DURABILITÉ

LES GRANDES LIGNES DE CES CRITÈRES

Pour s'assurer que la durabilité soit prise en compte lors de la sélection des fournisseurs SCI a élaboré près de 200 exemples de critères d'évaluation de la durabilité couvrant 31 catégories de biens et services. Ces critères sont utilisés pour évaluer les fournisseurs au même titre que d'autres considérations « commerciales » telles que la qualité et le coût des biens et services.

EMBALLAGE

En tant que partenaire actif de la Joint Initiative, SCI est particulièrement conscient de l'ampleur et de l'impact des déchets résultant de l'emballage des articles d'aide humanitaire et travaille avec d'autres acteurs humanitaires pour traiter ce problème de manière holistique. Cela se reflète dans les critères de durabilité, dont quatre concernent spécifiquement l'emballage :

Démontrer une stratégie de réduction des emballages et/ou une stratégie écologique.

Proposer des solutions d'économie circulaire.

Utiliser des matériaux d'emballage facilement recyclables et fabriqués à partir de matières recyclées ou naturelles.

Limiter les produits à usage unique (bouteilles en plastique, etc.).



MISE EN ŒUVRE PRATIQUE

Pour les devis simples/uniques, l'utilisation des critères de durabilité est encouragée mais facultative. Pour les devis formels et les appels d'offres ouverts, les critères sont obligatoires. Le personnel peut choisir les critères les plus utiles et les plus pertinents à partir d'une liste prédéfinie ou utiliser ses propres critères. La durabilité (sociale, économique et environnementale) doit contribuer à minima à 10 % de la pondération totale pour les offres formelles et les appels d'offres ouverts, même si ce pourcentage peut être augmenté si nécessaire.

Pour chaque critère, le personnel dispose d'orientations internes sur la manière de noter le fournisseur potentiel. Par exemple, pour savoir si les fournisseurs proposent des produits réutilisables ou recyclables, SCI suggère d'attribuer 10 points sur 10 au fournisseur si tous les produits sont réutilisables ou recyclables, 5 points sur 10 si les produits contiennent quelques éléments recyclables et 0 point si les produits ne sont pas du tout réutilisables ou recyclables.

Le personnel est encouragé à prioriser à l'utilisation de critères qui peuvent être mesurés concrètement et notés objectivement. Toutefois, si cela n'est pas possible, le personnel peut poser des questions qualitatives aux fournisseurs et les réponses peuvent être évaluées par le Comité en charge des marchés publics.

Afin de promouvoir la localisation et d'éviter de désavantager les fournisseurs locaux - qui pourraient avoir des difficultés à se conformer aux critères de durabilité, SCI a clairement indiqué que l'incapacité d'un fournisseur à se conformer à l'ensemble des normes et critères de durabilité ne le disqualifiera pas comme partenaire potentiel s'il démontre une volonté de devenir plus durable. Pour soutenir la transition des fournisseurs vers la durabilité, SCI continue d'organiser des sessions de formation pour les fournisseurs, de leur fournir des conseils et de les aider à élaborer leurs propres plans de durabilité. En ce qui concerne les coûts supplémentaires liés à la fourniture de matériaux et services durables, le fait que les critères de durabilité soient généralement pondérés à 10 % permet d'atténuer le risque que les fournisseurs obtiennent des notes inférieures sur les critères commerciaux, par exemple le coût.

RÉSULTATS

Même si l'Engagement, la Politique et les critères sont nouveaux et même s'il n'est pas encore possible d'en mesurer tous les effets, les premiers signes de réussite sont visibles. Par exemple, sur les 25 000 fournisseurs contactés fin 2022, aucun n'a répondu qu'il n'était pas en mesure de se conformer à la Politique de durabilité des fournisseurs de l'organisation. À la suite de ce résultat encourageant, il est devenu obligatoire à partir de décembre 2022 d'utiliser les critères de durabilité pour évaluer tout fournisseur doté d'un contrat de plus de 10 000 USD.

En outre, le Groupe interagences pour les achats (Interagency Procurement Group) - un réseau de professionnels de la logistique issus de 31 organisations participantes - a utilisé la Politique de durabilité des fournisseurs de SCI comme base pour son Code de conduite éthique et de durabilité des fournisseurs, qu'il partage avec ses partenaires.

RELEVER LES DÉFIS

La durabilité peut être un concept nouveau pour certains fournisseurs, ce qui signifie qu'elles peuvent avoir des difficultés pour fournir des réponses suffisamment détaillées et des documents justificatifs visant à « prouver »



qu'ils prennent des mesures pro-durabilité. C'est pourquoi l'équipe de la chaîne d'approvisionnement de SCI est prêt à guider les fournisseurs et à les aider à remplir les formalités administratives, par exemple en visitant les sites, en vérifiant les références et en prélevant des échantillons de produits.

De manière à relever ce défi, SCI est en train de lancer une initiative pour commencer à saisir les avantages obtenus en matière de durabilité grâce aux activités de sa chaîne d'approvisionnement. Cette initiative se concentrera principalement sur les achats, mais elle inclura également les avantages obtenus grâce aux opérations de la chaîne d'approvisionnement de SCI (par exemple, le parc automobile, l'entreposage). Elle permettra aux bureaux pays de rendre compte, de contrôler et de suivre les améliorations en matière de durabilité liées aux émissions de gaz à effet de serre, à la réduction des déchets, etc. En outre, SCI est en train de finaliser un tableau de bord pour les fournisseurs, qui contrôlera diverses mesures de durabilité, permettant de suivre les progrès en direct et de comprendre les éléments clés pour ses fournisseurs.

LEÇONS APPRISSES

CRÉER UNE DYNAMIQUE ET IMPLIQUER LE PERSONNEL

Étant donné le rôle crucial de l'équipe de la chaîne d'approvisionnement dans la mise en œuvre de la Politique de durabilité des fournisseurs et de ses critères, il était essentiel de convaincre ses membres de l'importance de ce travail et de s'assurer qu'il partageait les ambitions de SCI en matière de durabilité. L'Engagement du personnel en faveur de la durabilité a été essentiel pour garantir son implication et a été soutenu par une communication solide, notamment des webinaires et des vidéos, qui ont démontré comment de petits changements dans le comportement du personnel pouvaient avoir un impact positif sur le développement durable global de l'organisation. Le fait de partager en interne les résultats de son travail sur la durabilité de la chaîne d'approvisionnement a également contribué à susciter l'enthousiasme pour ce travail. L'organisation étudie actuellement des moyens amusants d'assurer l'engagement continu du personnel sur cette question, par exemple en récompensant le bureau qui obtient les meilleures performances environnementales.

ÊTRE PROACTIF ET AMBITIEUX, MONTRER L'EXEMPLE

SCI a été proactif et ambitieux. Plutôt que d'attendre que les bailleurs de fonds fournissent des conseils ou des fonds pour améliorer la durabilité de la chaîne d'approvisionnement, l'organisation a développé son approche de la durabilité de la chaîne d'approvisionnement et s'est engagée dans un dialogue continu avec ses bailleurs. SCI a été l'une des premières organisations humanitaires à élaborer une Politique de durabilité pour ses fournisseurs et à utiliser des critères de durabilité pour évaluer ses fournisseurs.

ADOPTER UNE APPROCHE À LONG TERME : UN PARCOURS D'AMÉLIORATION CONTINUE

Veiller à ce que les fournisseurs respectent les normes de durabilité est un processus continu. SCI encourage ses fournisseurs à améliorer continuellement leurs activités et les soutient dans cette démarche. Le fait qu'un fournisseur ne respecte pas toutes les normes de durabilité de SCI ne signifie pas que l'organisation n'établira pas de partenariat avec lui, mais plutôt que les lacunes identifiées seront traitées de façon collaborative pour aider les fournisseurs à passer à des pratiques plus durables.

LIER LES EFFORTS AUX STRATÉGIES DE HAUT NIVEAU

Le travail de SCI pour améliorer la durabilité de sa chaîne d'approvisionnement est directement lié à ses engagements et objectifs en matière de climat et de localisation, ainsi qu'à sa mission sociale. Cela a permis non



seulement de renforcer l'engagement et la participation de l'équipe de la chaîne d'approvisionnement dans le « Programme durabilité », mais aussi de s'assurer que l'équipe de la chaîne d'approvisionnement est un allié clé pour aider l'organisation à atteindre ses ambitions et ses objectifs globaux en matière de climat et de localisation.

LE « MULTIPLICATEUR » DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

L'utilisation de la Politique de durabilité des fournisseurs permettra de s'assurer que des produits plus durables sont achetés auprès de fournisseurs, lesquels respectent non seulement l'environnement, mais protègent aussi les enfants, respectent les normes morales et éthiques, et promeuvent la diversité, l'inclusion et l'égalité dans leurs méthodes de travail. L'adhésion à cette Politique entraînera des résultats positifs au-delà du domaine de l'approvisionnement et contribuera à un impact social, économique et environnemental positif sur les communautés aidées par SCI, renforçant ainsi l'impact de ses programmes.

L'ÉQUIPE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT « S'ASSOIT À LA TABLE »

Depuis la volonté initiale de l'équipe de la chaîne d'approvisionnement d'aborder la question de la durabilité de la chaîne d'approvisionnement en 2018, l'équipe s'est développée et est désormais en mesure d'influencer les processus décisionnels clés au sein de l'organisation. À titre d'exemple, l'équipe de la chaîne d'approvisionnement participe au groupe de travail sur le changement climatique mondial de SCI, a été incluse dans l'élaboration de plans d'intervention environnementale et a apporté des contributions précieuses à la révision de la Norme humanitaire fondamentale (CHS). Ces actions garantissent le partage de l'expertise interne et l'adoption d'une approche globale de l'organisation pour faire face au changement climatique et aux questions environnementales. Enfin, elles reflètent le rôle central des fournisseurs et de la chaîne d'approvisionnement dans l'atteinte de l'impact global de SCI.

PROCHAINE ÉTAPES

Pour le reste de l'année 2023, SCI continuera, entre autres, à réduire ses émissions de gaz à effet de serre provenant des véhicules, grâce au rajeunissement de la flotte, à la redéfinition de sa taille et à une consommation de carburant plus efficace. En 2024, l'organisation s'appuiera sur les fondements de la Politique de durabilité des fournisseurs et renforcera encore la capacité des fournisseurs grâce à son Programme d'impact sur la durabilité des fournisseurs (SSIP). Le SSIP, qui est adapté à différents types de fournisseurs, se concentre sur l'environnement, la démarche éthique et la protection des fournisseurs, tout en ciblant une sélection de fournisseurs « prioritaires » dans chaque pays où SCI opère. Ce programme est obligatoire pour les fournisseurs sélectionnés, qui disposeront d'un an pour le mener à bien.

Une version allégée du SSIP sera proposée à d'autres fournisseurs, afin qu'un maximum de fournisseurs de SCI soient informés des travaux de l'organisation en matière de durabilité et conscients de la nécessité de traiter cette question. Du matériel de formation sera développé par SCI au niveau mondial, avec la contribution des bureaux pays, et mis en œuvre à l'aide d'un processus de formation des formateurs. La formation sera dispensée en ligne, par le biais de webinaires ou en personne. Le matériel sera traduit et pourra être personnalisé et adapté aux contextes locaux. Les enseignements tirés de ces sessions de formation aideront le personnel du SCI à mieux comprendre les défis et les opportunités liés à la durabilité au niveau local et contribueront à l'élaboration de futurs travaux sur ce sujet.



CONCLUSION

La durabilité est un nouveau domaine d'intérêt pour SCI et le secteur humanitaire au sens large, et il faudra du temps pour intégrer ce concept dans les méthodes de travail. Il sera parfois difficile de déterminer la meilleure façon d'intégrer la durabilité dans les politiques, processus et programmes, mais l'essentiel est d'agir avec les meilleures intentions. SCI a déjà accompli des progrès considérables dans la réalisation de ses ambitions en matière de chaîne d'approvisionnement. Les douze mois à venir constitueront une phase importante au cours de laquelle SCI travaillera intensivement avec ses fournisseurs. Le suivi continu de la mise en œuvre pratique de la politique et des critères parmi les fournisseurs sera crucial, permettant à l'organisation d'apprendre, de s'adapter et de cibler ses efforts là où le soutien est le plus nécessaire à l'avenir.



Ce document a été préparé par le Secrétariat de la Joint Initiative dans le cadre de son engagement continu à promouvoir des pratiques d'emballage plus responsables et durables. Il ne prétend pas refléter les opinions ou les points de vue des partenaires de la Joint Initiative.

POUR EN SAVOIR PLUS ET S'ENGAGER :

- Visitez notre page Internet : <https://tinyurl.com/joint-Initiative>
- Inscrivez-vous à notre lettre d'information : <https://tinyurl.com/jlnews-subscribe>
- Suivez-nous sur LinkedIn : <https://tinyurl.com/joint-Initiative-LinkedIn>
- Contactez l'équipe projet : Joint.Initiative@icf.com