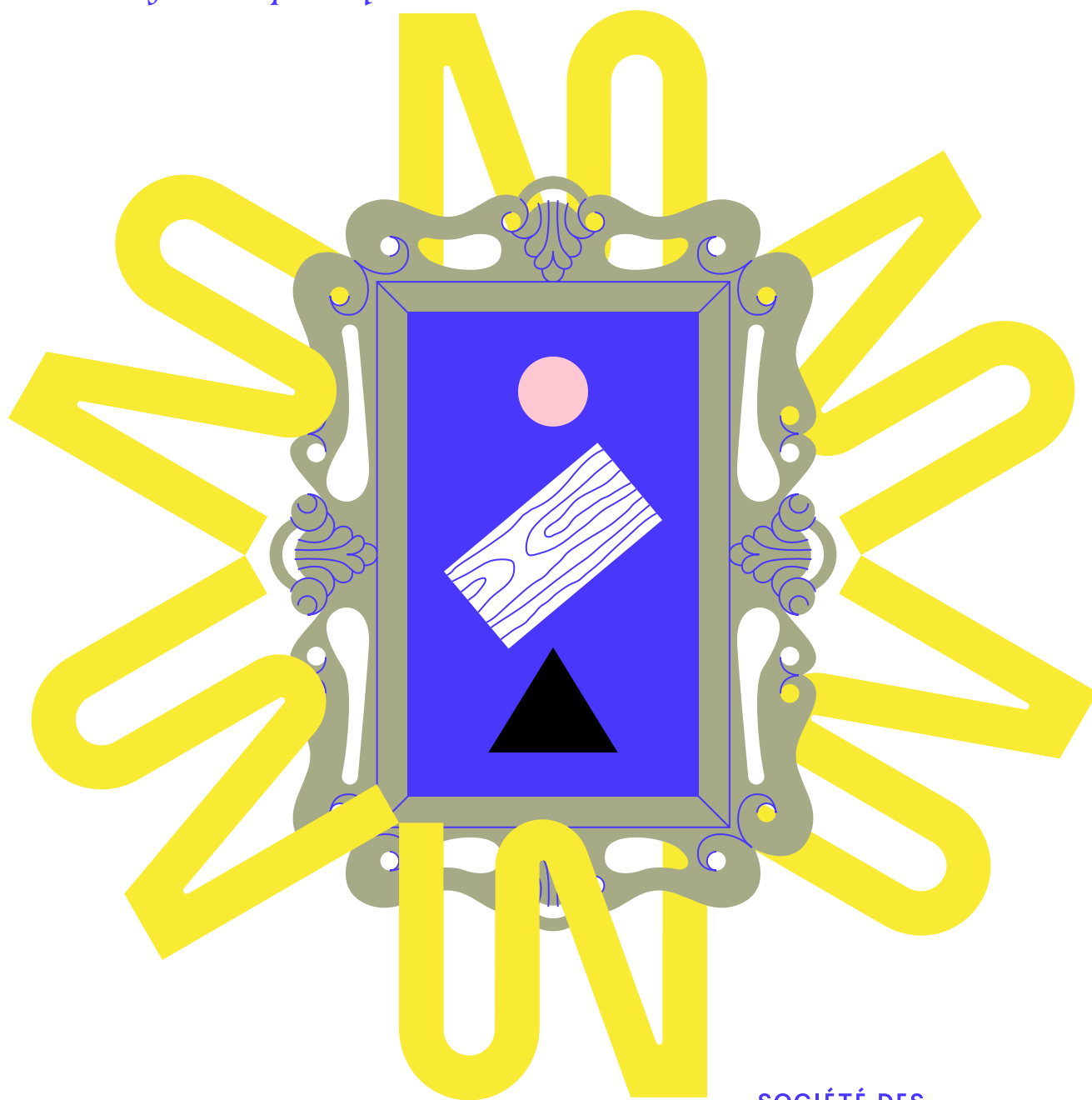


GUIDE

Approvisionnement responsable au musée

Comment définir sa politique



SOCIÉTÉ DES
**MUSÉES
DU QUÉBEC**

PRÉAMBULE

Profondément ancrés dans leurs communautés, toujours appelés à innover avec des ressources limitées et naturellement portés vers la recherche d'impact positif, les musées ont depuis longtemps démontré leur capacité à « faire mieux avec moins ». L'approvisionnement responsable fait déjà partie de nombreuses pratiques muséales, parfois de manière intuitive, souvent sans s'en formaliser. Se doter d'une politique d'approvisionnement responsable, c'est poser un geste structurant : affirmer un engagement environnemental et social, mais aussi un positionnement identitaire pour des institutions conscientes, cohérentes et responsables, en adéquation avec leurs missions patrimoniales, le reflet des valeurs qu'elles portent et transmettent.

Depuis plus de quinze ans, la Société des musées du Québec (SMQ) place la transition socio-écologique au cœur de ses actions. Convaincue que le passage à l'action constitue souvent le véritable point de bascule, son programme de développement professionnel vise à outiller concrètement les musées pour transformer leurs intentions en pratiques opérationnelles. C'est dans cette logique d'accompagnement et de structuration que la SMQ a souhaité soutenir le milieu muséal du Québec dans l'élaboration de politiques d'approvisionnement responsable adaptées aux réalités du secteur.

Le présent guide est le fruit d'une cohorte d'accompagnement menée en 2025-2026 en partenariat avec l'Espace de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR). Réunissant une dizaine de professionnel(le)s de musées du Québec, cette démarche collaborative a permis de réfléchir ensemble aux enjeux, aux leviers et aux modalités concrètes de l'approvisionnement responsable dans les musées. Nourri d'échanges, d'exercices et d'expériences partagées, ce guide vise à mutualiser ces apprentissages au bénéfice de l'ensemble du milieu muséal. Il s'appuie aussi sur des exemples de politiques existantes ainsi que sur des textes produits par les participant(e)s dans le cadre des exercices proposés au fil de l'accompagnement.

La SMQ remercie chaleureusement les institutions muséales qui ont participé à la cohorte : Boréal - musée de l'industrie papetière, le Musée canadien de l'histoire, le Musée canadien de la guerre, le Centre de conservation du patrimoine, la Maison Léon-Provancher, l'Écomusée du fier-monde, la Maison LePailleur - musée et site historique, Exporail - le Musée ferroviaire canadien et Musées Montréal. Elle remercie également Aure Adell, directrice des opérations et experte-conseil en approvisionnement responsable à l'ECPAR, pour son expertise, son écoute, sa bienveillance et ses conseils avisés tout au long du processus, ainsi que le ministère du Tourisme pour son précieux soutien financier.



TABLE DES MATIÈRES

L'importance de l'approvisionnement responsable 5

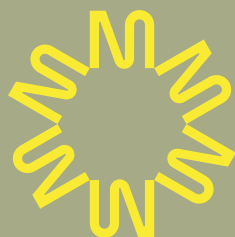
1. Qu'est-ce que l'approvisionnement responsable ? 6
2. Pourquoi s'attarder à l'approvisionnement ? 8
3. Comment structurer sa démarche d'approvisionnement responsable ? 9

Formaliser son engagement en approvisionnement responsable 10

4. Pourquoi se doter d'une politique d'approvisionnement responsable ? 11
5. Comment développer sa politique d'approvisionnement responsable ? 12
 - 5.1 Obtenir l'engagement de la Direction 13
 - 5.2 Réaliser un diagnostic de la situation actuelle 13
 - 5.3 Mobiliser les parties prenantes internes et externes 14
 - 5.4 Rédiger sa politique d'approvisionnement responsable 14
 - Contexte
 - Vision et objectifs (et cibles)
 - Champs d'application ou portée
 - Principes directeurs d'approvisionnement responsable
 - Implantation ou mise en œuvre
 - Structure de gouvernance et responsabilités
 - Suivi, contrôle et reddition de comptes
 - Entrée en vigueur
 - Autorité
 - Annexes (définitions et autres éléments)
 - 5.5 Valider et approuver la politique 22
6. Mettre en œuvre sa politique 23

Conclusion 24

Ressources 24



L'importance de l'approvisionnement responsable

1

QU'EST-CE QUE L'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE ?

L'approvisionnement responsable concerne l'intégration du développement durable aux processus d'acquisition.

Il consiste à prendre en compte les impacts environnementaux, sociaux et économiques dans les décisions d'approvisionnement afin de combler les besoins avec des solutions (biens ou services) de qualité qui :

- ont un impact positif tout au long de leur cycle de vie (dès l'extraction des matières jusqu'à leur gestion en fin de vie);
- proviennent de fournisseurs qui contribuent à un développement juste, équitable et durable;
- soutiennent des objectifs stratégiques et de durabilité de l'institution et de la société.

Comme les processus d'acquisition concernent toutes les fonctions muséales, l'approvisionnement responsable est une approche transversale qui implique toutes les équipes de l'institution.

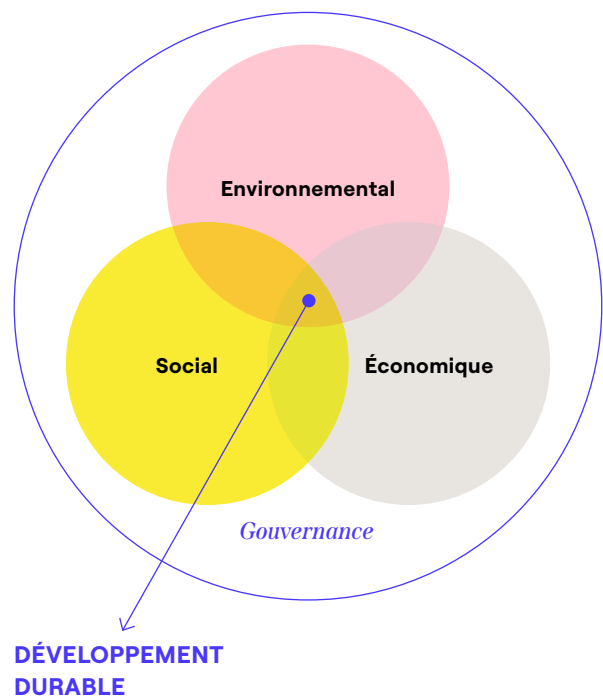


Figure. L'atteinte d'un développement durable se trouve dans l'équilibre entre les trois dimensions (*triple bottom-line*).

EXEMPLES D'APPROCHES RESPONSABLES EN APPROVISIONNEMENT :

- **Prioriser la réduction à la source, le réemploi, la remise à neuf, le partage et la mutualisation, la location ou l'économie de la fonctionnalité¹ plutôt que l'achat de produits neufs ;**

Du réemploi de panneaux d'élection en coroplaste pour l'entreposage des collections à la mutualisation d'un service de déchetage, en passant par la revalorisation d'emballages dans les ateliers de création ou le partage d'image de marque, cette pratique est répandue dans l'ensemble des fonctions muséales. Souvent motivée d'abord par des contraintes financières, elle n'en demeure pas moins une approche essentielle à valoriser dans le cadre d'un approvisionnement responsable. Lors de sa conception du mobilier d'exposition pour son *kiosque*, le MEM a ainsi conçu du mobilier modulable, pensé à la source pour sa malléabilité et sa durabilité². Dans une optique similaire, le Musée de Vancouver a conçu les *outils SAGE*, consacrés au développement d'expositions circulaires. On y retrouve, entre autres, *l'engagement en circularité*, récemment traduit en français³.

- **Sélectionner des produits fabriqués au Québec qui ont une certification environnementale ou sociale (ex. : Écologo, FSC, Agriculture biologique, Commerce équitable, etc.) ou qui comportent des caractéristiques durables (ex. : écoconçus, à contenu recyclé, à faible consommation d'énergie, qui garantissent l'accessibilité universelle, qui encouragent l'inclusion des personnes...);**

Par exemple, les boutiques des musées et leurs services de restauration se démarquent souvent par leur choix de produits locaux issus de l'artisanat, qui valorisent le terroir, soutiennent les savoir-faire régionaux et contribuent activement au développement économique et à la vitalité de la communauté locale, en cohérence avec la mission même des musées de sauvegarde et de mise en valeur des patrimoines.

- **Privilégier des fournisseurs locaux, autochtones, de l'économie sociale, de la diversité et/ou qui ont une certification de gestion durable de l'entreprise (ex. : B Corp, ISO 14001, etc.);**

Parce qu'ils sont ancrés dans leurs communautés et jouent un rôle important dans l'économie sociale, les musées se tournent spontanément vers ce type de fournisseurs. *La boutique du Musée d'art de Rouyn-Noranda*, par exemple, propose des créations confectionnées selon les méthodes ancestrales, véritable vitrine pour les créateurs allochtones et autochtones anichinabés, cris et attikameks⁴.

L'adoption d'une PAR permet simplement d'officialiser et de systématiser ces pratiques auprès de toutes les équipes. Certaines institutions vont même plus loin en sensibilisant activement leurs partenaires. Dans son *guide d'accompagnement pour planifier un événement écoresponsable*, Espace pour la vie fournit ainsi aux locataires de salles et aux organisateurs une liste de traiteurs sélectionnés d'après ces types de critères⁵.

- **Prendre en considération les coûts totaux de possession (qui incluent le prix d'achat et les coûts d'installation, d'exploitation, d'entretien et de fin de vie) au lieu de seulement considérer le prix d'acquisition dans l'évaluation des solutions.**

Les musées qui réalisent leurs expositions dans une approche d'écoconception intègrent désormais des processus de suivis des matériaux depuis leur production jusqu'à leur fin de vie. Pour son projet *Histoire sur l'eau - Croisière immersive, Boréalis - musée de l'industrie papetière* a ainsi opté pour l'achat d'un bateau électrique. En effet, bien que le coût d'achat a été plus élevé qu'un bateau à essence, les coûts d'exploitation sont moindres. On peut également souligner plusieurs cobénéfices liés à ce choix d'acquisition, comme la réduction de la pollution et des nuisances sonores pour la biodiversité environnante⁶.

¹ « Modèle économique reposant sur la vente de la mise à disposition d'un bien matériel ou d'un service plutôt que sur la vente du bien ou du service lui-même. » (Office québécois de la langue française, 2023).

² <https://memmtl.ca/programmation/kiosque-du-mem>

³ <https://sage-toolkit.com/> https://www.datocms-assets.com/170184/1776785418-engagement_circularite.pdf

⁴ <https://museema.org/boutique/>

⁵ <https://espacepurlavie.ca/evenements-ecoresponsables>

⁶ *Histoire sur l'eau - Croisière immersive - Boréalis*

2

POURQUOI S'ATTARDER À L'APPROVISIONNEMENT ?

Une grande partie des impacts environnementaux et sociaux des institutions muséales n'ont pas lieu dans le périmètre de leurs propres opérations, mais plutôt tout au long de leur chaîne de valeur, notamment au sein de leur chaîne d'approvisionnement⁷.

La fabrication des biens et l'exécution des services que les institutions acquièrent pour réaliser leurs activités ont un impact indéniable sur plusieurs enjeux de développement durable (travail forcé, émissions de gaz à effet de serre, biodiversité...).

Selon des données du Carbon Disclosure Project (CDP), les émissions de gaz à effet de serre de la chaîne de valeur représentent en moyenne 75 % des émissions totales des organisations, pouvant aller jusqu'à 90 % dans certains secteurs.⁸



Témoignage des membres de la cohorte

« Comme petite institution muséale, nous avons la volonté d'améliorer en continu notre performance organisationnelle et d'intégrer le développement durable à l'ensemble de nos pratiques. L'approvisionnement représente un levier concret, structurant, immédiat et transversal pour y parvenir. Il touche à la fois nos opérations courantes, nos choix budgétaires, nos partenariats et nos relations avec la communauté. »

Si les institutions souhaitent rester cohérentes avec leurs engagements, elles doivent améliorer leurs pratiques d'approvisionnement pour les rendre plus responsables. Cela permet d'être conscient des impacts de leur chaîne de valeur et d'intégrer des mesures visant à réduire les effets négatifs et augmenter les effets positifs des acquisitions.

Les bénéfices de l'approvisionnement responsable sont multiples :

- Être exemplaire et cohérent avec les valeurs de l'organisation ;
- Contribuer à l'atteinte des objectifs de développement durable de l'organisation ;
- Maîtriser les risques environnementaux, sociaux, économiques et de gouvernance liés à la chaîne d'approvisionnement ;
- Assurer la conformité face aux exigences réglementaires croissantes ;
- Se distinguer de la concurrence ;
- Contribuer à la transformation du marché ;
- Créer de la valeur à la fois pour l'organisation et pour la société.

⁷ « La chaîne de valeur désigne les activités muséales qui contribuent à la création de valeur culturelle, sociale, éducative ou économique – conception des expositions, conservation et recherche, expérience des publics, etc. – tandis que la chaîne d'approvisionnement réfère à l'ensemble des acteurs, activités et flux liés à l'acquisition de biens et services – achat de matériaux, transport d'expositions, produits vendus en boutique, etc.

⁸ CDP (2024) CDP Technical Note: Relevance of Scope 3 Categories by Sector.

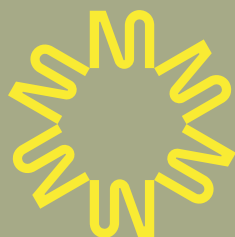
3

COMMENT STRUCTURER SA DÉMARCHE D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE ?

Comme tout processus d'amélioration continue, la mise en place d'une démarche d'approvisionnement responsable repose sur des actions structurées selon quatre axes :

 Vision et enjeux	L'institution doit se doter d'une vision claire des motivations et des objectifs poursuivis dans sa démarche d'approvisionnement responsable (conformité, gestion des risques, cohérence, leadership...). Cette vision aide à prioriser les pratiques à mettre en place. L'institution doit identifier les enjeux de développement durable prioritaires liés à ses acquisitions et à ses priorités organisationnelles. Les enjeux prioritaires orientent l'action afin de s'assurer de générer un réel impact positif plutôt que de se limiter à des gains ponctuels ou marginaux.
 Engagement et gouvernance	Afin d'assurer la pérennité et une compréhension commune de la vision malgré le roulement de personnel, l'institution doit formaliser son engagement envers l'acquisition responsable, idéalement par l'adoption d'une politique dédiée ou par son intégration à la politique générale d'approvisionnement. Cela demande aussi de définir les rôles et les responsabilités de chacune des personnes impliquées dans le processus afin d'assurer la réussite des initiatives et l'implication des parties prenantes.
 Mise en œuvre	L'approvisionnement responsable implique le changement de certaines pratiques organisationnelles ou au niveau des équipes. Pour les soutenir dans la mise en place de ce changement et atteindre les objectifs fixés par la politique, les institutions doivent accompagner cette dernière d'un plan d'action qui précise les mesures pour mobiliser, former, outiller et soutenir le personnel et les autres parties prenantes concernées.
 Mesure et reddition	Enfin, et non la moindre des étapes, les institutions doivent définir des indicateurs et des mécanismes de suivi qui leur permettront de mesurer les avancements, de cibler les actions d'amélioration et de rendre compte, autant à l'interne qu'à l'externe, surtout si elles souhaitent faire preuve d'exemplarité et agir comme référence pour le milieu. C'est pourquoi la mesure et la reddition de comptes constituent le quatrième axe d'action.

Ce guide vise à soutenir les institutions muséales dans la définition de leur politique d'approvisionnement responsable, ce qui exige une vision claire et une réflexion en amont sur sa mise en œuvre et sur les mécanismes de suivi et de reddition de comptes.



Formaliser son engagement en approvisionnement responsable

4

POURQUOI SE Doter D'UNE POLITIQUE D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE ?

La politique d'approvisionnement responsable exprime « la vision, les objectifs, les valeurs, les engagements, les responsabilités et les règles de l'organisation relatifs aux achats tels que formellement exprimés par la Direction »⁹.

Comme mentionné précédemment, **cet engagement formel apporte plusieurs bénéfices aux institutions :**

- Démontrer un engagement clair, à l'interne comme à l'externe ;
- Servir de boussole et orienter les actions de toutes les parties prenantes ;
- Assurer la cohérence des actions dans le temps, malgré le changement de personnel ;
- Préciser le cadre de gouvernance et les responsabilités de chaque personne ;
- Favoriser le développement d'un dialogue avec les parties prenantes internes et externes ;
- Créer un effet mobilisateur, de levier.



Témoignage des membres de la cohorte

« En développant une politique formelle et cohérente, nous souhaitons :

- Structurer nos pratiques internes pour faire des choix plus durables, locaux et responsables ;
- Réduire nos impacts environnementaux tout en valorisant la consommation sobre et réfléchie ;
- Renforcer notre rôle social en soutenant les fournisseurs de l'économie locale et de l'économie sociale ;
- Incarner nos valeurs institutionnelles par un comportement exemplaire, aligné avec notre mission éducative et patrimoniale.

Cette démarche donne donc suite à une volonté organisationnelle déjà affirmée, et vient outiller l'équipe afin que le développement durable ne soit pas une intention, mais une pratique mesurable, partagée et pérenne au sein de notre institution. »

« Nous souhaitons nous engager davantage dans la transition socioécologique et nous doter de documents-cadres afin d'orienter nos pratiques dans le bon sens. Notre politique de développement durable n'encadre que peu l'approvisionnement responsable. La mise en place d'une politique spécifique à ce sujet permettra de structurer la démarche et de mieux encadrer les pratiques de toutes et tous. »

« L'élaboration d'une politique d'approvisionnement responsable par l'institution contribue à son objectif d'aider au développement de compétences et de pratiques responsables et durables, orientation inscrite à son plan stratégique 2024-2027. »

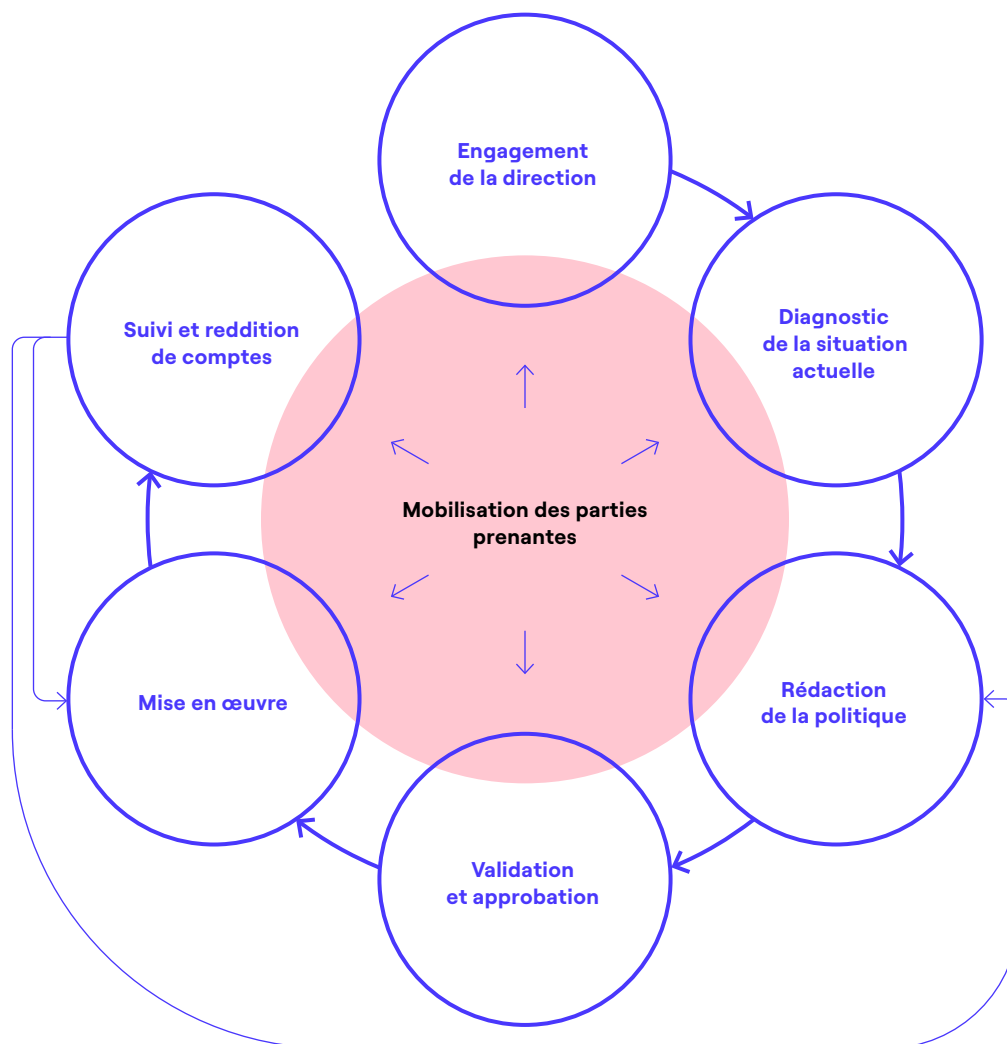
⁹ « ISO 20400:2017. Achats responsables — Lignes directrices.

5

COMMENT DÉVELOPPER SA POLITIQUE D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE ?

L'implantation d'une politique d'approvisionnement comporte plusieurs défis. Certains d'entre eux – manque d'adhésion interne et externe, de clarté dans les priorités de l'institution, de cohérence avec les processus internes ou encore de capacité et d'expertise – peuvent être atténués grâce à un processus d'élaboration rigoureux de la politique, notamment par :

- L'engagement clair et soutenu de la Direction ;
- La réalisation d'un diagnostic de la situation actuelle ;
- La mobilisation des parties prenantes tout au long du processus.



5.1

Obtenir l'engagement de la Direction

Bien qu'il soit possible de mettre en place des consignes, des lignes directrices ou des directives en approvisionnement responsable de façon indépendante dans un service ou un département (ex. : au sein du service responsable des acquisitions seulement), le succès et la pérennité de leur mise en œuvre passent par le soutien clair et soutenu de la Direction. Cet appui facilite la mobilisation des équipes et l'attribution des ressources nécessaires pour transformer les pratiques.

5.2

Réaliser un diagnostic de la situation actuelle

La politique d'approvisionnement responsable doit s'appuyer sur les stratégies et les pratiques en place, ainsi que sur l'analyse des impacts des acquisitions de l'institution en matière de développement durable, afin de :

- Assurer la cohérence avec les priorités de développement durable de l'institution ;
- Garantir l'impact des interventions ;
- Bâtir sur les processus, les expertises et les systèmes existants pour minimiser les changements.

Pour ce faire, les personnes responsables d'élaborer la politique doivent réaliser un diagnostic de la situation actuelle qui leur permettra d'identifier leurs forces et leurs faiblesses et de préciser le niveau d'ambition de la politique.

QUELQUES QUESTIONS PERTINENTES À SE POSER LORS DE CE DIAGNOSTIC :

- Quelles sont les priorités de développement durable et stratégiques de l'institution ?
- Quelle est la culture organisationnelle en matière de développement durable ?
- Quelle est la culture organisationnelle en matière d'acquisitions ?
- Quelles sont les principales catégories d'achat ?
- Quels sont les enjeux de développement durable associés à ces catégories d'achat ?
- Quels processus, systèmes et outils sont déjà en place et qui pourraient être adaptés pour faciliter la mise en œuvre de l'achat responsable ?
- Qui est impliqué tout au long du processus d'acquisition (de la définition du besoin à l'acquisition et la relation avec le fournisseur) ?

5.3

Mobiliser les parties prenantes internes et externes

La mobilisation des parties prenantes a pour objectif d'informer, de consulter et d'impliquer les acteurs clés afin de :

- Aligner les priorités ;
- Renforcer l'appropriation de l'initiative (cocreation au lieu d'imposition) ;
- Assurer la cohérence entre les besoins des personnes et les actions à déployer.

Cette mobilisation prend des formes différentes selon les parties prenantes et les étapes du processus d'élaboration. Pour établir la stratégie de mobilisation, les personnes responsables de développer la politique doivent :

- Cartographier les parties prenantes à mobiliser ;
- Établir la façon de les mobiliser et les contributions attendues ;
- S'assurer d'intégrer leurs contributions dans l'élaboration de la politique.

Cette mobilisation doit commencer dès l'étape du diagnostic.



Témoignage des membres de la cohorte

« Après la participation à la cohorte et l'identification préliminaire des éléments principaux à inclure dans la politique, nous entrons maintenant en processus d'itération avec l'ensemble de l'équipe pour obtenir l'adhésion générale et attacher le tout à la gouvernance. »



Conseils :

- Pour optimiser la mobilisation, penser à partager les connaissances ou à organiser une séance de sensibilisation ou de formation, afin de se mettre tout le monde à niveau et d'avoir une compréhension partagée des principes qui définissent l'approvisionnement responsable.
- Mobiliser le personnel à l'aide de messages positifs et de coresponsabilité, et non de culpabilité, en prenant le temps de célébrer les petites réussites déjà en place.
- Changer le discours d'interdiction et de contrainte en un discours d'engagement et de contribution à quelque chose de plus grand que soi.

5.4

Rédiger sa politique d'approvisionnement responsable

Sur la base des apprentissages issus du diagnostic et des contributions des parties prenantes mobilisées, l'institution peut ensuite rédiger sa politique d'approvisionnement responsable. Idéalement, cette politique devrait comprendre les éléments suivants¹⁰ :

- Contexte
- Vision et objectifs (et cibles)
- Champs d'application ou portée
- Principes directeurs d'approvisionnement responsable
- Implantation ou mise en œuvre
- Structure de gouvernance et responsabilités
- Suivi, contrôle et reddition de comptes
- Entrée en vigueur
- Autorité
- Annexes (définitions et autres éléments)

¹⁰ Extraits du modèle de politique d'approvisionnement responsable de l'ECPAR, disponible ici : https://ecpar.org/cms/documents/128/Politique_AR_Modele_ECPAR_2022-v3.pdf

Le contenu détaillé de chacune de ces sections, accompagné d'exemples, est présenté dans les pages qui suivent. Toutefois, la consigne suivante doit servir de boussole tout au long du processus d'élaboration :

Une politique d'approvisionnement responsable efficace est à la fois ambitieuse et adaptée aux capacités de l'institution, tout en prévoyant des étapes claires et réalistes pour progresser de façon continue.



Témoignage des membres de la cohorte

« Il faut s'assurer que la politique soit réaliste, en ligne avec les capacités de l'organisation. C'est mieux de commencer petit et d'avancer progressivement. La politique consolide l'engagement dans une démarche, mais c'est un document vivant qui doit évoluer avec la transition des pratiques. »

CONTEXTE

Le contexte présente les raisons pour lesquelles l'institution a décidé de mettre en place une politique d'approvisionnement responsable (à l'égard de ses engagements de développement durable, des obligations régionales ou nationales, des sollicitations des parties prenantes...).

Musée McCord Stewart (Montréal)

La Politique d'approvisionnement responsable est un engagement **en réponse aux objectifs du Plan de développement durable** du Musée McCord Stewart et de sa Fondation et du plan d'action qui en découle.

Musée de la civilisation (Québec)

Le gouvernement du Québec a sanctionné le 19 avril 2006 la **Loi sur le développement durable** qui a conduit à la réalisation d'une Stratégie gouvernementale de développement durable. Une des trois orientations prioritaires de cette dernière s'avère la « production et la consommation de façon responsable ». [...]. Le Musée de la civilisation mène depuis plusieurs années une stratégie en faveur du développement durable. Cet engagement s'est traduit notamment par l'adoption d'un **plan d'action de développement durable 2009-2013** et par son engagement dans le projet de l'Agenda 21 de la culture en 2011. Le Musée souhaite aujourd'hui traduire son action en faveur d'une approche globale de développement durable à travers une politique interne sur l'acquisition écoresponsable.

Exemple d'un membre de la cohorte

L'institution gère des équipements, des activités et des services culturels qui occupent une place centrale dans la vie collective de la région. Les achats nécessaires à ses activités génèrent des impacts significatifs et engagent la responsabilité de l'organisation.

En tant qu'acteur culturel d'envergure, notre institution reconnaît que ses pratiques d'approvisionnement accentuent **la cohérence entre les valeurs portées auprès des publics et les actions posées au quotidien**. Dans un contexte de transition socioécologique, l'approvisionnement responsable constitue un levier d'exemplarité et d'ancrage territorial.

VISION ET OBJECTIFS (ET CIBLES)

Cette section expose les objectifs que la politique cherche à atteindre à moyen et long terme, qui vont encadrer et orienter les actions d'acquisition responsable (ex. : assurer le respect des normes et des lois, protéger les personnes et l'environnement, répondre aux demandes des parties prenantes, obtenir des bénéfices dans les opérations, se différencier et transformer le marché, etc.).

Les objectifs peuvent inclure des cibles quantitatives, ce qui renforce l'engagement de l'institution, la mobilisation des équipes et la mise en place de systèmes de suivi et de mesure.

Musée des Abénakis (Odanak)

*La politique a pour but **d'intégrer aux habitudes d'achat** des critères facilitant l'acquisition de produits ou de services performants sur les plans environnemental, social et économique.*

*Il s'agit d'un guide destiné au personnel, aux membres du conseil d'administration et aux bénévoles du Musée des Abénakis qui jouent un rôle dans la chaîne d'approvisionnement. De plus, par la mise en œuvre de cette politique, le Musée des Abénakis souhaite **sensibiliser et encourager les fournisseurs** à faire des choix durables et responsables.*

Musée de la civilisation (Québec)

*En achetant responsable, le Musée de la civilisation **assume sa propre responsabilité, influe sur ses acteurs économiques et contribue à sensibiliser les citoyens et son personnel.***

Exemple d'un membre de la cohorte

*Notre vision repose sur une vulgarisation scientifique des principes de respect de l'environnement, d'une meilleure valorisation des sites naturels et d'une **approche de décroissance quant à la consommation.** De ce fait, nos objectifs visent :*

- **Conformité** avec les règles en vigueur et les principes de **saine gestion** (responsabilité)
- **Réduction de l'empreinte** globale de l'organisation

- **Efficacité opérationnelle** (obtenir des bénéfices en réduisant consommation d'énergie et productions de déchets, maintien de la pérennité économique de l'entreprise)
- **Exemplarité** (devenir modèle/leader dans notre réseau)

CHAMPS D'APPLICATION OU PORTÉE

Le champ d'application clarifie quel type de biens et services, de processus d'acquisition, de localisations, d'unités d'affaires, de départements et d'autres parties prenantes sont visés et assujettis à la politique.

Musée McCord Stewart (Montréal)

*Cette Politique s'applique à **toutes les activités in situ et ex situ** du Musée et de sa Fondation. Les personnes assujetties à cette Politique sont les **membres du personnel et du conseil d'administration ainsi que les bénévoles et les stagiaires.***

Exemple d'un membre de la cohorte

- **Portée organisationnelle**
La présente politique s'applique à l'ensemble de l'institution, incluant toutes ses unités, ses activités et les personnes appelées à participer aux décisions d'acquisition de biens et de services, notamment les membres de l'équipe, la direction et, le cas échéant, les autres instances décisionnelles (conseil d'administration, comités, etc.).
- **Portée des acquisitions**
La politique s'applique à l'ensemble des processus d'acquisition de biens et de services, incluant notamment : les biens matériels et les services professionnels, techniques et logistiques.
- **Portée auprès des fournisseurs et prestataires de services**
Compte tenu de la nature de ses activités, l'institution entretient principalement des relations d'affaires avec des fournisseurs de services. La présente politique accorde ainsi une attention particulière à ces relations, considérées comme un levier central de sa démarche.

PRINCIPES DIRECTEURS D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE

Les principes directeurs encadrent les actions d'approvisionnement responsable, c'est-à-dire qu'ils établissent les priorités à mettre de l'avant dans les acquisitions pour atteindre les objectifs fixés par l'institution.

Ces principes doivent être fondés et alignés sur :

- Les cadres légaux en vigueur pour l'institution (ex. : priorités municipales ou provinciales, le cas échéant) ;
- Les priorités de développement durable de l'institution ;
- Les principaux impacts du cycle de vie générés par ses acquisitions ;
- Les principes fondamentaux de l'approvisionnement et du développement durable (pratiques éthiques, transparence, perspective de cycle de vie, hiérarchie des 4RV-E¹¹, etc.).



Conseils :

Dans la rédaction des principes, s'assurer de préserver la cohérence avec les objectifs généraux de la politique et de fournir des définitions claires, idéalement dans la politique elle-même.

Par exemple, si dans les « Objectifs » on dit vouloir favoriser les entreprises locales, les travailleur·euse·s autonomes et les entreprises d'économie sociale, alors les « Principes directeurs » peuvent être plus précis, mais doivent couvrir les mêmes catégories que dans les objectifs, notamment les entreprises locales, les artisan·e·s autonomes et les OBNL, coopératives et mutuelles.

La notion de « local » doit aussi être définie. Est-ce local à l'échelle de la municipalité, de la région, de la province ou des entreprises dans un rayon de X kilomètres ?

Musée McCord Stewart (Montréal)

- **Consommation locale**
Le Musée et sa Fondation tiennent à favoriser une consommation locale en prenant en compte les spécificités et les besoins de tous leurs services.
- **Éthique**
Le Musée et sa Fondation privilégient des prestataires de services qui partagent leurs valeurs en matière de responsabilité sociétale et environnementale.
- **Sobriété et consommation responsable**
Le Musée et sa Fondation conçoivent qu'il est nécessaire de modifier les modes de consommation en favorisant une nouvelle approche concernant l'utilité d'un achat. Ainsi, une réflexion sur la sobriété doit être favorisée tout en maintenant la qualité de service qu'imposent leurs missions.
- **Mutualisation**
Le Musée et sa Fondation souhaitent mutualiser les ressources intellectuelles internes afin de faire progresser les efforts, les connaissances et les nouveautés en matière d'approvisionnement responsable.
- **Exemplarité**
Le Musée et sa Fondation tendent à devenir une référence pour le milieu muséal et, plus largement, le milieu culturel en matière de développement durable et d'approvisionnement responsable.
- **Intégrité environnementale**
Le Musée et sa Fondation privilégient des pratiques d'approvisionnement qui visent une réduction de leurs impacts sur les écosystèmes dans leur ensemble.

¹¹ C'est à dire : repenser, réduire, réutiliser, recycler, valoriser et éliminer en dernière recours.

Exemple d'un membre de la cohorte

- **Qualité et pertinence**

Les choix d'approvisionnement doivent garantir la qualité, la pertinence et la durabilité des biens et services acquis.

- **Éthique et intégrité**

Nous agissons avec intégrité, transparence et équité dans nos relations avec les fournisseurs et partenaires, en évitant les conflits d'intérêts et en favorisant la confiance mutuelle.

- **Responsabilité sociale et inclusion**

Nous favorisons les fournisseurs et partenaires qui démontrent un engagement envers la justice sociale, le respect des droits de la personne et la participation à l'économie sociale et locale, contribuant ainsi à un impact positif sur la communauté.

- **Réduction des impacts environnementaux**

Nous intégrons des critères environnementaux dans nos décisions d'achat pour réduire les impacts sur l'environnement, en privilégiant les pratiques écoresponsables, l'économie circulaire (4RV-E), la réduction des GES et des matières résiduelles.

- **Cycle de vie et écoconception**

Nous considérons, dans la mesure de nos compétences, le cycle de vie complet des produits et services (production, usage, fin de vie) dans nos choix d'approvisionnement, favorisant l'écoconception et la durabilité des solutions adoptées.

- **Conscientisation et apprentissage**

L'approvisionnement responsable constitue un levier d'apprentissage et de mobilisation pour notre équipe et le réseau muséal, dans une perspective de collaboration, de partage de pratiques exemplaires et d'amélioration continue.

- **Priorisation**

Nous concentrons nos efforts sur les catégories d'achats ayant les impacts sociaux et environnementaux les plus significatifs, en particulier les activités événementielles et les services, tout en intégrant les contraintes organisationnelles et la qualité de service.

IMPLANTATION OU MISE EN ŒUVRE

Avoir une politique en place ne garantit pas sa mise en œuvre. L'institution doit anticiper les actions requises pour soutenir son déploiement. Le détail de ces actions devrait faire l'objet d'un plan d'action spécifique à l'achat responsable ou figurer dans le plan d'action en développement durable de l'institution muséale.

Toutefois, inclure les grandes lignes d'action dans la politique oblige à penser, dès le départ, son déploiement et à peaufiner d'autres sections de la politique, telles que les rôles et les responsabilités ou les mécanismes de suivi et de reddition de comptes.

Ces mesures cherchent à mobiliser, à former, à outiller, à cibler et à soutenir le personnel et les autres parties prenantes clés, notamment les fournisseurs.



Conseils :

Les mesures doivent partir du diagnostic de la situation actuelle et s'appuyer sur les procédures, les pratiques et les outils existants (moins cela requiert de changements, mieux c'est).

Exemple d'un membre de la cohorte

Afin d'assurer le déploiement cohérent et durable de la politique d'approvisionnement responsable, l'organisation a identifié six grandes actions structurantes :

Déployer un plan d'action AR	• Décliner la politique en actions et élaborer un plan d'action AR
Développer et structurer les outils de mise en œuvre	• Intégrer l'AR dans les procédures administratives existantes • Développer des outils opérationnels faciles • Mettre à disposition des outils pour documenter et tracer les décisions
Former et outiller l'équipe	• Activités de formation de l'équipe • Accompagnement et partage de pratiques • Intégration de l'AR dès l'accueil et développement des compétences du personnel
Mobiliser les parties prenantes internes et externes	• Coconstruire des outils avec l'équipe • Favoriser l'adhésion des partenaires, fournisseurs et collaborateurs • Encourager la collaboration avec des fournisseurs « responsables »
Mettre en place des mécanismes de communication et de diffusion	• Intégrer l'AR aux communications institutionnelles • Positionner l'AR comme une extension naturelle de notre identité dans les communications • Valoriser certaines pratiques responsables auprès des publics
Assurer le suivi, l'évaluation et l'amélioration continue	• Mettre en place un suivi régulier • Prévoir des mécanismes de révision périodiques • Définir des indicateurs de suivi et de performance simples

STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET RESPONSABILITÉS

Cette section décrit :

- la structure de mise en œuvre et de suivi de la politique (qui veillera au déploiement de la politique et comment cela s'organisera-t-il ? comités ou autre ?) ;
- les rôles et les responsabilités des différents services ou départements dans l'ensemble du processus.

En résumé, les rôles et les responsabilités se distribuent selon le tableau suivant :

Musée de la civilisation (Québec)

Responsables	CODIR	DFO	RA
Veiller à la mise en œuvre de la politique	R	P	P
Dresser une liste des produits ou services à privilégier		R	R
Élaborer les outils de sensibilisation et d'éducation		R	S
Appliquer la politique et le cadre de gestion environnementale		R	R
Assister l'approvisionnement quant à l'introduction de critères environnementaux dans les appels d'offres		S	
Assurer une veille en matière d'achats écologiques		S	R

CODIR : comité de direction
DFO : direction des finances et des opérations
RA : responsable des achats

R : Responsable
S : Soutien
P : Participation

Exemple d'un membre de la cohorte

La structure de mise en œuvre et de suivi de la politique d'approvisionnement responsable repose sur une répartition claire des rôles entre les différentes instances et fonctions de l'organisation.

Le conseil d'administration est responsable de l'adoption de la politique, de l'orientation stratégique de la démarche et du suivi périodique de sa mise en œuvre.

Un comité de pilotage issu du conseil d'administration est mis en place afin de soutenir la direction générale dans la mise en œuvre de la politique. Il agit comme espace de réflexion stratégique, de partage d'autorité et d'idéation, permettant d'aborder les enjeux complexes liés à l'approvisionnement responsable et d'explorer des solutions innovantes.

La direction générale agit comme responsable de la coordination du déploiement de la politique et du plan d'action qui en découlera, en assurant l'arrimage entre les orientations du CA et leur application concrète dans les pratiques organisationnelles.

Les fonctions permanentes liées aux collections et aux programmes éducatifs, de même que celles liées **aux communications et aux liens avec le milieu**, intègrent les principes de l'approvisionnement responsable dans leurs champs d'intervention respectifs, tant dans le choix des fournisseurs que dans l'organisation des activités.

Le personnel temporaire et saisonnier, appelé à effectuer des achats ponctuels, est outillé afin d'appliquer les principes de la politique dans leurs pratiques quotidiennes, dans une logique de responsabilisation partagée.

SUIVI, CONTRÔLE ET REDDITION DE COMPTES

Inclure une section consacrée aux mécanismes de suivi et de reddition de comptes de la politique d'approvisionnement responsable est essentiel pour renforcer l'engagement, responsabiliser l'ensemble des services ou départements (encourageant ainsi un plus haut niveau de conformité) et faciliter les changements nécessaires.

Ces mécanismes permettront de mesurer les progrès réalisés, de communiquer aux parties prenantes les actions mises en œuvre et les résultats obtenus, et surtout d'identifier les faiblesses, qui permettent une démarche d'amélioration continue ciblée et efficace.

Cette section devrait notamment inclure :

- la fréquence du suivi et de la reddition de comptes aux différentes parties prenantes ;
- les indicateurs clés de performance à contrôler et à communiquer ;
- la fréquence de révision de la politique.



Conseils :

- Sélectionner un nombre limité d'indicateurs de suivi et de mesure de la performance, pour rester réalistes dans la collecte de données ;
- Établir des cibles globales et progressives, pour encourager les équipes ;
- Penser aux outils à adapter ou à introduire afin de compiler les données nécessaires pour mesurer les indicateurs et rendre comptes ;
- Prévoir une collecte d'informations qualitatives, afin de bien identifier les défis et de cibler les mesures d'amélioration (les chiffres seuls ne fournissent pas toute l'information) ;
- Faire attention aux conséquences indésirables des cibles de performance et s'assurer qu'elles répondent aux objectifs ultimes de la politique (de protection des personnes, de l'environnement, etc.).

Exemple d'un membre de la cohorte

Le pourcentage (%) des dépenses respectant les principes établis dans la politique sera comptabilisé. Les données seront ventilées en fonction de sous-indicateurs tels que :

- le pourcentage d'approvisionnement local ou régional ;
- le pourcentage de réutilisation du matériel d'exposition ;
- le pourcentage de matériaux, renouvelable, recyclé ou certifié.

Exemple d'un membre de la cohorte

Des indicateurs simples seront progressivement mis en place afin de suivre la mise en œuvre de la politique, notamment en ce qui concerne l'intégration des critères d'approvisionnement responsable dans les pratiques, l'évolution des choix de fournisseurs et l'utilisation des outils proposés.

Ces indicateurs permettent d'effectuer un suivi annuel par le comité « approvisionnement responsable ». Les résultats font l'objet d'une reddition de comptes formelle, dont les faits saillants peuvent être intégrés au bilan du service de la transition écologique et au rapport annuel de l'institution.

ENTRÉE EN VIGUEUR

Inclure la date d'entrée en vigueur ou de révision de la politique offre plus de transparence sur l'historique de l'engagement de l'organisation envers l'approvisionnement responsable et permet de démontrer le sérieux de l'engagement aux parties prenantes, notamment dans le cadre de demandes de subventions ou lors de sollicitations de la part des autorités ou des publics.

AUTORITÉ

Cette section identifie le poste ou la structure, idéalement situé au plus haut niveau hiérarchique possible, qui est redevable de l'application de la politique (conseil d'administration, direction générale, direction des approvisionnements, direction DD/RSO, etc.) et qui signe la politique.

La désignation explicite de cette autorité permet de savoir à qui s'adresser pour toute question relative à la politique et de renforcer la robustesse et la transparence de la gouvernance institutionnelle.

Exemple d'un membre de la cohorte

La direction générale détient la responsabilité ultime de la politique. Elle veille à son alignement avec les orientations stratégiques, les valeurs organisationnelles et les engagements de la SMQ en matière de transition écologique, et s'assure de son intégration aux pratiques et à la culture organisationnelle.

ANNEXES

Finalement, la politique peut être soutenue par différentes annexes : les définitions, les critères environnementaux et sociaux à prendre en compte, les étapes d'implémentation dans le processus d'approvisionnement, etc.

5.5

Valider et approuver la politique

La dernière étape, mais non des moindres consiste à faire valider et approuver la politique par la haute direction de l'institution muséale (conseil d'administration ou autre instance compétente). Cette étape, la plus formelle, constitue un moment clé pour assurer l'adhésion de la haute direction et permettre le déploiement des mesures requises en matière de changement organisationnel.

Comme ces processus peuvent être longs et peu fréquents, une période de pilotage de la politique, sous forme de directives ou lignes directrices internes, pourrait être envisagée pour peaufiner la politique avant son approbation formelle (p. ex. pour connaître le niveau d'achat responsable actuel ou niveau de référence afin de définir des cibles quantitatives dans la politique).



Témoignage des membres de la cohorte

« Utiliser le document en forme de lignes directrices, pour avoir du temps et compiler un premier jeu de données afin d'établir des niveaux de référence en approvisionnement responsable et de pouvoir définir des cibles avant l'approbation de la politique qui, une fois en place, sera plus difficile à modifier. »

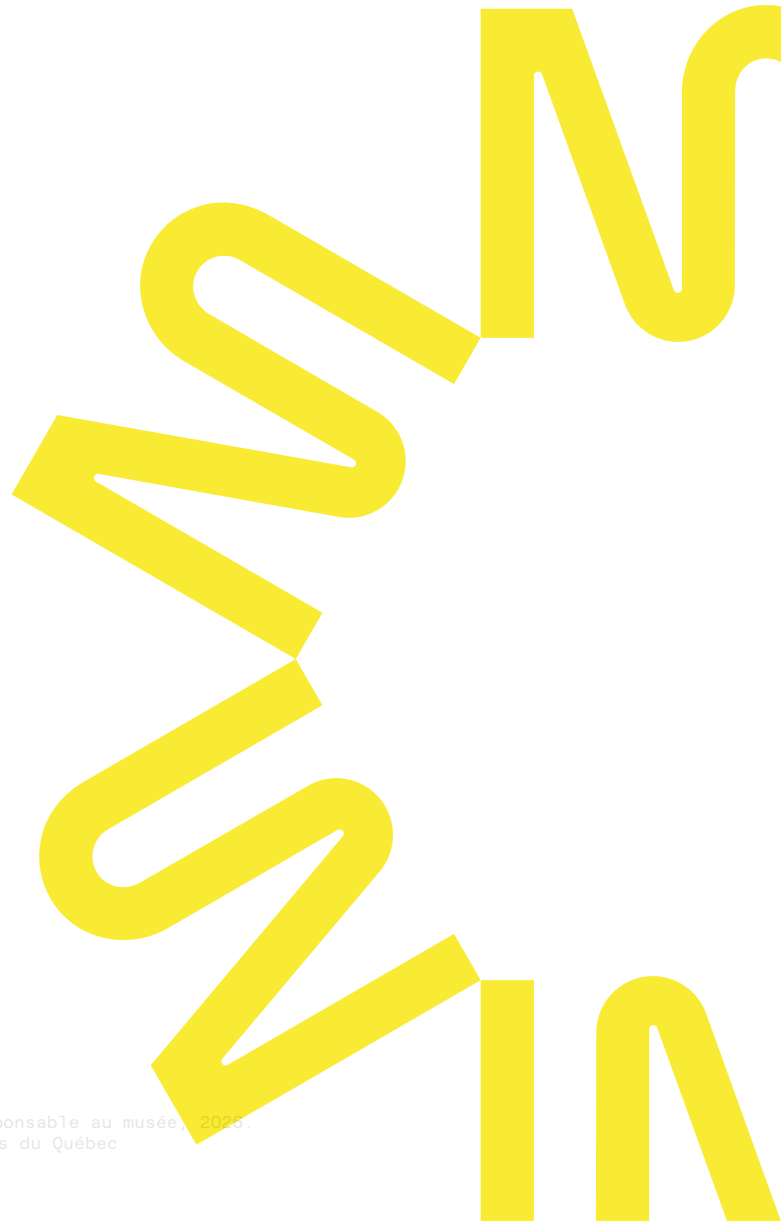
6

METTRE EN ŒUVRE SA POLITIQUE

Une fois la politique formellement approuvée, il faut la déployer de manière progressive et effectuer un suivi régulier afin d'évaluer sa mise en œuvre et d'assurer l'amélioration continue de la démarche.

Comme mentionné précédemment, la mise en œuvre repose sur l'élaboration d'un plan d'action qui précise les actions à mettre en place dans le temps, les personnes ou instances responsables de leur réalisation et les ressources humaines, financières et matérielles requises.

Les mécanismes de suivi et d'évaluation pourront aussi être précisés afin de mesurer les avancées, de documenter les défis rencontrés et d'identifier les besoins d'accompagnement ou de renforcement des capacités. Ces mécanismes contribuent non seulement à améliorer le soutien offert aux équipes, mais aussi à identifier les éléments clés qui alimenteront la révision et la mise à jour de la politique, afin qu'elle reste vivante et alignée avec la planification stratégique de l'institution muséale.



CONCLUSION

En formalisant les pratiques, la POLITIQUE D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE permet d'ancrer les engagements de l'institution et d'accompagner les équipes dans le passage à l'action, au-delà des intentions. Elle influence durablement les choix, les relations avec les fournisseurs et l'utilisation des ressources, tout en permettant aux équipes de développer des réflexes transférables vers un changement plus global de leurs pratiques.

Comme le démontre l'expérience de la cohorte à l'origine de ce guide, progresser en approvisionnement responsable ne repose ni sur des solutions uniques, ni sur des solutions immédiates, et ce, même au sein d'un même secteur. Il s'agit d'un processus évolutif, dont les principes généraux doivent être adaptés aux priorités et à la réalité de chaque institution.

Ce guide se veut ainsi à la fois un outil de compréhension des concepts et une méthodologie pour aider les institutions muséales du Québec à structurer leur engagement. Il rappelle que l'approvisionnement constitue un levier déterminant pour réaffirmer le rôle essentiel des musées dans la durabilité. En se dotant de politiques d'approvisionnement responsable, ces derniers peuvent contribuer à faire évoluer aussi les pratiques de leurs fournisseurs, de leurs partenaires et de leurs bailleurs de fonds, participant ainsi à une transformation progressive de l'ensemble de leur écosystème.

RÉFÉRENCES

- [*Gabarit de politique d'approvisionnement responsable*](#) (ECPAR).
- [*Vocabulaire du développement durable*](#) (Office québécois de la langue française).
- [*Fiche d'outils sur l'approvisionnement responsable*](#) (SMQ).

