

ÉTUDE DE CAS

Apprentissage entre pairs dans le cadre du Programme des véhicules à faibles émissions (LEVP)

Lancé en avril 2022, le LEVP a aidé les acheteurs publics participants à promouvoir et à protéger les droits des ouvrier.e.s dans leurs chaînes d'approvisionnement en véhicules à faibles émissions. Le programme a renforcé leur capacité à mettre en œuvre des achats responsables, a permis un monitoring ayant pour moteur les ouvrier.e.s dans la chaîne d'approvisionnement et les a informés sur l'atténuation des risques et les mesures correctives.

Les participants au programme d'Electronics Watch *Low Emissions Vehicle Programme* (LEVP) se sont réunis chaque trimestre pour passer en revue les avancées concernant les activités d'achats responsables, informer des dernières évolutions, discuter des priorités, opportunités et défis liés à l'approvisionnement responsable des véhicules. Les réunions du groupe de travail LEVP ont offert une plateforme d'échange sur les leçons apprises et ont soutenu le développement des meilleures pratiques.



Cette étude de cas explique comment l'apprentissage entre pairs a contribué au renforcement des capacités organisationnelles parmi trois participants au programme : la *City d'Amsterdam*, la *Greater London Authority* et la *Hamburger Hochbahn*. Elle est basée sur des entretiens avec les représentants suivants de ces organisations :

- Hannah Deelstra, conseillère en commande publique et achats durables (RSE) de la ville d'Amsterdam. La ville d'Amsterdam a rejoint le LEVP en décembre 2024.
- Martina Trusgnach, responsable des achats du groupe *Greater London Authority* (GLA). Le

groupe GLA comprend le GLA et ses organes de fonctionnement, notamment le *Transport for London*, la *London Fire Brigade* et la *Metropolitan Police*. Le groupe GLA a rejoint le LEVP lors de son lancement en avril 2022.

- Nienke Berger, chargé des droits humains et spécialiste du développement durable chez la *Hamburger Hochbahn*. La *Hamburger Hochbahn* a rejoint le LEVP en novembre 2022.

Le texte suivant décrit les expériences des personnes interviewées en tant que membres du LEVP et comment les discussions au sein du groupe de travail du LEVP ont influencé leurs approches respectives des achats publics

ÉTUDE DE CAS

Apprentissage entre pairs dans le cadre du Programme des véhicules à faibles émissions

socialement responsables (SRPP – *Socially Responsible Public Procurement*).

Les avantages de l'apprentissage entre pairs

Lors des réunions du groupe de travail LEVP, les présentations des participants ont fourni des exemples concrets sur la manière de mettre en pratique les concepts des SRPP. Par exemple, la Hamburger Hochbahn a fait part des nouveaux (à l'époque) critères sociaux qu'elle avait introduits lors d'un récent achat de bus électriques, ainsi que des questions et préoccupations qui ont émergé lors de la préparation et de l'évaluation de l'appel d'offres. Ces présentations ont aidé d'autres participants à anticiper des questions similaires au sein de leurs propres organisations et à comprendre comment elles pourraient être traitées de manière proactive.

Plus généralement, la caisse de résonance fournie par le groupe de travail a permis aux participants du LEVP de bénéficier des connaissances et expériences des uns et des autres. « Le contexte de groupe vous aide à garder [les leçons apprises] à l'esprit afin de ne pas reproduire les efforts passés ni refaire les mêmes erreurs », a déclaré Martina.

Les réunions ont créé un espace égalitaire pour mettre en avant les réalisations, comme l'atteinte d'étapes visant à accroître la transparence de la chaîne d'approvisionnement, et pour identifier et combler les lacunes majeures de connaissances et de capacités. Par exemple, de nombreux participants étaient conscients de la nécessité de renforcer l'engagement de leurs fournisseurs sur les questions liées aux droits humains. Des exemples partagés entre pairs ont montré comment ils pourraient mieux structurer un tel dialogue, améliorer le suivi des questions systémiques de droit du travail et poser des questions plus ciblées. « Voir les types de questions que les autres entreprises de transport public utilisent lorsqu'elles interagissent avec

leurs fournisseurs et comment elles escaladent les problèmes lorsqu'elles reçoivent des réponses appropriées nous a été utile », a déclaré Nienke.

Les personnes interviewées ont particulièrement apprécié l'occasion de discuter de cas spécifiques, y compris des preuves recueillies via les enquêtes d'Electronics Watch, et comment utiliser ces conclusions lors des discussions avec les fournisseurs. « Ces réflexions ont influencé notre vision de l'importance de la diligence raisonnable et nous ont aidés à engager un dialogue avec les principaux fournisseurs sur des questions spécifiques », a déclaré Hannah. Bien que les résultats du monitoring aient été partagés avec les participants trimestriellement dans des rapports écrits, le fait d'avoir l'occasion d'en discuter avec un représentant d'Electronics Watch et d'autres participants du LEVP a rendu l'information plus accessible et a aidé à contextualiser les développements. Ces échanges ont permis aux participants au LEVP de comprendre quand et comment utiliser leur levier d'influence dans la chaîne d'approvisionnement, en tant qu'individus et groupes, pour atténuer les risques dans la chaîne d'approvisionnement et soutenir l'accès aux recours.

Qu'il s'agisse de cibler des aspects spécifiques du processus d'approvisionnement, comme les appels d'offres ou la gestion des contrats, l'intégration d'exigences sociales plus efficaces, ou les approches générales des achats publics socialement responsables (SRPP) dans la catégorie LEV, les échanges entre pairs ont permis aux participants du LEVP de gagner en confiance et en capacité d'action. Lorsque Amsterdam a rejoint le LEVP, Hannah a expliqué que le soutien individuel d'Electronics Watch apportait le plus de valeur. Après avoir intégré certaines de ces recommandations dans ses achats, l'utilité des discussions sur les groupes de travail a augmenté. « Je me sentais mieux préparée à contribuer et à bénéficier des expériences des autres », a-t-elle déclaré.

ÉTUDE DE CAS

Apprentissage entre pairs dans le cadre du Programme des véhicules à faibles émissions

Le forum organisé par le groupe de travail a mis en lumière le développement organisationnel engagé par chaque participant au LEVP pour atteindre les objectifs des SRPP. Les expériences des participants ont également mis en évidence le délai nécessaire avant que de nouvelles pratiques ne produisent des résultats. Être conscient de ce processus et de l'investissement nécessaire en temps a permis aux participants de plaider en faveur des ressources nécessaires au sein de leurs propres organisations et pour de politiques et pratiques plus efficaces. « La Hamburger Hochbahn a déjà beaucoup progressé dans son travail. Mais pouvoir montrer ce que font et ont accompli les autres facilite la promotion de nouveaux progrès au sein de l'entreprise », réfléchit Nienke.

Renforcement du leadership des SRPP

Les SRPP constituent un domaine de pratique très spécialisé. Ils sont influencés par de nombreuses exigences juridiques ainsi que par des dynamiques économiques, politiques et organisationnelles. Concevoir une approche de SRPP efficace nécessite donc l'accès à une large gamme d'expertises et d'informations. Et, pour pouvoir mettre en œuvre cette approche, les autorités publiques doivent traduire en pratique des concepts juridiques et théoriques complexes et souvent vagues.

Pour devenir un leader dans les SRPP, les autorités publiques doivent mettre en œuvre un processus de développement organisationnel. Cela demande du temps, de l'engagement et une volonté d'aller au-delà du statu quo. L'apprentissage entre pairs soutient ce parcours en accélérant le processus d'apprentissage. Il aide les participants à s'appuyer sur ce qui a fonctionné et à éviter ce qui n'a pas fonctionné, et donne accès à un vivier de connaissances et d'expériences plus large que ce qui serait autrement disponible pour les

organisations individuelles. L'échange entre pairs facilite une prise de décision plus éclairée et crée un environnement favorable au type d'innovation nécessaire pour favoriser un changement positif.

Compte tenu de la complexité de nombreuses chaînes d'approvisionnement publiques à haut risque, atténuer les risques liés aux droits humains et soutenir l'accès aux recours est le plus efficace lorsqu'il est fait en coordination avec d'autres. Cela signifie que le leadership des SRPP est un exercice intrinsèquement collaboratif. Le groupe de travail LEVP a permis un engagement coordonné de fournisseurs communs pour traiter les questions systémiques de droits humains. Pouvoir se référer aux mêmes preuves – issues du monitoring ayant pour moteur les ouvrier.e.s – et aux expériences des membres du groupe a renforcé la crédibilité des participants auprès de leurs contractants. Comme l'a dit Martina, « savoir que nous ne sommes pas le seul organisme public à demander des informations à nos fournisseurs renforce nos demandes. Lorsque nous rencontrons des résistances, nous pouvons souligner que d'autres opérateurs du marché sont d'ores et déjà en conformité, et que nous ne demandons rien d'inhabituel ». La coordination entre les autorités publiques sur les SRPP complète la coordination au sein de celles-ci, entre les départements et fonctions concernés. La coordination interne et externe est essentielle pour intégrer les pratiques des SRPP dans les structures organisationnelles et les systèmes de gestion.

Le programme de LEV s'est terminé en décembre 2025. Fort de son succès, Electronics Watch inclut désormais les LEV dans le champ de ses affiliations standards. Les réunions de groupes de travail et les échanges d'apprentissage entre pairs se poursuivent aujourd'hui avec les organisations qui se sont affiliées pour leurs achats de LEV.

ÉTUDE DE CAS

Apprentissage entre pairs dans le cadre du Programme des véhicules à faibles émissions

Perspectives d'avenir : recommandations

Les analyses des personnes interviewées offrent des conseils pratiques à d'autres acheteurs publics qui souhaitent utiliser l'apprentissage entre pairs pour renforcer leur pratique de SRPP. Voici un résumé des leçons apprises, incluant certains sujets et les caractéristiques des échanges constructifs entre pairs.

Établissez la portée et le calendrier de l'échange entre pairs.

- Définissez à quelle fréquence le groupe souhaite se réunir et quels sujets il souhaite aborder.

Partagez des informations sur les approches de SRPP au niveau politique et opérationnel et recueillez les retours des pairs à ce sujet.

- Fournissez des exemples de langage politique qui démontrent la priorité de la responsabilité sociale et offrent un environnement propice à sa mise en œuvre.
- Partagez des exemples de réussites et de revers lors de la mise en œuvre de nouvelles politiques, y compris comment l'approche pourrait être adaptée pour intégrer les leçons apprises.
- Faites la promotion des réussites de vos pairs parmi vos collègues et au sein des réseaux concernés.

Identifiez les outils et ressources que votre organisation utilise pour soutenir ses pratiques de SRPP.

- Décrivez quand, comment et par qui ceux-ci sont utilisés dans le processus d'approvisionnement.
- Partagez des idées sur la manière dont ces outils et ressources pourraient être encore améliorés, y compris les retours des utilisateurs (par exemple, les services internes, les fournisseurs, les parties prenantes).

Expliquez comment et pourquoi vous impliquez les fournisseurs et sollicitez leur retour sur ces pratiques

- Présentez les objectifs visés ainsi que les modalités d'organisation des différents dispositifs d'engagement.
- Expliquez comment les réalisations réalisées à ce jour contribuent aux résultats souhaités, et quels aspects se sont avérés difficiles ou infructueux.
- En ce qui concerne les démarches d'engagement ciblées sur des enjeux particuliers, partagez les questions que vous avez posées aux fournisseurs et comment vous évaluez la qualité de leurs réponses, y compris les éléments de preuve pertinents permettant de vérifier les affirmations.
- Discutez des opportunités d'engagement conjoint avec des fournisseurs communs, que ce soit sur des cas spécifiques ou sur des questions systémiques.

Décrivez l'expertise que vous et vos collègues possédez ainsi que les lacunes en matière d'information et de capacités au sein de votre organisation.

- Évaluez comment les participants au dispositif d'échange entre pairs peuvent renforcer mutuellement leurs compétences et pallier les insuffisances en termes de savoirs et de capacités opérationnelles et/ou leur indiquer les ressources qui pourraient leur être utiles pour ce faire.