



GROUPE DE TRAVAIL SUR LES ACHATS AFNOR/GT ACHAT RESPONSABLE RESPONSABLES

Date:
2015-12-03

Numéro du document:
N 0108

Assistant(e):
Anna MIKHAYLENKO
Ligne directe : 01 41 62 84 25
anna.mikhaylenko@afnor.org

Responsable:
Isabelle LAMBERT
Ligne directe : 01 41 62 80 92
isabelle.lambert@afnor.org

ISO DIS 20400_ version française

COMMENTAIRES /

Vous trouverez ci-dessous la version française de l'ISO DIS 20400 soumis en enquête publique jusqu'au 29 janvier 2016.

DECISIONS

SUITE A DONNER

Vote avant le 2016-01-26

Document réservé aux seuls experts de la commission et leurs mandants -
Ne pas en élargir la diffusion sans autorisation préalable de l'AFNOR

PROJET DE NORME INTERNATIONALE

ISO/DIS 20400

ISO/PC 277

Secrétariat: **AFNOR**

Début de vote:
2015-11-12

Vote clos le:
2016-02-12

Achats responsables

Sustainable procurement — Guidance

ICS: 13.020.20; 03.100.10

CE DOCUMENT EST UN PROJET DIFFUSÉ POUR OBSERVATIONS ET APPROBATION. IL EST DONC SUSCEPTIBLE DE MODIFICATION ET NE PEUT ÊTRE CITÉ COMME NORME INTERNATIONALE AVANT SA PUBLICATION EN TANT QUE TELLE.

OUTRE LE FAIT D'ÊTRE EXAMINÉS POUR ÉTABLIR S'ILS SONT ACCEPTABLES À DES FINS INDUSTRIELLES, TECHNOLOGIQUES ET COMMERCIALES, AINSI QUE DU POINT DE VUE DES UTILISATEURS, LES PROJETS DE NORMES INTERNATIONALES DOIVENT PARFOIS ÊTRE CONSIDÉRÉS DU POINT DE VUE DE LEUR POSSIBILITÉ DE DEVENIR DES NORMES POUVANT SERVIR DE RÉFÉRENCE DANS LA RÉGLEMENTATION NATIONALE.

LES DESTINATAIRES DU PRÉSENT PROJET SONT INVITÉS À PRÉSENTER, AVEC LEURS OBSERVATIONS, NOTIFICATION DES DROITS DE PROPRIÉTÉ DONT ILS AURAIENT ÉVENTUELLEMENT CONNAISSANCE ET À FOURNIR UNE DOCUMENTATION EXPLICATIVE.



Numéro de référence
ISO/DIS 20400:2015(F)

© ISO 2015



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2015

Droits de reproduction réservés. Sauf indication contraire, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, l'affichage sur l'internet ou sur un Intranet, sans autorisation écrite préalable. Les demandes d'autorisation peuvent être adressées à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office
Case postale 56 • CH-1211 Geneva 20
Tel. + 41 22 749 01 11
Fax + 41 22 749 09 47
E-mail copyright@iso.org
Web www.iso.org

Publié en Suisse

Sommaire

Page

Avant-propos	v
Introduction.....	vi
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	1
4 Principes essentiels	7
4.1 Qu'est-ce qu'un achat responsable ?.....	7
4.1.1 Généralités	7
4.1.2 Principes d'achat responsable.....	8
4.1.3 Périmètre des achats responsables	8
4.2 Pourquoi acheter de manière responsable ?	9
4.3 Principaux facteurs à considérer pour les achats responsables.....	10
4.3.1 Généralités	10
4.3.2 Définition des priorités	10
4.3.3 Devoir de vigilance et management des risques	12
4.3.4 Exercice d'une influence	12
4.3.5 Prévention de la complicité	12
5 Intégration de la responsabilité dans la politique et la stratégie d'achat de l'organisation	13
5.1 S'engager dans les achats responsables	13
5.2 Aligner les objectifs de l'organisation.....	14
5.3 S'adapter au contexte des achats.....	14
5.3.1 Généralités	14
5.3.2 Comprendre les chaînes d'approvisionnement	14
5.4 Gérer la mise en œuvre.....	15
6 Structuration de la fonction achats axée sur la responsabilité.....	16
6.1 Généralités	16
6.2 Gouvernance des achats	16
6.2.1 Généralités	16
6.2.2 Gouvernance.....	17
6.2.3 Redevabilité	17
6.2.4 Procédures et systèmes	17
6.3 Accompagnement des personnes.....	18
6.3.1 Généralités	18
6.3.2 Culture de l'organisation	18
6.3.3 Management de la performance	18
6.3.4 Reconnaissance et développement des compétences	18
6.3.5 Apprendre des autres	19
6.3.6 Guide.....	19
6.4 Identification et dialogue avec les parties prenantes	19
6.4.1 Généralités	19
6.4.2 Identification des principales parties prenantes.....	19
6.4.3 Engagement des parties prenantes internes	21
6.4.4 Engagement de la chaîne d'approvisionnement.....	21
6.4.5 Engagement des parties prenantes externes.....	22
6.5 Définition des priorités	23
6.5.1 Devoir de vigilance et management du risque.....	23
6.5.2 Cartographie des questions de responsabilité en fonction des catégories d'achat.....	24
6.5.3 Cartographie des fournisseurs en fonction des enjeux en termes de responsabilité	25
6.6 Mesure et amélioration des performances	26
6.6.1 Généralités	26
6.6.2 Éléments de mesure et indicateurs	26
6.6.3 Reporting.....	26

6.6.4	Évaluations comparatives (benchmarking)	27
6.7	Mécanisme pour remédier aux atteintes aux droits	27
7	Intégration de la responsabilité dans le processus d'achat	28
7.1	Généralités	28
7.2	Planification.....	30
7.2.1	Généralités	30
7.2.2	Évaluer les risques et opportunités en matière de responsabilité.....	30
7.2.3	Analyse des besoins de l'organisation	31
7.2.4	Analyse du marché.....	32
7.2.5	Définir la stratégie d'approvisionnement.....	33
7.3	Définition des critères d'achat.....	33
7.3.1	Généralités	33
7.3.2	Types de spécifications	34
7.3.3	Spécifications minimales et optionnelles	35
7.3.4	Vérification des déclarations en matière de responsabilité.....	35
7.4	Aspects de responsabilité intervenant dans le choix des fournisseurs.....	36
7.4.1	Généralités	36
7.4.2	Préqualification.....	37
7.4.3	Appel d'offres.....	38
7.4.4	Choix du fournisseur, négociation et attribution de marché	40
7.5	Gestion des contrats	41
7.5.1	Gestion de la relation avec les fournisseurs	41
7.5.2	Mise en œuvre du contrat.....	42
7.5.3	Plan de gestion des contrats.....	42
7.5.4	Management de la performance et des relations	42
7.5.5	Initiative conjointe des fournisseurs/clients.....	43
7.5.6	Défaillance d'un fournisseur.....	44
7.5.7	Management de la mise au rebut et de la fin de vie	44
7.6	Revue des contrats et enseignements	44
Annexe A (informative) Liste d'aide à l'identification des domaines d'action liés aux achats responsables.....		45
Annexe B (informative) Sphère d'influence selon l'ISO 26000		51
Annexe C (informative) Vue d'ensemble de l'ISO 26000		53
Annexe D (informative) Méthode de calcul du coût global		55
Annexe E (informative) Exemple d'analyse des problèmes d'une catégorie.....		57
Bibliographie.....		58

Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir www.iso.org/directives).

L'attention est appelée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par l'ISO (voir www.iso.org/brevets).

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité, à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

Pour une explication de la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'OMC concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir le lien suivant: Avant-propos — Informations supplémentaires.

Le comité chargé de l'élaboration du présent document est l'ISO/PC 277, Achats responsables.

Introduction

Chaque organisation étant dépendante de sa chaîne d'approvisionnement pour atteindre ses objectifs et tirer des bénéfices de son activité économique, il est également important de considérer que la chaîne d'approvisionnement fait partie intégrante de son domaine de responsabilité. Si un acteur de la chaîne d'approvisionnement n'agissait pas conformément à l'approche de l'organisation en matière de responsabilité sociétale et de responsabilité, ses performances et sa réputation pourraient fortement en pâtir.

Une composante dont l'importance croît dans la responsabilité d'une organisation est sa contribution à la responsabilité. En effet, une grande diversité de parties prenantes imposent aux organisations de maîtriser les impacts économiques, sociaux et environnementaux au sein de leur sphère d'influence, par exemple les demandes croissantes concernant les ressources mondiales, les menaces pour l'environnement et le bien-être des animaux, les risques pour la santé et la sécurité, la pauvreté grandissante et l'exclusion, la corruption ou l'atteinte aux droits de l'Homme. Du fait de l'importance grandissante de ces préoccupations, la fonction achats est responsable du management des risques et opportunités liés à la responsabilité dans sa chaîne d'approvisionnement.

La fonction achats étend donc son champ d'action aux achats responsables. Cette extension implique des changements substantiels dans la manière dont les achats sont actuellement effectués au sein d'une organisation. Cependant, elle offre à la fonction achats une opportunité d'apporter plus de valeur à l'organisation par une contribution accrue à sa stratégie de responsabilité, un meilleur management des risques et réglementations, une évaluation améliorée de la valeur et des performances, une meilleure communication entre les acheteurs, fournisseurs et toutes les parties prenantes, et la promotion des innovations techniques.

La présente Norme internationale aide les organisations à assumer leurs responsabilités en matière de responsabilité en leur permettant d'appréhender :

- la notion d'achat responsable ;
- les impacts et les facteurs liés à la responsabilité à travers les différents aspects de l'activité d'achat : politique, stratégie, organisation, processus ; et
- la mise en œuvre concrète des achats responsables.

La présente Norme internationale est applicable à toute organisation, publique ou privée, quelles qu'en soient la taille et la localisation, et les objectifs qui doivent être compris de toutes les parties prenantes impliquées dans ou impactées par les décisions et processus d'achat.

À titre de principe général, lorsque les acheteurs professionnels des secteurs public et privé prennent des décisions visant à encourager les achats responsables, ils doivent toujours considérer le cadre législatif, politique et éthique qui régule leurs activités d'achat. Ce cadre législatif, politique et éthique inclut la législation, les obligations internationales et la réglementation locale, ainsi que les politiques spécifiques en matière d'achat, d'éthique et de responsabilité qui s'appliquent à l'organisation.

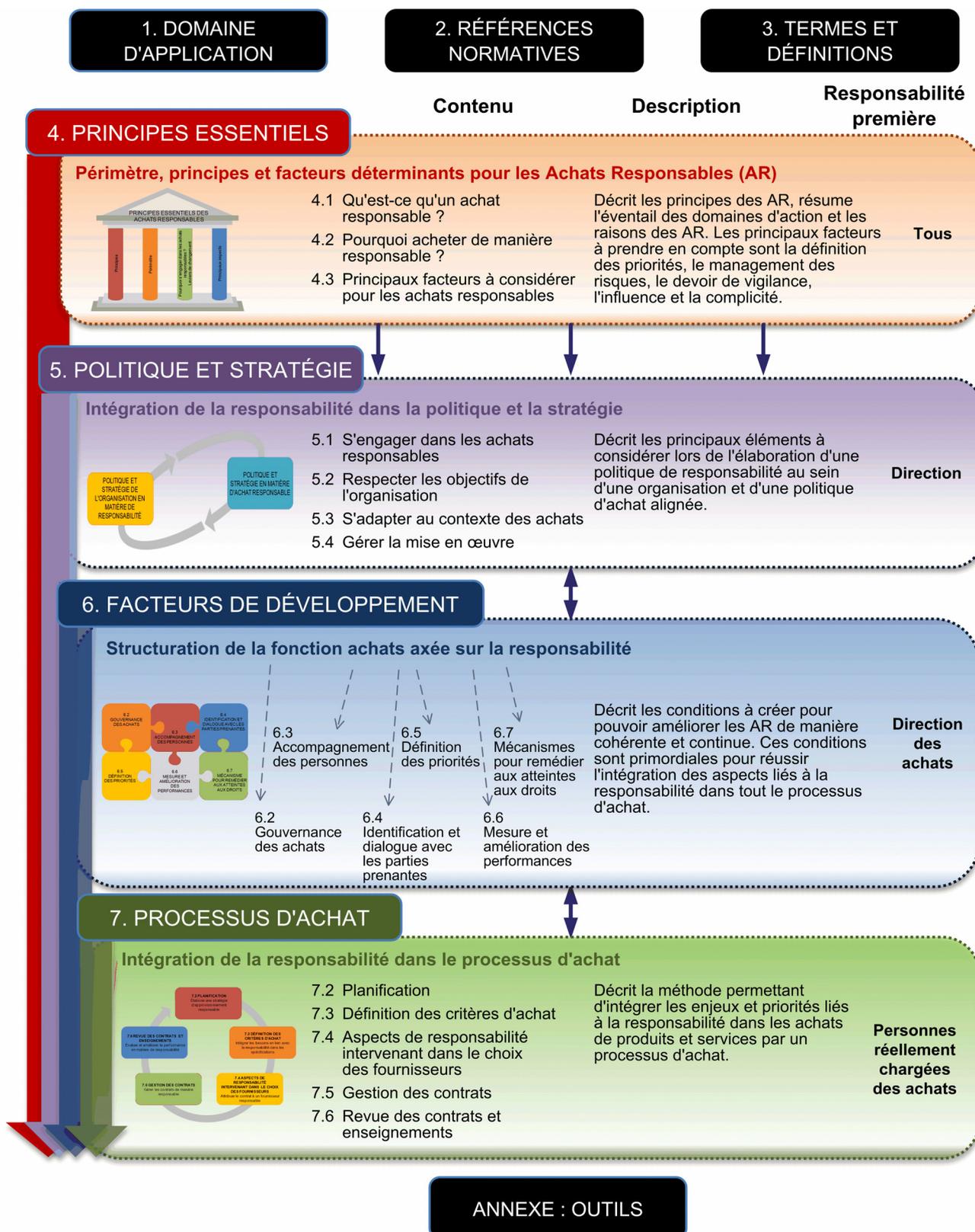


Figure 1 — Contenu de la présente Norme internationale relative aux achats responsables

La Figure 1 donne une vue synoptique de la présente norme.

L'Article 4 fournit une vue synthétique des achats responsables et s'applique à toutes les entités de l'organisation. Il décrit la portée et les principes d'achat responsable et examine les raisons pour lesquelles il est recommandé aux organisations de s'engager dans les achats responsables. Les principaux facteurs à prendre en compte sont la définition des priorités, le devoir de vigilance, l'influence et la prévention de la complicité.

L'Article 5 donne des lignes directrices concernant l'intégration des aspects de responsabilité à un niveau stratégique au sein de la fonction achats d'une organisation, afin de s'assurer que l'intention, la direction et les principales priorités de l'organisation en matière de responsabilité sont documentées et comprises de toutes les parties impliquées dans les achats responsables. Bien qu'il soit applicable à toutes les entités, cet article aidera également la direction à définir une politique et une stratégie d'achat responsable.

L'Article 6 décrit les conditions d'organisation et les techniques de management nécessaires à la réussite de la mise en œuvre et à l'amélioration continue des achats responsables. Il convient que la direction des achats s'assure que ces conditions et pratiques sont en place afin d'aider les personnes en charge des achats de produits et services à intégrer les aspects de responsabilité dans les achats et la gestion des contrats.

L'Article 7 examine le processus d'achat et s'adresse aux personnes réellement en charge des achats au sein de leur organisation. Cet article peut également présenter un intérêt pour les personnes ayant d'autres fonctions en lien avec les achats. Il décrit la manière dont il convient d'intégrer les aspects de responsabilité dans les processus d'achat existants, tout en évitant de créer un processus parallèle.

Achats responsables — Lignes directrices

1 Domaine d'application

La présente Norme internationale fournit aux organisations, quelle qu'en soit la taille ou activité, des lignes directrices pour intégrer la responsabilité dans leur processus d'achat, tel que décrit dans l'ISO 26000 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. Elle est destinée aux parties prenantes impliquées dans ou impactées par les décisions et processus d'achat.

2 Références normatives

Les documents ci-après, dans leur intégralité ou non, sont des références normatives indispensables à l'application du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).

ISO 26000:2010, *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*.

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions suivants s'appliquent.

3.1

bien-être animal

sensation de bien-être et bonne forme physique, qui ne peuvent être obtenues qu'en évitant toute souffrance inutile à l'animal

3.2

économie circulaire

alternative à une économie linéaire traditionnelle (consistant à fabriquer, utiliser, jeter) dans laquelle les ressources sont utilisées aussi longtemps que possible, la valeur maximale est obtenue pendant l'utilisation, puis les produits et matériaux sont récupérés et régénérés à la fin de chaque durée de vie utile

[SOURCE : WRAP UK, <http://www.wrap.org.uk/content/wrap-and-circular-economy>]

3.3

travail décent

possibilité d'exercer un travail productif et convenablement rémunéré, assorti de conditions de sécurité sur le lieu de travail et d'une protection sociale pour sa famille. Le travail décent donne aux individus la possibilité de s'épanouir et de s'insérer dans la société, ainsi que la liberté d'exprimer leurs préoccupations, de se syndiquer et de prendre part aux décisions qui auront des conséquences sur leur existence. Il suppose une égalité de chances et de traitement pour les femmes et les hommes

[SOURCE : ILO <http://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--fr/index.htm>]

3.4

devoir de vigilance

démarche globale et proactive d'identification, visant à éviter et atténuer les impacts négatifs sociaux, environnementaux et économiques, réels et potentiels, qui résultent des décisions et activités d'une organisation sur tout le cycle de vie d'un de ses projets ou activités

[SOURCE : ISO 26000:2010]

3.5

**étiquette environnementale
déclaration environnementale**

revendication indiquant les aspects environnementaux des produits ou services

Note 1 à l'article : Une étiquette ou une déclaration environnementale peut se présenter, entre autres exemples, sous la forme d'une déclaration, d'un symbole ou d'un graphique sur le produit ou son emballage, dans une documentation sur le produit, dans un bulletin technique ou dans une publicité.

[SOURCE : ISO 14020:2000, Étiquettes et déclarations environnementales – Principes généraux, modifiée]

3.6

comportement éthique

comportement conforme aux principes acceptés d'une conduite juste ou bonne dans le contexte d'une situation particulière, et en cohérence avec les normes internationales de comportement

[SOURCE : ISO 26000:2010]

3.7

loyauté des pratiques

pratiques concernant la conduite éthique des transactions entre une organisation et d'autres organisations, telles que des fournisseurs avec lesquels elle a des relations

Note 1 à l'article : Dans le contexte des achats responsables, la loyauté des pratiques peut potentiellement englober les transactions entre l'organisation, ses fournisseurs et d'autres organisations qui interagissent avec les fournisseurs. Sont incluses les interactions avec les organismes publics, partenaires, fournisseurs, sous-traitants et communautés, dans le but de favoriser une saine relation entre les organisations qui achètent des produits ou services et leurs fournisseurs.

Note 2 à l'article : Extrait de la question centrale « Loyauté des pratiques » de l'ISO 26000:2010.

3.8

revue par des experts ou autres parties prenantes

bref examen des principaux points de décision du programme ou du cycle de vie d'un projet

[SOURCE : Gateway review guidebook for project owners and review teams, Queensland Treasury and Trade, The State of Queensland (Queensland Treasury and Trade) 2013, modifiée]

3.9

produit

article ou matériel qui, au moment de la passation d'une commande, est en cours de fabrication, traitement, manutention ou transport dans la chaîne d'approvisionnement en vue d'une utilisation ou d'une consommation par l'acheteur

[SOURCE : ISO 28001:2007 – Systèmes de management de la sûreté pour la chaîne d'approvisionnement – Meilleures pratiques pour la mise en application de la sûreté de la chaîne d'approvisionnement, évaluations et plans – Exigences et lignes directrices]

3.10

indicateur

représentation mesurable de l'état ou du statut des opérations, du management ou des conditions

[SOURCE : ISO 14031:2013 – Management environnemental – Évaluation de la performance environnementale – Lignes directrices]

3.11**normes internationales de comportement**

attentes vis-à-vis du comportement d'une organisation en matière de responsabilité sociétale, procédant du droit coutumier international, de principes généralement acceptés de droit international, ou d'accords intergouvernementaux universellement ou quasi universellement reconnus

Note 1 à l'article : Les accords intergouvernementaux comprennent les traités et les conventions.

Note 2 à l'article : Bien que le droit coutumier international, les principes généralement acceptés de droit international et les accords intergouvernementaux s'adressent avant tout aux États, ils expriment des objectifs et des principes auxquels toutes les organisations peuvent aspirer.

Note 3 à l'article : Les normes internationales de comportement évoluent dans le temps.

[SOURCE : ISO 26000:2010]

3.12**indicateurs de performance clés (IPC)**

indicateurs de performance jugés significatifs par une organisation et mettant l'accent sur certains aspects

[SOURCE : ISO 14031:2013 – Management environnemental – Évaluation de la performance environnementale – Lignes directrices]

3.13**relations et conditions de travail**

politiques et pratiques liées au travail réalisé au sein d'une organisation, par elle ou pour son compte, y compris en cas de sous-traitance

Note 1 à l'article : Extrait de la question centrale « Relations et conditions de travail » de l'ISO 26000:2010.

3.14**cycle de vie**

phases consécutives et liées d'un système de produits, de l'acquisition des matières premières ou de la génération des ressources naturelles à l'élimination finale

[SOURCE : ISO 14040:2006 – Management environnemental – Analyse du cycle de vie – Principes et cadre]

3.15**analyse du cycle de vie**

compilation et évaluation des intrants, des extrants et des impacts environnementaux, sociaux et économiques potentiels de produits ou services au cours de leur cycle de vie

[SOURCE : ISO 14040:2006 – Management environnemental – Analyse du cycle de vie – Principes et cadre, modifiée]

3.16**évaluation du coût du cycle de vie (LCC)**

méthode analytique qui intègre tous les coûts, à la fois internes et externes, associés au cycle de vie d'un produit, et directement liés à un ou plusieurs acteurs dans la chaîne d'approvisionnement

Note 1 à l'article : Le cycle de vie inclut les coûts d'achat, de lancement, d'entretien, de fonctionnement et d'élimination.

Note 2 à l'article : L'estimation des coûts comprend généralement l'identification des coûts futurs et leur comparaison aux coûts actuels par des techniques financières courantes telles que la valeur actualisée nette.

3.17

fournisseur local

fournisseur qui propose un produit ou service à l'organisation et qui est implanté sur le même marché géographique

Note 1 à l'article : Le terme « local » peut désigner les opérations de la communauté environnante, une région au sein d'un pays, ou un pays (SOURCE : GRI G4).

3.18

objectif

résultat à atteindre

3.19

politique

corpus de principes directeurs et de procédures régissant le fonctionnement d'une organisation, tels qu'ils sont officiellement formulés par sa direction

[SOURCE : Directives ISO/IEC, Partie 1 – Supplément ISO consolidé – Procédures spécifiques à l'ISO, modifiée]

3.20

achat

activité d'acquisition de produits ou services auprès de fournisseurs (internes et externes)

Note 1 à l'article : Le processus d'achat couvre la totalité du cycle de vie allant de l'identification des besoins jusqu'à la fin d'un contrat de services ou la fin de vie d'un produit, y compris son élimination.

3.21

exigence

disposition stipulant des critères à satisfaire par des produits, processus ou services

3.22

risque

combinaison de la probabilité d'occurrence d'un dommage et de la gravité de ce dommage

3.23

appréciation du risque

ensemble du processus d'identification des risques, d'analyse du risque et d'évaluation du risque

[SOURCE : ISO 31000:2009 – Management du risque – Principes et lignes directrices]

3.24

service

résultat généré par les activités exercées à l'interface entre un fournisseur et un client ainsi que par les activités internes du fournisseur afin de répondre aux besoins de ses clients

[SOURCE : ISO 5127:2001 – Information et documentation – Vocabulaire]

3.25

petite ou moyenne organisation (PMO)

organisation définie par un nombre d'employés ou la taille des activités financières qui se situent sous certains seuils qui varient d'un pays à l'autre

Note 1 à l'article : Il est entendu qu'il est recommandé aux PMO d'examiner toute contrainte (budget et ressources humaines, par exemple) susceptible d'apparaître à la lecture de la présente norme et d'adapter l'application des concepts qui y sont exposés à la taille de leur organisation.

3.26**responsabilité sociétale**

responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société, les impacts environnementaux et le bien-être des animaux ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; et
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations

Note 1 à l'article : Les activités comprennent des produits, des services et des processus.

Note 2 à l'article : Les relations correspondent aux activités de l'organisation au sein de sa sphère d'influence.

[SOURCE : ISO 26000:2010, modifiée]

3.27**spécification**

document prescrivant des exigences à satisfaire par des produits, processus ou services

3.28**sphère d'influence**

périmètre de relations politiques, contractuelles, économiques ou autres à travers lesquelles une organisation a la capacité d'influer sur les décisions ou activités de personnes ou d'autres organisations

Note 1 à l'article : Le terme « périmètre » peut être entendu aussi bien au sens géographique qu'au sens fonctionnel.

Note 2 à l'article : La capacité à influencer n'implique pas, en soi, la responsabilité d'exercer une influence.

Note 3 à l'article : Lorsque ce terme est employé dans la présente Norme internationale, il convient de toujours l'interpréter dans le contexte de l'Annexe B, Sphère d'influence selon de l'ISO 26000.

[SOURCE : ISO 26000:2010, modifiée]

3.29**partie prenante**

individu, groupe de personnes, fonction interne ou organisation externe

- sur lesquels l'activité d'une organisation a un impact direct ou indirect, positif ou négatif ;
- ayant un impact direct ou indirect, positif ou négatif sur ladite organisation

3.30**dialogue avec les parties prenantes**

activité entreprise pour créer des opportunités de dialogue entre une organisation et une ou plusieurs de ses parties prenantes, dans le but d'éclairer les décisions de l'organisation

[SOURCE : ISO 26000:2010, modifiée]

3.31**sous-traitant**

entité (individu, organisation ou entreprise, publique ou privée) qui exécute certains aspects du traitement, de la manutention, du stockage ou de la distribution sur une base contractuelle

3.32

fournisseur

organisation ou personne qui fournit des produits ou services

[SOURCE : ISO 9000:2005, Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire, modifiée]

3.33

chaîne d'approvisionnement

séquence d'activités ou d'acteurs qui fournit des produits ou services à l'organisation

[SOURCE : ISO 26000:2010, modifiée]

3.34

responsabilité

état du système global, y compris les aspects environnementaux, sociaux et économiques, dans lequel les besoins des générations actuelles sont satisfaits sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins

Note 1 à l'article : Les aspects environnementaux, sociaux et économiques interagissent, sont interdépendants et sont souvent cités comme les trois dimensions ou les trois piliers de la responsabilité.

Note 2 à l'article : La responsabilité est l'objectif du développement durable.

3.35

aspect en lien avec la responsabilité

aspect de responsabilité

aspect d'une activité ou d'un produit qui, pendant le cycle de vie de cette activité ou de ce produit, est positivement ou négativement lié à la responsabilité

3.36

développement durable

développement qui répond aux besoins environnementaux, sociaux et économiques des générations actuelles sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins

Note 1 à l'article : Cette définition est extraite du Rapport Brundtland.

Note 2 à l'article : Le développement durable vise à combiner les objectifs d'une haute qualité de vie, de santé et de prospérité avec ceux de justice sociale, tout en maintenant la capacité de la Terre à supporter la vie dans toute sa diversité. Ces objectifs sociaux, économiques et environnementaux sont interdépendants et se renforcent mutuellement. Le développement durable peut être considéré comme une façon d'exprimer les attentes plus larges de la société en général.

[SOURCE : ISO 26000:2010, modifiée]

3.37

achat responsable (AR)

achat qui engendre des bénéfices sociaux, économiques et environnementaux à long terme

Note 1 à l'article : Un AR englobe les aspects de responsabilité liés aux produits et services et aux fournisseurs intervenant dans la chaîne d'approvisionnement.

Note 2 à l'article : L'AR contribue à la réalisation des objectifs de responsabilité de l'organisation.

3.38

fournisseur de niveau 1

fournisseur approvisionnant directement l'entité acheteuse en produits ou services

3.39**conception universelle**

conception de produits, environnements, programmes et services destinés à être utilisés par tout le monde, dans toute la mesure du possible, sans nécessiter d'adaptation ou de conception particulière

Note 1 à l'article : Il convient que la conception universelle inclue les dispositifs d'assistance destinés à des groupes particuliers ou à des personnes handicapées lorsque cela s'avère nécessaire.

4 Principes essentiels**4.1 Qu'est-ce qu'un achat responsable ?****4.1.1 Généralités**

De façon générale, un achat responsable est un achat effectué en s'assurant que les produits et services acquis par une organisation ont le plus faible impact négatif et les impacts environnementaux, sociaux et économiques les plus positifs possibles.

Il convient de ne pas considérer les achats responsables comme un objectif idéaliste et abstrait, mais comme un objectif raisonnable, pratique et réalisable pour toutes les organisations privées et publiques, quelle que soit leur taille ou activité.

Les achats constituent un puissant instrument dès lors qu'une organisation considère les exigences de responsabilité et l'ISO 26000 est une référence importante pour une organisation désireuse d'améliorer sa contribution au développement durable.

La Figure 2 donne un aperçu des principes essentiels des achats responsables.

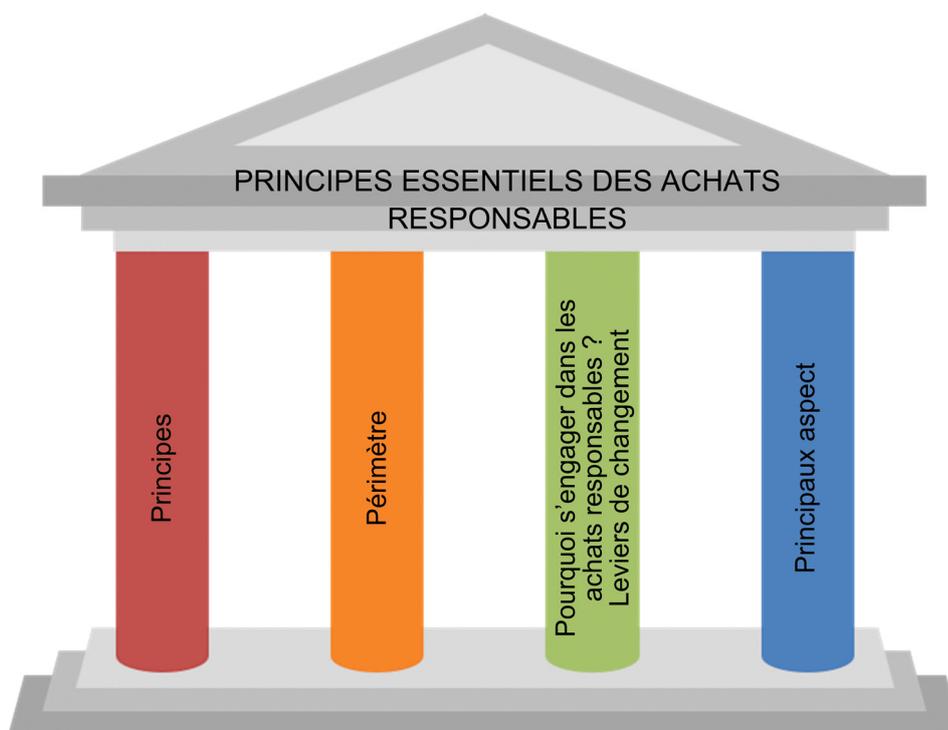


Figure 2 — Vue d'ensemble du contenu de l'Article 4 : principes essentiels des achats responsables

4.1.2 Principes d'achat responsable

Les achats responsables reposent sur les principes suivants :

- redevabilité : il convient qu'une organisation soit redevable de ses propres impacts sur la société, l'économie et l'environnement, ainsi que de ce qui se passe dans ses chaînes d'approvisionnement, en tenant compte du cycle de vie des produits et services ;
- transparence : il convient que l'organisation soit transparente dans ses décisions et activités d'achat ayant un impact sur la société, l'économie et l'environnement, et qu'elle encourage ses fournisseurs à faire également preuve de transparence ;
- comportement éthique : il convient que l'organisation se comporte de manière éthique et promeuve le comportement éthique dans toutes ses chaînes d'approvisionnement ;
- respect des intérêts des parties prenantes : il convient que l'organisation respecte, considère et réponde aux intérêts des parties prenantes sur lesquelles ses activités d'achat ont un impact ;
- respect du principe de légalité et des normes internationales de comportement : il convient que l'organisation respecte le principe de légalité, les normes internationales de comportement et les droits de l'Homme, et ait conscience de toute violation de ces principes et normes dans ses chaînes d'approvisionnement. Il convient qu'elle incite activement ses fournisseurs à se conformer à ces règles et à évaluer et examiner la conformité lorsque la situation l'exige ;
- solutions de transformation et innovantes : il convient que l'organisation recherche des solutions et des processus nouveaux afin d'atteindre ses objectifs de responsabilité et qu'elle encourage les pratiques d'achat innovantes afin de favoriser les résultats plus responsables dans toute la chaîne d'approvisionnement ;
- focalisation sur les besoins : il est recommandé à l'organisation d'examiner la demande, de n'acheter que ce qui est nécessaire et de rechercher en premier lieu des alternatives responsables ;
- intégration : il convient que l'organisation s'assure que la responsabilité est intégrée dans toutes les pratiques d'achat existantes afin d'optimiser les résultats en matière de responsabilité ;
- coût global : il est recommandé à l'organisation de tenir compte non seulement du coût total encouru par l'organisation depuis son achat, mais aussi des coûts et des bénéfices pour la société, l'environnement et l'économie.

4.1.3 Périmètre des achats responsables

Le périmètre des achats responsables couvre :

- la gouvernance de l'organisation : processus et structures de prise de décision ;
- les droits de l'Homme : devoir de vigilance, situations présentant un risque pour les droits de l'homme, prévention de la complicité, mécanismes pour remédier aux atteintes aux droits, discrimination et groupes vulnérables, droits civils et politiques, droits économiques, sociaux et culturels, principes fondamentaux et droits au travail ;
- les relations et les conditions de travail : emploi et relations employeur/employé, conditions de travail et protection sociale, dialogue social, santé et sécurité au travail, développement du capital humain ;
- l'environnement : prévention de la pollution, utilisation responsable des ressources, atténuation des changements climatiques et adaptation, protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels ;
- la loyauté des pratiques : lutte contre la corruption, engagement politique responsable, concurrence loyale, promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur, respect des droits de propriété ;

- les domaines d'action liés aux consommateurs : pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats, protection de la santé et de la sécurité des consommateurs, consommation responsable, service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs, protection des données et de la vie privée des consommateurs, accès aux services essentiels, éducation et sensibilisation ;
- les communautés et le développement local : implication auprès des communautés, éducation et culture, création d'emplois et développement des compétences, développement des technologies et accès à la technologie, création de richesses et de revenus, santé, investissement dans la société.

Pour obtenir des lignes directrices plus détaillées sur les domaines d'action en matière de responsabilité liés aux achats, se reporter à l'Annexe A, Liste d'aide à l'identification des domaines d'action liés aux achats responsables.

4.2 Pourquoi acheter de manière responsable ?

La mise en œuvre d'achats responsables est l'une des méthodes dont dispose une organisation pour contribuer à la responsabilité et améliorer ses performances sociales, environnementales et économiques. Il convient que les organisations, quel que soit leur niveau actuel d'implication dans les activités en lien avec la responsabilité, envisagent d'intégrer la responsabilité dans leur processus d'achat. Si cette intégration est gérée de manière efficace, il convient qu'elle encourage le développement de solutions plus responsables, favorise les pratiques plus responsables et influe positivement sur les performances des fournisseurs en termes de responsabilité. L'obtention des résultats souhaités peut également améliorer la perception des performances de l'organisation.

De nombreuses raisons peuvent justifier la mise en œuvre des achats responsables. Il convient que les organisations analysent le niveau d'impact des facteurs suivants sur leurs activités, afin de les aider à identifier les principaux domaines d'action en matière de responsabilité, fixer des objectifs et définir des priorités.

Des exemples de facteurs déterminants pour l'organisation sont :

- le client : la réponse au client et à ses attentes en matière de responsabilité, tel que la sécurité, les bénéfices environnementaux et la conception universelle tout au long de la chaîne d'approvisionnement ;
- l'optimisation des coûts : l'optimisation de l'utilisation des ressources peut conduire à des économies et des impacts réduits sur l'environnement, des économies d'échelle et un retour sur investissement amélioré ;
- le management des risques : les domaines d'action en matière de responsabilité peuvent avoir une incidence sur la valeur de la marque et la réputation, les parts de marché, la capitalisation boursière, les risques juridiques, les passifs financiers, les expositions morales/éthiques, les fluctuations des prix et les risques associés aux licences d'exploitation ;
- la sécurité de la chaîne d'approvisionnement : éviter les interruptions dues au rappel de produits, les pénalités financières ou la faillite d'un fournisseur, mettre en œuvre des processus d'amélioration continue, éviter l'épuisement des ressources ;
- la législation et la réglementation : respect de la législation dans toute la chaîne d'approvisionnement. De plus en plus de gouvernements demandent aux organisations d'opérer de manière plus responsable, par exemple en imposant des restrictions concernant les déchets à mettre en décharge, la diversification des fournisseurs ou le calcul des émissions de carbone ;
- la confiance des investisseurs : les achats responsables peuvent augmenter la notation de l'organisation par les agences de notation et attirer ainsi les investissements ;
- les politiques publiques : pour atteindre les objectifs souhaités tels que favoriser la compétitivité, les PMO, la gestion efficace des ressources publiques, la bonne gouvernance ou l'intégration sociale ;

- l'avantage concurrentiel : sur les marchés concurrentiels, la possibilité de formuler une proposition de valeur responsable soutenue par la chaîne d'approvisionnement peut être un facteur de différenciation. Cette possibilité peut être avantageuse aussi bien pour le fournisseur que pour l'acheteur ;
- la possibilité de proposer des produits et services responsables peut être un facteur de différenciation avantageux pour le fournisseur comme pour l'acheteur ;
- les attentes des parties prenantes : répondre aux attentes croissantes des parties prenantes en tenant compte des facteurs environnementaux et sociaux pour améliorer les relations sociétales ;
- les travailleurs : la prise en compte des domaines d'action en matière de responsabilité peut accroître la productivité et l'attrait, motiver et retenir les talents ;
- l'innovation : utiliser les achats responsables pour stimuler l'innovation à partir de la chaîne d'approvisionnement pour augmenter la valeur commune et développer de nouveaux marchés ;
- l'engagement des fournisseurs : améliorer les relations entre fournisseurs, en aboutissant ainsi à augmenter la contribution des fournisseurs aux objectifs de l'organisation ;
- la création de valeur économique : l'évaluation plus exhaustive du coût total et les informations sur les bénéfices peuvent aider l'organisation à être plus efficace ;
- le leadership personnel : l'expression passionnée du leadership de personnes clés au sein de l'organisation peut promouvoir les pratiques commerciales responsables, y compris les achats responsables ;
- l'éthique de l'organisation : la bonne chose à faire, conformément à la culture et aux valeurs de l'organisation.

4.3 Principaux facteurs à considérer pour les achats responsables

4.3.1 Généralités

Les pratiques présentées dans ce paragraphe sont interdépendantes et il convient de les considérer de manière intégrée, par le dialogue avec les parties prenantes.

4.3.2 Définition des priorités

Le périmètre des achats responsables, exposé au 4.1.3, constitue les domaines d'action potentiels en matière de responsabilité que l'organisation doit examiner lors des achats de produits et services. Cependant, une étape clé de l'approche en matière d'achats responsables consiste à définir les priorités à différents niveaux de l'activité d'achat :

- l'organisation (voir l'Article 5) ;
- la catégorie d'achat et les fournisseurs critiques (voir l'Article 6). Ces niveaux de priorité peuvent ne pas exister au sein de l'organisation, selon son mode de fonctionnement ; et
- les produits et services (voir l'Article 7).

La définition des priorités implique de déterminer la pertinence, l'importance et la priorité d'attention et d'action vis-à-vis des domaines d'action en matière de responsabilité dans les 7 questions centrales, tel que décrit à l'Annexe A. Pour les achats, elle implique les domaines d'action liés à l'achat des produits et services dans la chaîne d'approvisionnement et dans sa sphère d'influence. Il convient d'établir les priorités pour les domaines d'action en matière de responsabilité qui sont pertinents et significatifs¹⁾.

¹⁾ La pertinence et l'importance d'un domaine d'action en matière de responsabilité sont parfois appelées « matérialité » dans d'autres référentiels, telle que l'Initiative GRI (Global Reporting Initiative).

Les domaines d'action liés à la responsabilité peuvent avoir différents impacts (négatifs ou positifs) sur les parties prenantes et l'environnement social, écologique et économique. Il convient que les organisations intègrent les parties prenantes, y compris les fournisseurs, dans l'identification de l'importance de ces domaines d'action. Les domaines d'actions généralement considérés comme significatifs sont la non-conformité à la législation, la non-prise en compte des normes internationales de comportement, les violations potentielles des droits de l'Homme, les pratiques susceptibles de mettre en danger la vie ou la santé et les pratiques qui pourraient nuire sérieusement à l'environnement.

Les fournisseurs et autres parties prenantes peuvent également avoir un impact sur l'organisation elle-même, par exemple une publicité négative dans la presse, une pression politique ou un boycott des consommateurs. Dans l'ISO 26000, cet impact n'est toutefois pas un critère d'importance. Ce facteur doit être pris en compte lorsqu'il faut déterminer si un domaine d'action est pertinent, et potentiellement aussi lors de la définition des priorités.

Tableau 1 — Exemples de facteurs à considérer lors de la définition des priorités des domaines d'action en matière de responsabilité

<p>Pertinence = le domaine d'action ou l'aspect concernant la responsabilité s'applique à l'organisation.</p> <p>Dans le cas contraire : spécifier les raisons pour lesquelles il ne s'applique pas (respecter ou expliquer).</p> <p>La pertinence est déterminée par des facteurs tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> — impact (potentiel) sur les aspects sociaux, environnementaux et économiques ainsi que sur les parties prenantes ; — lien avec les activités (processus, produits et services) de l'organisation ; — lien avec la législation et les réglementations ; — activités des autres organisations dans les chaînes de valeur et d'approvisionnement ainsi que dans la sphère d'influence de l'organisation ; — impact (potentiel) des autres organisations ou des personnes sur l'organisation ; — codes de conduite des organisations du secteur ; — circonstances particulières telles que des situations d'urgence ou d'évacuation. 	<p>Importance = étendue de l'impact des activités et décisions de l'organisation sur le développement durable (personnes, société, environnement et économie).</p> <p>Les critères incluent :</p> <ul style="list-style-type: none"> — étendue de l'impact sur le développement durable et les parties prenantes ; — effet potentiel de l'action entreprise ou de l'absence d'action ; — préoccupations des parties prenantes concernant le domaine d'action ; — attentes sociétales en matière de comportement responsable et portant sur les impacts. 	<p>Priorité = priorité en matière d'attention et d'action.</p> <p>Les domaines d'action/aspects qui sont pertinents et importants méritent à la fois attention et passage à l'action.</p> <p>Les facteurs à considérer sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> — ce qui doit être fait (effort) pour obtenir le résultat requis et le niveau d'ambition en matière de responsabilité ; — performances concernant la conformité juridique, les normes internationales, les normes internationales de comportement, l'état de la technique et les meilleures pratiques ; — contribution aux objectifs importants de l'organisation ; — coûts, revenus et création de valeur ; — facilité ou difficulté de réalisation ; — temps requis pour obtenir les résultats requis.
--	--	--

4.3.3 Devoir de vigilance et management des risques

Dans le contexte de la responsabilité, le devoir de vigilance est une démarche d'identification globale et proactive, visant à éviter et atténuer les impacts négatifs sociaux, environnementaux et économiques, réels et potentiels, qui résultent des décisions et activités d'une organisation.

Dans tout processus lié au devoir de vigilance, il convient que l'organisation tienne compte des impacts potentiels et réels de ses propres activités ; et du risque de conséquences négatives résultant des actions menées par d'autres entités ou personnes dont les activités sont étroitement liées aux siennes (par exemple, les activités des fournisseurs, sous-traitants, partenaires commerciaux, intermédiaires de sociétés d'investissement).

Au cours de leurs activités professionnelles à l'échelle internationale, les organisations peuvent être confrontées à des risques qui diffèrent de ceux fréquemment rencontrés dans leur pays d'attache. Les organisations peuvent être confrontées à de mauvaises conditions de travail ou à des manœuvres d'intimidation, ou se retrouver impliquées dans des situations où les terres agricoles sont illégalement confisquées ou de fragiles écosystèmes sont mis en péril. Elles peuvent être exposées à des problèmes tels que le travail des enfants, le travail forcé ou la discrimination, ainsi qu'à des problèmes moins connus tels que le droit au logement, le droit à un approvisionnement suffisant en eau douce et le droit de participer à la vie culturelle. Les normes internationales de comportement attendent des organisations qu'elles prennent leurs responsabilités et empêchent et atténuent les atteintes (potentielles) aux droits de l'Homme ainsi que les autres impacts négatifs pour la responsabilité des activités ou décisions dans lesquelles elles sont directement ou indirectement impliquées. L'organisation doit donc mettre en œuvre un devoir de vigilance lui permettant de maîtriser ses impacts défavorables actuels et potentiels sur les domaines d'action sociaux, environnementaux et économiques.

4.3.4 Exercice d'une influence

En plus de la prise en compte des impacts de ses propres décisions et activités sur la responsabilité, l'organisation peut, dans certaines situations, avoir la possibilité d'influer sur le comportement responsable des organisations/parties avec lesquelles elle a des relations. Ces organisations/parties comprennent les fournisseurs, sous-traitants, partenaires commerciaux, intermédiaires, clients, consommateurs et gouvernements. Ces situations sont considérées comme entrant dans la sphère d'influence d'une organisation.

L'organisation exerce ou tire son influence dans des domaines tels que la propriété et la gouvernance, les relations économiques (fournisseur-acheteur par exemple), l'autorité juridique/politique et l'opinion publique.

En analysant et en exerçant son influence, l'organisation et sa fonction achats peuvent atténuer les impacts négatifs de la responsabilité dans la chaîne d'approvisionnement et encourager les bonnes pratiques.

Lors de l'évaluation de sa sphère d'influence et de la détermination de ses responsabilités, l'organisation doit exercer son devoir de vigilance afin d'éviter de contribuer à des impacts négatifs par le biais de ses relations.

4.3.5 Prévention de la complicité

Dans le domaine de la responsabilité, le terme « complicité » a une acception juridique et une acception non juridique.

Dans le contexte non juridique, la complicité prend sa source dans de larges attentes sociétales en matière de comportement. Dans ce contexte, une organisation peut être considérée comme complice lorsqu'elle aide des fournisseurs ou des sous-traitants à commettre des actes fautifs qui ne sont pas en cohérence avec les normes internationales de comportement ou qui ne les respectent pas.

Il convient que l'organisation ne profite pas de relations et conditions de travail non équitables, abusives ou visant à exploiter leurs partenaires, fournisseurs ou sous-traitants, y compris les travailleurs à domicile. Il convient qu'elle ne profite pas non plus d'atteintes aux droits de l'Homme, de dommages causés à l'environnement, d'impacts négatifs sur les communautés locales, de pratiques commerciales déloyales et d'autres sources potentielles d'irresponsabilité.

Par l'exercice de son devoir de vigilance, une organisation a conscience ou doit avoir conscience que ses actes auront des impacts négatifs considérables sur la société, l'économie ou l'environnement. Une organisation peut également être considérée comme complice lorsqu'elle passe sous silence de tels actes fautifs ou qu'elle en tire profit.

Bien que leurs limites soient imprécises et instables, trois formes de complicité peuvent être décrites :

- la complicité active : tel est le cas lorsqu'une organisation aide sciemment autrui à commettre des actes fautifs. Par exemple, violation des droits de l'Homme, mauvaises relations et conditions de travail, dégâts causés à l'environnement, non-conformité à la législation, concurrence déloyale, mise en danger de la santé ou autres problèmes liés à la responsabilité parmi les 7 questions centrales ;
- la complicité passive : elle implique qu'une organisation ou des filiales tirent directement profit d'abus commis par des fournisseurs ou sous-traitants. Par exemple, une organisation profitant économiquement du travail des enfants ou du travail forcé imposé par ses fournisseurs ;
- la complicité silencieuse : elle peut sous-entendre le manquement d'une organisation à aborder la question et les impacts négatifs associés. Par exemple, le fait de ne pas soulever la question de la violation systématique ou continue des droits de l'Homme avec les autorités compétentes, comme le fait de ne pas s'élever contre une discrimination systématique touchant à l'emploi de groupes particuliers.

5 Intégration de la responsabilité dans la politique et la stratégie d'achat de l'organisation

5.1 S'engager dans les achats responsables

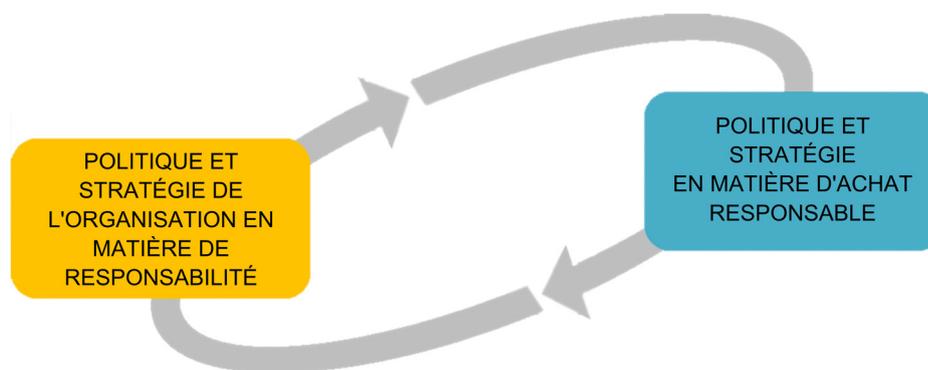


Figure 3 — Vue d'ensemble du contenu de l'Article 5 : liens entre la politique/stratégie de l'organisation et la politique/stratégie d'achat responsable

Il convient d'intégrer les aspects de responsabilité au niveau le plus élevé et le plus stratégique de la fonction achats afin de clarifier les intentions, les directions et les priorités de l'ensemble de l'organisation en termes d'achats responsables.

Lorsqu'ils existent, deux documents clés relatifs aux achats sont généralement concernés et il convient de les aligner sur la politique et la stratégie globales de l'organisation en matière de responsabilité (voir Figure 3) :

- un document, souvent baptisé « politique », qui exprime les intentions, les objectifs et les valeurs de l'organisation, tels que formellement exprimés par la direction. Ce document décrit généralement des éléments tels que la vision, les valeurs, les engagements et les règles de l'organisation ;
- un plan écrit, souvent appelé « stratégie », exposant les grandes lignes des intentions et orientations de l'organisation en matière d'achat. Il convient que ce document expose succinctement les principaux objectifs et cibles et contienne un plan de travail de base.

Certaines organisations peuvent ne pas séparer ces deux documents et leur séparation ou fusion dépend généralement de la taille, du secteur et des activités de chaque organisation. Elles peuvent également utiliser les termes de manière interchangeable. Une organisation peut par exemple élaborer un document sur la stratégie, puis une série de politiques sous-jacentes.

Certaines organisations créent des politiques et stratégies autonomes en matière d'achat responsable. Cette méthode peut s'avérer utile pour accroître la visibilité de l'approche des achats responsables au sein de l'organisation, notamment lorsque le concept est nouveau et nécessite une conduite des changements. Cependant, il convient de se fixer comme but ultime d'intégrer la responsabilité dans les documents d'achat existants.

5.2 Aligner les objectifs de l'organisation

De nombreuses organisations transposent leurs points de vue et leurs engagements en matière de responsabilité dans une politique et/ou une stratégie de responsabilité applicable au niveau de l'organisation. La politique de l'organisation en matière de responsabilité est généralement formalisée dans un document qui fait office de déclaration d'intention informant les différents échelons d'une organisation, et qui est exprimée par ses cadres dirigeants. Il convient que ce document fournisse des orientations claires à toutes les parties prenantes et qu'il soit compris et mis en œuvre à tous les niveaux et fonctions pertinents de l'organisation.

Lors de la définition des priorités d'achat, il est souhaitable que la direction commence par comprendre et transpose ces objectifs et questions d'entreprise en objectifs clairs de responsabilité pour la politique et la stratégie en matière d'achat.

Il convient qu'elle tienne compte des choix stratégiques de l'organisation tels que l'externalisation, l'accentuation de la sous-traitance à l'étranger, le renforcement des partenariats, les fusions et acquisitions, qui peuvent avoir un impact significatif sur les futures activités de l'organisation. L'application de cette méthode devrait déboucher sur l'établissement d'objectifs spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et à réaliser à un moment précis pour les principaux domaines d'action identifiés en matière d'achats responsables. Les buts de l'organisation peuvent être scindés en domaines d'action plus spécifiques afin de les clarifier et peuvent être adaptés afin de créer des objectifs mesurables.

Lorsqu'une organisation a établi une politique et une stratégie en matière de responsabilité, il convient également que la fonction achats soit également responsable de la mise en œuvre des aspects liés aux achats responsables.

En l'absence d'une politique ou stratégie au sein de l'organisation, il convient alors que la direction s'engage à comprendre la nécessité de viser la responsabilité, afin de déterminer formellement les intentions et objectifs stratégiques, et de clarifier la manière dont ces intentions et objectifs sont alignés sur les priorités de l'entreprise.

Certaines organisations abordent la responsabilité en commençant par ce qui est acheté. Dans ce cas, il convient que l'organisation réalise que l'engagement en faveur des achats responsables implique une prise de conscience de ses responsabilités concernant les impacts de ses décisions ou activités sur la responsabilité. La prise en compte de ces responsabilités peut conduire à l'établissement d'une politique et d'une stratégie en matière d'achats responsables.

5.3 S'adapter au contexte des achats

5.3.1 Généralités

Il est important que la fonction achats interprète les objectifs politiques et stratégiques de l'organisation en matière de responsabilité et les aligne sur les objectifs d'achat. À ce stade, il peut s'avérer pertinent de cartographier la chaîne d'approvisionnement et d'analyser les attentes des principales parties intervenant dans les achats.

5.3.2 Comprendre les chaînes d'approvisionnement

Pour définir les priorités en matière de responsabilité, il est nécessaire d'avoir une vue d'ensemble de la chaîne d'approvisionnement en produits et services, en se posant les questions suivantes :

- Dans la chaîne d'approvisionnement, quels sont les principaux processus requis pour la fourniture de produits et services ?
- Comment s'organise cette chaîne d'approvisionnement ? Quelle est sa complexité ? Combien y-a-t-il de niveaux de fournisseurs ?
- Quels sont les acteurs et partenaires importants dans la chaîne d'approvisionnement ? Quels sont les flux de produits, services, paiements et informations dans la chaîne d'approvisionnement ?
- Quelles forces externes influent sur les performances de la chaîne d'approvisionnement ?
- Quels sont les impacts en termes de responsabilité des produits et services achetés ?

Lors de la représentation cartographique de la chaîne d'approvisionnement, il peut être utile :

- d'effectuer une analyse des dépenses afin de comprendre chaque catégorie d'approvisionnement, de dépense et de fournisseurs, ainsi que leur type et leur localisation ;
- de connaître l'origine des matières premières et/ou produits semi-finis les plus importants ;
- de comprendre à quel endroit la fabrication est réalisée ;
- de vérifier l'identité du (des) transporteur(s) et le(s) mode(s) de transport des produits ;
- d'examiner l'historique des performances des fournisseurs.

La cartographie des chaînes d'approvisionnement, notamment pour les produits complexes où l'approvisionnement en composants s'effectue à l'échelle mondiale, peut constituer une tâche ardue. Elle peut toutefois être facilitée par un engagement soutenu à collecter des données, améliorer et contrôler leur qualité et par un dialogue approprié avec les fournisseurs à chaque maillon de la chaîne d'approvisionnement.

5.4 Gérer la mise en œuvre

La gouvernance de l'organisation est une question primordiale de l'ISO 26000. Cet élément moteur est essentiel à la réussite de la mise en œuvre d'achats responsables car il permet à l'organisation d'assumer la responsabilité relative aux impacts de ses décisions et activités, et tient compte de la responsabilité à la fois en interne et du point de vue de ses relations.

La gouvernance de l'organisation peut avoir un impact sur quatre domaines majeurs concernant les achats responsables :

- l'élaboration d'une politique en matière d'achats responsables, qu'il convient de rattacher à la stratégie, à la politique et aux objectifs de l'organisation et dans laquelle il convient d'intégrer les critères de responsabilité ;
- l'intégration stratégique et le déploiement des achats responsables, dont il convient que les objectifs reflètent l'évaluation des performances globales, y compris les coûts et les recettes générés, ainsi que la réalisation des objectifs sociaux et environnementaux. Il convient que les objectifs permettent également la mise en œuvre de relations mutuellement bénéfiques entre l'organisation et ses parties prenantes, à la fois à l'intérieur (les autres fonctions de l'organisation) et à l'extérieur (fournisseurs, gouvernement, etc.) de l'organisation ;
- la mise en œuvre opérationnelle des achats responsables, débutant par l'application d'une stratégie et d'un plan d'action. Il convient de mettre en place un reporting destiné à piloter l'activité globale, analyser les écarts par rapport aux objectifs fixés et favoriser l'amélioration continue. Il est recommandé d'appliquer la stratégie et le plan d'action dans toute la chaîne d'approvisionnement et d'y inclure les fournisseurs et les sous-traitants ;
- la communication responsable, qui permet à l'organisation de partager ses engagements, progrès et résultats. L'objectif est d'informer ses parties prenantes sur l'ampleur de l'application des achats responsables, de nouer le dialogue et de faciliter la mise en œuvre opérationnelle conjointement avec les fournisseurs en leur donnant des conseils utiles.

Il est souhaitable que la politique en matière d'achats responsables :

- reflète les propres valeurs de l'organisation et témoigne de son engagement vis-à-vis de la responsabilité ;
- définisse sa politique de façon claire et concise ;
- respecte les objectifs de l'organisation ;
- tienne compte des trois piliers de la responsabilité : aspects économiques, sociaux et environnementaux.

Lors de la mise en œuvre d'une politique d'achats responsables, il est recommandé à l'organisation :

- d'évaluer les risques et opportunités applicables en termes de responsabilité pour ses activités et, en conséquence, pour ses produits et services ;
- de vérifier l'efficacité de sa communication concernant sa politique afin de s'assurer que toutes les parties prenantes ont été convenablement informées ;
- de planifier la mise en œuvre, y compris l'établissement de stratégies d'application de la politique, lorsque nécessaire ;
- de s'assurer de la disponibilité de toutes les ressources nécessaires ;
- d'évaluer et de piloter la mise en œuvre.

6 Structuration de la fonction achats axée sur la responsabilité

6.1 Généralités

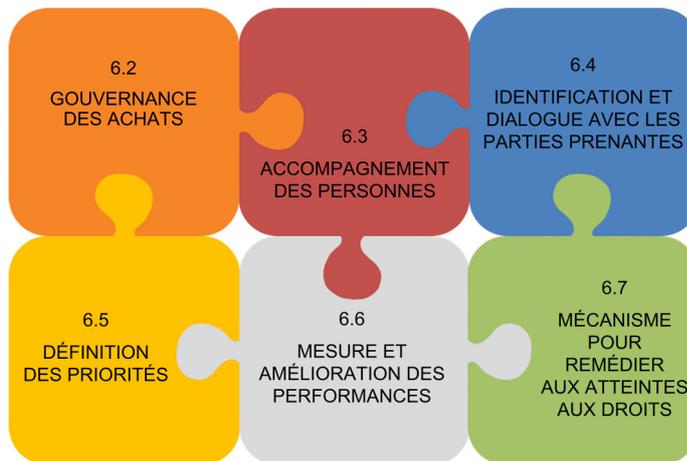


Figure 4 — Vue d'ensemble du contenu de l'Article 6 : étapes de structuration de la fonction achats axée sur la responsabilité

Avant de se focaliser sur la mise en œuvre des achats responsables, il est recommandé d'analyser méticuleusement la fonction achats. Cette analyse inclut la détermination du niveau de maturité de la fonction achats et son degré de représentation dans les différentes strates de l'organisation.

Le présent article décrit les conditions de l'organisation et les techniques de gestion nécessaires à la réussite de la mise en œuvre et à l'amélioration continue des achats responsables (voir Figure 4).

6.2 Gouvernance des achats

6.2.1 Généralités

La clarté de la structure de gouvernance est essentielle pour garantir la redevabilité et l'amélioration de la gestion dans la planification des achats, le processus d'achat et la réalisation des objectifs de responsabilité.

Il est important d'intégrer la responsabilité dans les dispositifs de gouvernance existants et de ne pas développer un nouveau programme de gouvernance. Il convient d'établir un lien explicite entre le mode de gouvernance des achats et les problèmes et impacts de responsabilité décrits dans la présente norme.

6.2.2 Gouvernance

Les organisations désignent souvent un groupe de personnes chargées de la gouvernance dans les domaines d'action tels que l'approbation des stratégies, les revues par des experts ou autres parties prenantes, les engagements d'achat, le pilotage des économies réalisées et d'autres indicateurs de performances clés fonctionnels. Il convient que ce groupe intègre la gouvernance des domaines d'action liés à la responsabilité conformément à la présente norme. Il est également recommandé d'associer la fonction achats au groupe existant ou au comité interne chargé de la responsabilité.

6.2.3 Redevabilité

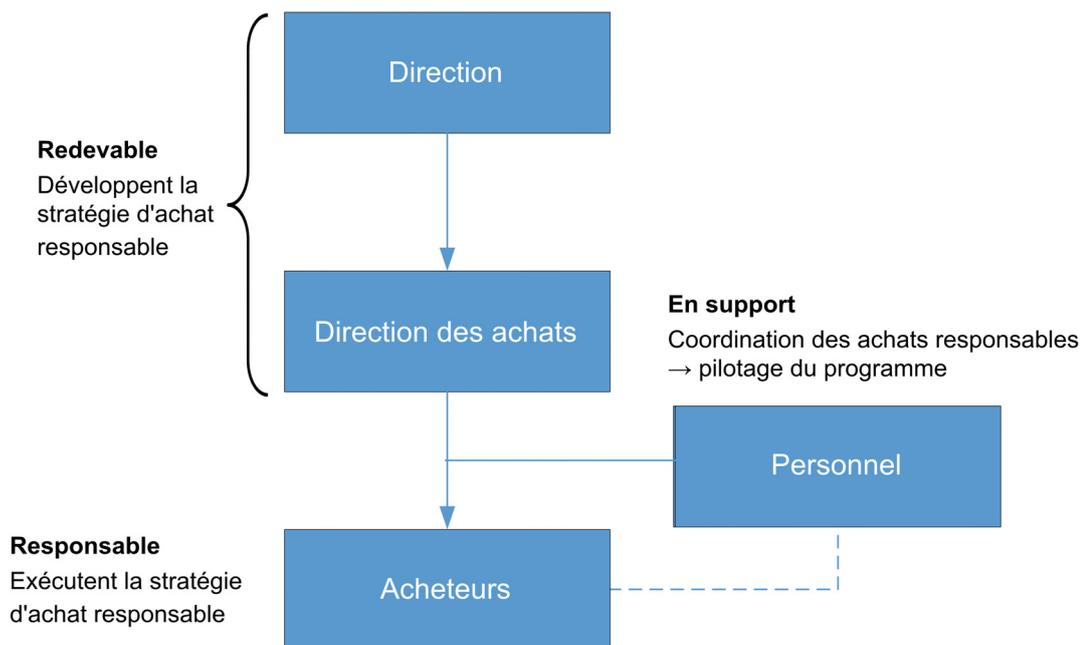


Figure 5 — Rôles et niveaux de redevabilité en matière d'achats responsables

Il convient d'établir des responsabilités claires sur le plan de la redevabilité en matière d'achats responsables. La Figure 5 en présente un exemple. Pour les cadres dirigeants, cela relève généralement de la direction des achats. L'intégrer dans les objectifs des équipes et les descriptions des tâches peut s'avérer suffisant. Cependant, comme la plupart des programmes d'achat responsable impliquent un certain effort de conduite de changement, il peut être nécessaire d'y incorporer le principe de redevabilité afin de mettre correctement en œuvre la présente norme.

6.2.4 Procédures et systèmes

La gouvernance impose un corpus de règles que les personnes doivent respecter. Pour la plupart des organisations, ces règles comprennent généralement un ensemble de documents : politiques, systèmes, procédures, normes et modèles, etc. Ces documents doivent être alignés sur les objectifs de l'organisation en termes de responsabilité et d'achat. Certaines organisations utilisent des systèmes d'information (appels d'offres électroniques, systèmes de gestion des contrats, systèmes de planification des ressources d'entreprise, etc.) pour prendre en charge leurs flux de travaux et procédures. Il peut être nécessaire que ces systèmes d'information soient également alignés sur les objectifs de responsabilité de l'organisation, lorsque nécessaire. L'assurance qualité peut contribuer à consolider les procédures et systèmes et il convient d'y intégrer les achats responsables.

6.3 Accompagnement des personnes

6.3.1 Généralités

La fourniture effective d'une politique et d'une stratégie en matière d'achats responsables nécessite que tout le personnel impliqué dans les décisions d'achat, y compris les parties prenantes internes (telles que les équipes de production, les gestionnaires de budgets et autres en liaison avec les fournisseurs à quelque titre que ce soit), comprenne les raisons de la mise en œuvre des achats responsables. Il est également important que toutes les parties prenantes internes comprennent leur rôle dans cette mise en œuvre, et de leur donner les moyens pour le faire. Cette recommandation peut conduire à fournir des conseils aux cadres dirigeants pour qu'ils améliorent leur compréhension et sachent comment renforcer leur soutien aux objectifs en matière de responsabilité. Il convient d'accompagner les personnes directement chargées des achats responsables dans l'exécution de leurs tâches en développant une culture adaptée au sein de l'organisation, un management de la performance, de la formation et du support.

6.3.2 Culture de l'organisation

La présentation d'un concept relativement nouveau au personnel nécessite une intégration soigneusement maîtrisée dans la culture de l'organisation. Il est nécessaire de développer une culture qui englobe le changement ainsi qu'un environnement qui stimule la collaboration, l'innovation et la prise de risque mesurée. Il convient d'encourager les parties prenantes à travailler en réseau et à s'engager dans des groupes internes et externes, si pertinent. Cet engagement peut créer des opportunités d'apprentissage et d'évaluation comparative, tout en apportant des bénéfices mutuels.

6.3.3 Management de la performance

Si l'organisation souhaite consolider cette transformation culturelle, il convient qu'elle intègre les achats responsables dans le management de la performance. Il convient que les objectifs des achats responsables apparaissent dans les documents tels que :

- les descriptions des tâches ;
- les plans de développement et de formation du personnel ;
- les accords sur la performance individuelle et/ou collective ;
- les programmes de recrutement et d'orientation.

6.3.4 Reconnaissance et développement des compétences

La compétence peut être considérée comme l'aptitude à mettre en pratique des connaissances et des savoir-faire pour obtenir les résultats escomptés. L'application d'une stratégie d'achat responsable nécessite l'acquisition de nouvelles connaissances et le développement d'un savoir-faire pour les mettre en pratique. Par exemple, il convient d'acquérir une expertise approfondie dans les catégories de produits afin de comprendre la relation avec les questions de responsabilité.

Il est recommandé aux organisations d'achat d'identifier les besoins en matière d'apprentissage et de développement des personnes impliquées dans le processus d'achat. Cependant, il convient de ne pas s'attendre à ce que ces personnes deviennent des experts en responsabilité ; il est recommandé à l'organisation de s'assurer de la disponibilité d'un service professionnel de conseil et de support en matière de responsabilité.

6.3.5 Apprendre des autres

Il est important de mettre en place une fonction de pilotage permettant à l'organisation de tenir compte des questions de responsabilité et des bonnes pratiques qui évoluent rapidement. Il pourrait également être utile de fédérer les initiatives collaboratives. Les mauvais exemples ou les scénarios les plus défavorables constituent également un élément de pilotage et une source d'apprentissage utiles. Il convient également de considérer les rapports des organisations non gouvernementales, les listes noires de banques ou les enquêtes de média spécialisés, comme des sources d'apprentissage.

6.3.6 Guide

Des lignes directrices et outils appropriés peuvent s'avérer utiles pour permettre aux professionnels des achats d'atteindre les objectifs de responsabilité, par exemple :

- des guides par catégorie ou secteur ;
- des guides sur les certifications sociales et environnementales, les systèmes de management, les outils analytiques, etc. ;
- des outils d'évaluation, tels que des modèles de coût sur la durée de vie ;
- des études de cas.

6.4 Identification et dialogue avec les parties prenantes

6.4.1 Généralités

En plus d'être responsable de ses propres décisions et activités, une organisation acheteuse peut être en capacité d'influer sur le comportement des fournisseurs avec lesquels elle a des relations et de promouvoir des résultats plus responsables. Dans certaines situations qui dépendent des priorités fixées, il convient qu'une organisation acheteuse exerce son influence pour améliorer le comportement des fournisseurs.

La conduite du changement vers des pratiques d'achat responsable nécessite l'engagement des principales parties prenantes, fournisseurs inclus. Peu de résultats pourront être obtenus sans leur pleine contribution.

L'identification et le dialogue avec les parties prenantes aident l'organisation à mettre en œuvre sa politique d'achat responsable en permettant de mieux comprendre la manière dont ses activités peuvent influencer négativement ou positivement sur autrui, et lui donner les moyens d'éviter ou d'atténuer ces impacts négatifs ou d'explorer des opportunités positives. Il convient d'adopter une attitude de dialogue afin de donner aux parties prenantes la possibilité de s'engager dans le processus de prise de décision, de sorte qu'ils puissent communiquer sur leurs propres décisions et s'assurer que leurs points de vue sont entendus.

6.4.2 Identification des principales parties prenantes

Il convient que l'organisation envisage de cartographier ses principales parties prenantes en lien avec son initiative d'achat responsable.

Le Tableau 2 illustre un exemple d'un éventail type de parties prenantes à identifier, classer par priorité et intégrer du point de vue des achats, ainsi que les motifs de leur intégration préconisée.

Tableau 2 — Différents types de parties prenantes et exemples de leurs intérêts et impacts sur l'organisation (1 sur 2)

Types de parties prenantes	Exemples de parties prenantes (qui ?)	Exemples d'intérêts pour les parties prenantes (pourquoi ?)	Exemples d'impacts sur l'organisation (comment, du point de vue des achats ?)
Internes	Direction/entrepreneur	Protéger l'image Améliorer la réputation de la marque Tirer un avantage concurrentiel Soutenir l'innovation	Exercer son devoir de vigilance sur la chaîne d'approvisionnement Promouvoir la collaboration avec les fournisseurs Réduire les coûts et innover Être transparent sur la responsabilité sociétale de l'entreprise
	Personnel chargé des achats	Atténuer les risques en matière d'achat Réduire les coûts Respecter les réglementations Soutenir l'innovation Motiver les acheteurs	Cartographier les risques et opportunités en matière de responsabilité sociétale Analyser le coût réel des produits Appréhender les attentes des fournisseurs Acheter des produits et services innovants et responsables Former les acheteurs et les rendre autonomes
	Responsabilité sociétale des entreprises (CSR)/personnel en charge de la responsabilité	Améliorer les performances CSR Soutenir l'innovation Créer de la valeur par le biais de la responsabilité sociétale de l'entreprise	Communiquer aux agences de notation des données pertinentes en matière de responsabilité sociétale des entreprises Communication d'informations Donner des conseils pertinents en matière de responsabilité sociétale des entreprises Encourager la formation des acheteurs
	Autre personnel interne (finance, santé et sécurité, ressources humaines, directeur d'exploitation, etc.)	Améliorer les conditions sanitaires et la sécurité Piloter les délais de paiement Mesurer le retour sur investissement	Évaluer la performance des employés Intégrer la responsabilité dans les opérations quotidiennes Améliorer la performance de la fonction achats en termes de responsabilité sociétale de l'entreprise Formation et sensibilisation à la responsabilité sociétale de l'entreprise
Chaîne d'approvisionnement	Fournisseurs (de niveau 1, 2, etc.)	À régler en temps et en heure À rémunérer au juste prix Ont des perspectives commerciales Ont des conditions contractuelles équitables	Piloter les délais de paiement S'assurer que les conditions contractuelles sont équitables Nouer des relations à long terme Soutenir les partenariats avec les fournisseurs Éviter toute rupture dans la chaîne d'approvisionnement
	Sous-traitants (travailleurs)	Obtenir des conditions contractuelles équitables Avoir des conditions de travail équitables, sûres et saines	S'assurer que les conditions contractuelles sont équitables Nouer des relations à long terme Influencer sur les fournisseurs/sous-traitants pour éviter les impacts négatifs
	Partenaires commerciaux, consultants	Améliorer la collaboration Innover Créer des bénéfices mutuels	Élaborer des stratégies cohérentes pour examiner la responsabilité avec des partenaires privilégiés

Tableau 2 — Différents types de parties prenantes et exemples de leurs intérêts et impacts sur l'organisation (2 sur 2)

Types de parties prenantes	Exemples de parties prenantes (qui ?)	Exemples d'intérêts pour les parties prenantes (pourquoi ?)	Exemples d'impacts sur l'organisation (comment, du point de vue des achats ?)
Externes	Consommateurs et clients	Acheter des produits/services responsables	Vendre des produits et services ayant un impact positif sur l'environnement et la société Soutenir le fonctionnement responsable de la chaîne d'approvisionnement
	Communauté locale	Soutenir l'emploi local, promouvoir la création de richesses et de revenus	Créer des conditions de dialogue constructif avec les communautés locales Soutenir les communautés désavantagées (minorités, chômeurs, handicapés, indigènes, etc.) Acquérir des licences d'exploitation
	Gouvernements, secteur public, domaine universitaire, agences internationales	Protéger les droits de l'Homme, promouvoir l'accès aux services essentiels, protéger l'environnement, stimuler la recherche collaborative	Respecter la législation et la réglementation (gestion des déchets, diversité des fournisseurs, corruption, rapports, etc.)
	Organisations Non Gouvernementales (ONG)	Créer une prise de conscience de la nécessité de rendre la société plus responsable	Créer les conditions d'un dialogue constructif avec la société civile Collaborer avec les organisations non gouvernementales
	Syndicats/travailleurs	Améliorer les conditions de travail	Mettre en place des mécanismes pour remédier aux atteintes aux droits Piloter les fournisseurs Réduire les délais de commande
	Investisseurs, secteur financier, agences de notation	Atténuer les impacts financiers négatifs Réduire l'incertitude Soutenir le retour sur investissement responsable	Soutenir la responsabilité et la continuité de la chaîne d'approvisionnement
	Pairs (agents économiques relevant d'un même secteur professionnel)	Motiver les acteurs de l'industrie Promouvoir les bonnes pratiques responsables	Prendre ou soutenir une initiative industrielle Partager les bonnes et mauvaises pratiques Renforcer les capacités des fournisseurs

6.4.3 Engagement des parties prenantes internes

Pour obtenir des informations sur l'engagement des parties prenantes internes, se reporter au paragraphe 6.3.

6.4.4 Engagement de la chaîne d'approvisionnement

6.4.4.1 Généralités

Il est souhaitable de développer une approche juste et équilibrée fondée sur l'engagement des fournisseurs. L'engagement effectif des fournisseurs est basé sur la bonne volonté et va au-delà des relations publiques.

L'organisation d'achat doit être consciente de ses décisions et activités relatives aux intérêts et besoins de ses fournisseurs. Il convient de tenir compte de ses fournisseurs ainsi que de leurs capacités et besoins dans leur engagement avec l'organisation.

L'engagement des fournisseurs est plus susceptible d'être opérant lorsque les éléments suivants sont présents :

- l'objectif de l'engagement est clair et compris ;
- les intérêts des fournisseurs ont été identifiés ;
- la relation que ces intérêts établissent entre l'organisation et le fournisseur est directe ou importante ;
- les fournisseurs disposent des informations et de la compréhension nécessaires pour prendre leurs décisions ;
- une communication bidirectionnelle équilibrée est établie.

Il convient que l'organisation renforce ses capacités, notamment pour les petites et moyennes organisations. Cette mesure peut améliorer l'alignement entre l'organisation et le fournisseur et peut nécessiter la mobilisation des ressources internes et externes.

Différentes techniques d'engagement peuvent être utilisées en fonction du niveau d'ambition des objectifs de l'organisation en ce qui concerne la gestion des impacts de la responsabilité dans sa chaîne d'approvisionnement et du niveau de compétence que cette chaîne d'approvisionnement requiert.

Une organisation peut également s'assurer qu'elle crée des opportunités pour des fournisseurs sous-représentés dans la chaîne d'approvisionnement en les incluant dans les décisions d'achat. Cette intégration peut être réalisée par des initiatives telles que des programmes de diversité des fournisseurs.

6.4.4.2 Exercice d'une influence

En plus d'être responsable de ses propres décisions et activités, l'organisation peut, dans certaines situations, avoir la possibilité d'influer sur le comportement responsable des organisations/parties avec lesquelles elle a des relations, telles que des fournisseurs, des sous-traitants, des partenaires commerciaux, des intermédiaires, des clients, des consommateurs ou un gouvernement. Ces situations sont considérées comme entrant dans la sphère d'influence d'une organisation.

Il convient que l'organisation et sa fonction achats :

- a) évaluent leur sphère d'influence au sein de la chaîne d'approvisionnement ;
- b) promeuvent la responsabilité dans la chaîne d'approvisionnement ; et
- c) exercent une influence sur la chaîne d'approvisionnement.

Pour obtenir de plus amples informations, voir l'Annexe B, Sphère d'influence selon l'ISO 26000.

6.4.5 Engagement des parties prenantes externes

D'autres parties prenantes peuvent être identifiées, par exemple des organisations susceptibles de soutenir la mise en œuvre d'actions, tels que les pairs, les universités, les organisations non gouvernementales, les syndicats, etc. Cette approche peut contribuer à accentuer l'effet de levier ou l'influence, partager l'apprentissage et/ou favoriser la collaboration afin de mettre en œuvre des projets conjoints sur les questions de responsabilité.

Cet engagement doit être aligné sur l'approche de l'organisation et il convient de le coordonner avec les fonctions en lien avec l'extérieur telles les relations avec la clientèle et les investisseurs, les relations publiques et la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Le gouvernement peut être une partie prenante essentielle, en particulier en soutenant un encadrement réglementaire et peut proposer des incitations visant à améliorer les pratiques en matière de responsabilité, notamment dans les cas où les initiatives dans le domaine de la responsabilité sont insuffisantes. Dans ces cas, l'organisation peut exercer son influence en travaillant avec le gouvernement afin de définir une politique et des normes. En outre, en tant qu'acheteur public, le gouvernement peut également avoir un rôle important à jouer.

L'engagement peut s'effectuer sur une base individuelle ou peut être plus efficace par le biais de groupes tels que des organisations corporatives/sectorielles, des groupes soutenus par un gouvernement ou des organisations non-gouvernementales ou autres organisations à but non lucratif axés sur l'amélioration de la performance en matière de responsabilité.

Lors de la mise en place d'un dialogue direct entre pairs, il convient de veiller à ce que tout engagement soit éthique et ne puisse pas être jugé anticoncurrentiel et qu'une attention particulière soit portée à la protection des informations confidentielles ou à la propriété intellectuelle ainsi qu'à la protection contre tout risque de corruption ou de fraude.

6.5 Définition des priorités

6.5.1 Devoir de vigilance et management du risque

Il est essentiel d'adopter une approche de management du risque pour maîtriser les processus de l'organisation et viser un mode de fonctionnement « normal ». Les nouvelles activités qui résultent des propres décisions politiques de l'organisation, de changements dans l'environnement opérationnel ou de demandes des parties prenantes doivent être intégrées dans l'approche du management pour s'assurer qu'elles deviennent partie intégrante des opérations quotidiennes.

La mise en œuvre du devoir de vigilance peut être déclinée en trois activités complémentaires :

- a) effectuer une évaluation initiale de la maturité actuelle de l'organisation vis-à-vis des questions de responsabilité et des principes d'achat responsable ;
- b) actualiser ou établir le processus de management du risque ; et
- c) identifier et gérer les impacts en matière de responsabilité.

Le devoir de diligence est une composante essentielle du management du risque. Cette correspondance permet l'intégration directe du devoir de vigilance dans les pratiques existantes de management du risque ainsi que dans d'autres domaines à risque qu'une société décide de traiter. Dans tout processus de mise en œuvre du devoir de vigilance, il convient que l'organisme examine le contexte national dans lequel elle opère ou dans lequel ses activités ont lieu. Il convient que l'organisation intègre, dans le cadre du devoir de vigilance et de manière adaptée à sa taille et aux circonstances, les composantes suivantes :

- des moyens de suivi de la performance en matière de responsabilité au fil du temps, afin de pouvoir effectuer les ajustements nécessaires en termes de priorités et d'approche ; et
- des actions appropriées pour examiner les impacts négatifs de ses décisions et activités en termes de responsabilité.

Selon la situation et l'influence, les actions appropriées pourraient inclure l'établissement d'obligations contractuelles pour les fournisseurs et sous-traitants, des visites et inspections non annoncées, et l'exercice du devoir de vigilance lors du pilotage des sous-traitants et des intermédiaires.

Il convient que l'organisation exerce son devoir de vigilance afin de s'assurer qu'elle ne participe pas, ne facilite pas ou ne bénéficie pas d'actes répréhensibles des fournisseurs. L'organisation peut prendre conscience, empêcher et examiner les risques de complicité en intégrant les caractéristiques communes des repères juridiques et sociétaux dans son processus de mise en œuvre du devoir de vigilance.

Il est également nécessaire que l'organisation :

- ne s'engage pas dans un partenariat formel ou informel ou une relation contractuelle avec un fournisseur qui commet des actes répréhensibles dans le contexte de la fourniture ou dans l'exécution des travaux sous contrat sans accord explicite et sans pilotage des améliorations à réaliser ;
- s'assure qu'elle n'est pas complice d'un déplacement des populations des terres où elles vivent, à moins que ce déplacement n'ait lieu en conformité avec le droit national et les normes internationales ;
- envisage d'effectuer des déclarations publiques ou toute autre action indiquant qu'elle ne tolère pas les actes répréhensibles du point de vue sociétal, environnemental et économique, ayant lieu dans la chaîne d'approvisionnement concernée ;
- vérifie que ses règlements de sécurité respectent les droits de l'Homme et sont cohérents avec les normes internationales et les règles d'application de la loi.

Il convient de définir des actions appropriées pour fixer des priorités conformément aux deux étapes suivantes des paragraphes 6.5.2 et 6.5.3.

6.5.2 Cartographie des questions de responsabilité en fonction des catégories d'achat

De nombreuses fonctions d'achat mettent en œuvre une approche de gestion catégorielle (organisée par catégorie d'achat) qui entraîne généralement un plan catégoriel dans lequel il convient d'intégrer les aspects relatifs à la responsabilité.

Il est recommandé que ce plan catégoriel soit un exercice collectif entre les personnes chargées des achats, les parties prenantes internes et les personnes dont les connaissances peuvent contribuer à d'autres pans de l'activité. Ces personnes pourraient être l'encadrement technique ayant une connaissance approfondie de la catégorie d'achat, des spécialistes en matière de responsabilité ou des personnes en contact avec la clientèle qui comprennent les besoins et attentes des clients. Il convient que le groupe prenne en compte :

- le volume d'achat et/ou les dépenses de la catégorie ;
- le risque inhérent (ou brut) et/ou les opportunités liés au produit ou service et les principaux enjeux en matière de responsabilité ;
- le caractère critique au regard des métiers de l'organisation ;
- la localisation des principaux fournisseurs actuels pour la catégorie concernée ;
- les exigences législatives variables en matière de responsabilité ;
- les futures exigences du marché.

Une fois que l'organisation a analysé sa chaîne d'approvisionnement et les catégories d'achat, l'étape suivante consiste à analyser, pour chaque catégorie, les domaines d'action liés à la responsabilité. Cet exercice pourrait être collectif entre les parties prenantes internes et externes.

Cette cartographie des différentes catégories d'achat de l'organisation et des domaines d'action liés à la responsabilité pourrait se présenter sous la forme suivante :

Tableau 3 — Domaines d'action liés à la responsabilité par catégorie d'achat et niveau d'impact associé

Catégories d'achat	Domaines d'action liés à la responsabilité			
	Domaine d'action 1 (changement climatique, par exemple)	Domaine d'action 2 (santé et sécurité, par exemple)	Domaine d'action 3 (emploi local, par exemple)	Domaine d'action n
Catégorie 1 (services de nettoyage, par exemple)				
Catégorie 2 (construction de bâtiments, par exemple)				
Catégorie 3 (emballages, par exemple)				
Catégorie n				

Impact majeur
 Impact moyen
 Impact mineur

Chaque domaine d'action lié à la responsabilité sera :

- aligné sur les 7 questions centrales de la norme ISO 26000 (tel que défini dans l'Annexe A) ;
- et/ou aligné avec les principaux domaines d'action définis par la politique de l'organisation en matière de responsabilité.

Une fois cette cartographie effectuée, elle peut être approfondie par une analyse du cycle de vie.

6.5.3 Cartographie des fournisseurs en fonction des enjeux en termes de responsabilité

Cette cartographie permet à l'organisation de déterminer les fournisseurs qui contribuent fortement à chaque enjeu, ce qui constitue un point d'attention lors de la mise en place de la politique et de la stratégie.

Cette analyse peut être abordée de plusieurs manières, en tenant compte du système de gouvernance actuel et de la disponibilité des ressources de l'organisation :

- a) cartographie de tous les fournisseurs dans les catégories à haute priorité (en rouge et/ou orange dans le Tableau 3) ; ou
- b) si la stratégie de l'organisation est de sélectionner les fournisseurs critiques pour la gestion des relations avec les fournisseurs, cartographier ces fournisseurs et examiner les domaines d'action prioritaires en matière de responsabilité ;
- c) examiner le domaine d'influence ou l'effet de levier. Il est considéré exister lorsque l'organisation est en capacité d'effectuer des changements dans les pratiques de la chaîne d'approvisionnement. L'effet de levier peut refléter un ou plusieurs facteurs, tels que :
 - 1) s'il existe un degré de contrôle direct entre l'organisation et le fournisseur ;
 - 2) les termes du contrat passé entre l'organisation et le fournisseur ;
 - 3) le volume d'activité que l'organisation représente pour le fournisseur ;
 - 4) la capacité de l'organisation à inciter le fournisseur à améliorer ses performances en termes d'activité future, à consolider sa réputation, à aider au renforcement de ses capacités, etc. ;
 - 5) les bénéfices que le fournisseur trouve dans sa collaboration avec l'organisation, et les conséquences d'une rupture de cette relation ;
 - 6) la capacité de l'organisation à collaborer avec d'autres acheteurs afin d'améliorer les performances ;
 - 7) la capacité de l'organisation à inciter le gouvernement à imposer une amélioration des performances du fournisseur par la mise en œuvre de réglementations, de contrôles ou de sanctions, etc. ;
- d) comprendre la chaîne d'approvisionnement. Il est souvent nécessaire de comprendre le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement au-delà des fournisseurs de rang 1, notamment en tenant compte des éléments suivants :
 - 1) identifier les fournisseurs de niveau inférieur qui ont un haut niveau de maturité en matière de responsabilité et qui peuvent apporter une contribution utile, et les fournisseurs de niveau inférieur qui, à l'inverse, ont un faible niveau de maturité en termes de responsabilité et qui peuvent constituer un obstacle ;
 - 2) évaluer et travailler de manière transparente avec les fournisseurs de niveau inférieur afin d'identifier les principaux risques en aval de la chaîne d'approvisionnement et d'améliorer les capacités des fournisseurs (voir 6.4.4) ;
 - 3) travailler avec les organisations ayant une influence significative sur les relations d'affaires, telles que les fournisseurs de niveau 1, les commerçants, les négociants, les marchands, les intermédiaires et les distributeurs ;
 - 4) analyser la manière dont les prix et les conditions commerciales des organisations simplifient la tâche des fournisseurs dans la gestion de leur chaîne d'approvisionnement ;
 - 5) examiner les fournisseurs avec lesquels l'organisation a noué un partenariat, ainsi que la qualité et la densité de ce partenariat ;
- e) se focaliser sur les opportunités et les risques.

6.6 Mesure et amélioration des performances

6.6.1 Généralités

La mesure et le pilotage sont nécessaires pour :

- établir une mesure de référence ;
- piloter les performances et engager une action corrective, si nécessaire ;
- montrer les résultats et dialoguer avec les décisionnaires et les parties prenantes internes ;
- évaluer l'organisation par rapport aux concurrents et aux leaders en matière de responsabilité ;
- communiquer avec les parties prenantes externes, par exemple par le biais de rapports annuels.

6.6.2 Éléments de mesure et indicateurs

Il convient que la fonction achats définisse les objectifs et les cibles en matière de responsabilité, ainsi que les indicateurs de performance clés. Il convient dès lors de mettre en place des systèmes de collecte et d'analyse des données, et de les utiliser pour soutenir l'approche adoptée en matière d'achats responsables. Les mesures peuvent être aussi bien qualitatives que quantitatives et peuvent être appliquées à la fois aux pratiques d'achat et aux résultats. Il est également recommandé de tenir compte des indicateurs qualitatifs, tels que les résultats d'études, ainsi que des éventuels retours d'informations du personnel et des fournisseurs.

Les éléments de mesure sont les données brutes qui sont collectées pour appréhender les performances. Les indicateurs sont les informations utilisées pour faciliter le management. Par exemple, les éléments de mesure liés aux sources d'énergie et à l'utilisation de l'énergie peuvent être convertis en un indicateur lié aux émissions de carbone et à la qualité de vie.

Il est important de mesurer la position de référence de manière à pouvoir piloter et mesurer l'impact des activités d'achat responsable. Il faut un certain temps pour que le programme d'achat responsable ait des répercussions sur les indicateurs de l'organisation et sur les résultats, et ait éventuellement un impact macro-économique sur l'organisation.

Il existe différents types d'indicateurs qui peuvent être pris en compte, notamment :

- les indicateurs de processus liés à la mesure et au pilotage des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la politique de l'organisation, l'atteinte des objectifs, etc. ;
- les indicateurs de résultats liés à la mesure de la mise en œuvre effective de la politique et du processus d'achat responsable ;
- les indicateurs de rendement liés à la performance de l'organisation, notamment les aspects qui sont affectés par le processus d'achat responsable.

Ces indicateurs peuvent être alignés sur les indicateurs financiers/économiques pour permettre à l'organisation de mieux piloter l'impact de ses pratiques de responsabilité sur ses performances.

6.6.3 Reporting

Le reporting peut être établi à différents niveaux (voir Tableau 4) et il convient de s'assurer que les informations circulant à ces niveaux soient liées et que les données soient transférables entre eux, afin d'éviter toute charge inutile en matière de reporting.

Il convient également de tenir compte des engagements de l'organisation en matière de responsabilité et de la manière dont les achats peuvent y contribuer. En tant que tels, il convient que les éléments de mesure qui seront établis pour l'activité d'achat soient cohérents avec ceux utilisés par l'organisation.

Du fait de la demande croissante qui est faite aux fournisseurs de fournir des données de responsabilité provenant de l'ensemble de leur clientèle, il convient que les organisations soient conscientes de la nécessité de réduire au minimum la charge de reporting demandée à leurs fournisseurs, ainsi que de l'exigence qui serait potentiellement faite aux fournisseurs de contraindre leur clientèle à ce type de procédure. En tirant parti des éléments de mesure de responsabilité définis dans les standards de reporting en matière de responsabilité acceptés à l'échelle internationale, elles peuvent s'assurer que les données qu'elles demandent sont cohérentes au niveau international, qu'elles réduisent au minimum la charge de reporting demandée aux fournisseurs et qu'elles visent à créer un langage à portée universelle permettant de communiquer sur les données touchant au domaine de la responsabilité.

Tableau 4 — Niveaux de reporting et exemples de reporting

Niveaux de reporting	Exemples de reporting
Parties prenantes externes	Reporting annuel, reporting de responsabilité
Cadres dirigeants de l'organisation	Reporting destiné à la Direction Générale
Fonction achats	Reporting destiné à la Direction des achats
Fournisseur/contrat	Revue de la performance des fournisseurs KPI permettant de piloter les contrats

Il convient que la communication soit complète, compréhensible, responsable, précise, équilibrée, datée et accessible.

6.6.4 Évaluations comparatives (benchmarking)

Une organisation peut choisir de s'évaluer par rapport à des organisations homologues. Une méthode consiste à établir une comparaison par rapport à des référentiels reconnus. Il existe par exemple un certain nombre d'indicateurs de responsabilité reconnus disponibles. Ces indicateurs ne se limitent pas aux activités de la chaîne d'approvisionnement mais tiennent compte des nombreux aspects d'une organisation, y compris sa chaîne d'approvisionnement.

6.7 Mécanisme pour remédier aux atteintes aux droits

Même lorsqu'une organisation opère de manière optimale, des impacts négatifs importants en termes de responsabilité dans la chaîne d'approvisionnement, y compris des atteintes aux droits de l'Homme, peuvent être dus à ses décisions et à ses activités d'achat. Les mécanismes pour remédier aux atteintes aux droits jouent un rôle important pour l'accès à un recours. Il convient que l'organisation établisse un mécanisme pour les parties prenantes dans la chaîne d'approvisionnement afin de porter cette information à l'attention de l'organisation et de demander réparation. Il convient que ce mécanisme n'empêche pas d'accéder aux voies juridiques existantes. Il convient par ailleurs que les mécanismes privés ne freinent pas le renforcement des institutions de l'État, notamment les mécanismes judiciaires, et qu'ils puissent offrir des opportunités supplémentaires pour les recours et réparations.

Pour que les mécanismes destinés à remédier aux atteintes aux droits soient efficaces, il convient qu'ils soient :

- basés sur l'engagement, le dialogue et la médiation : il convient que le processus recherche les solutions mutuellement convenues par engagement entre les parties ;
- légitimes : pour obtenir la confiance des groupes de parties prenantes auxquels ils sont destinés, et en tenant compte de la conduite équitable des processus pour remédier aux atteintes aux droits ;
- accessibles : connus de tous les groupes de parties prenantes auxquels ils sont destinés, en fournissant une assistance adéquate à ceux susceptibles de se trouver confrontés à des obstacles particuliers ;

- d) prévisibles : fournissent une procédure claire et connue avec un calendrier indicatif à chaque étape, et une information sur les processus et résultats disponibles et les moyens mis en œuvre pour le pilotage ;
- e) équitables : en s'assurant que les parties s'estimant lésées disposent d'un accès raisonnable aux sources d'information, ainsi qu'aux conseils et à l'expertise nécessaires pour s'engager dans un processus visant à remédier aux atteintes aux droits dans des conditions équitables, informées et respectueuses ;
- f) transparents : en s'assurant que les parties concernées par l'atteinte aux droits restent bien informées sur la progression de la procédure, et fournir des informations suffisantes sur la performance du mécanisme afin d'instaurer un climat de confiance et de répondre aux intérêts publics en jeu ;
- g) conformes aux réglementations et bonnes pratiques : en vérifiant que les résultats et les recours sont conformes aux normes internationales de comportement ;
- h) source d'apprentissage continu : basée sur des mesures pertinentes en identifiant les enseignements destinés à améliorer le mécanisme et à prévenir les futures atteintes aux droits et aux dommages potentiels.

Il convient que l'organisation définisse des mécanismes pour remédier aux atteintes aux droits qui permettent aux parties prenantes, en particulier aux plus vulnérables telles que les travailleurs en sous-traitance ou les employeurs des fournisseurs de communautés locales, de traiter leurs problèmes, réclamations et/ou suggestions d'achat et autres problèmes de management. Cette opération peut être réalisée par le biais de différents canaux, selon les enjeux de responsabilité en cause.

Il convient également que les mécanismes pour remédier aux atteintes aux droits :

- soient faciles à comprendre par les parties prenantes qui signalent des atteintes aux droits ;
- disposent d'un mécanisme pour garantir la confidentialité et l'indépendance ;
- prévoient une procédure pour le suivi des atteintes aux droits constatées, y compris pour les parties prenantes externes (tierce partie) si nécessaire ;
- incluent une procédure de suivi des atteintes aux droits ;
- prévoient un système d'appel qui doit dans ce cas préserver l'anonymat ;
- garantissent qu'un individu, un groupe ou une organisation qui signale une atteinte aux droits puisse le faire sans crainte de pénalité, de licenciement ou de représailles d'aucune sorte.

En contribuant aux mécanismes destinés à remédier aux atteintes aux droits, la fonction achats peut donc jouer un rôle important en limitant les impacts négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et en donnant aux parties prenantes affectées la possibilité d'un recours.

7 Intégration de la responsabilité dans le processus d'achat

7.1 Généralités

L'Article 7 examine le processus d'achat et s'adresse aux personnes réellement en charge des achats au sein de leur organisation. Cet article peut également présenter un intérêt pour les personnes ayant d'autres fonctions en lien avec les achats.

Le comportement individuel revêt une importance fondamentale pour la réussite de la mise en œuvre des achats responsables. Il convient que l'organisation crée les conditions dans lesquelles les personnes chargées des achats peuvent exercer leur rôle de manière efficace.

Il convient d'intégrer les achats responsables dans les processus d'achat existants et d'éviter de créer un processus parallèle. La Figure 6 illustre un processus d'achat type dont le présent article suit la structure.

Il convient d'engager les achats responsables dans le processus en montrant comment, de façon claire et contraignante, cette intégration aide l'organisation à atteindre ses finalités en matière de responsabilité, à répondre aux attentes de ses parties prenantes et à tenir les objectifs de l'organisation.

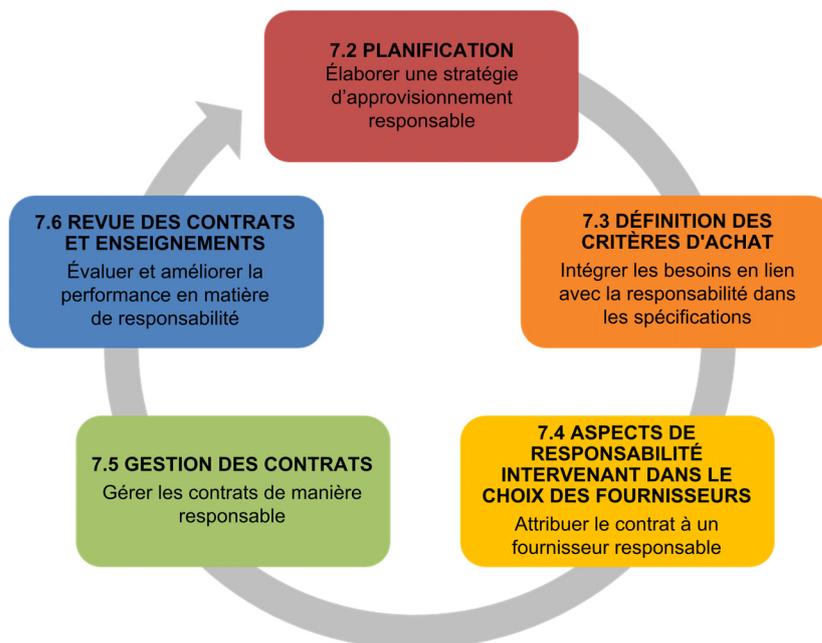


Figure 6 — Intégration de la responsabilité dans le processus d'achat

Il convient d'intégrer les principes d'achat responsable cités à l'Article 4 dans le processus d'achat, qui peuvent ensuite être répartis dans les 5 phases suivantes :

- planification : intégrer les facteurs de responsabilité dès le début en identifiant les parties prenantes, en déterminant les critères, en analysant le marché de l'approvisionnement et en analysant la rentabilité sur la base de l'approche du cycle de vie des produits et des données relatives aux coûts des produits ;
- critères d'achat : définir des critères précis reflétant les principaux problèmes de responsabilité et inclure les détails des caractéristiques environnementales techniques spécifiques, les méthodes de production, l'utilisation de critères particuliers ainsi que les procédures de vérification de la conformité ;
- typologie de responsabilité des fournisseurs : sélectionner les fournisseurs sur la base d'une méthodologie de notation préalablement convenue qui inclut les principes de responsabilité, les pratiques de responsabilité, l'approche du cycle de vie et les coûts du cycle de vie des produits et services ;
- gestion des contrats : émettre des commandes et piloter l'exécution et les modalités de paiement des fournisseurs. Il est important que les clauses contractuelles incluent des critères de responsabilité et fassent l'objet d'un accord. Il est également important que les finalités en matière de responsabilité et les objectifs de performances associés soient communiqués et compris des parties prenantes internes concernées afin de s'assurer que tous les engagements en matière de responsabilité pris dans le cadre du contrat soient totalement mis en œuvre et que leur conformité soit contrôlée ;
- revue des contrats et enseignements : évaluer l'expérience acquise et les performances des fournisseurs pour tous les critères pertinents, y compris la responsabilité, obtenir les retours d'information des clients puis ajuster la politique sur la base des résultats et enfin élaborer des recommandations dans l'optique d'une amélioration continue.

Il convient de tenir compte des priorités en termes de responsabilité et de les intégrer dans les différentes étapes du processus d'achat ; il est recommandé de respecter à la lettre les autres aspects du processus d'achat, tels que le respect du principe de légalité, de l'éthique commerciale et de la lutte contre la corruption.

Ces concepts sont détaillés dans les paragraphes suivants liés aux aspects opérationnels des achats responsables.

NOTE : Un élément essentiel du processus d'achat est la collecte d'informations utiles au niveau de l'organisation permettant de répondre aux besoins des métiers de l'organisation. Pour les besoins du présent paragraphe, l'utilisation du terme « spécifications » sous-entend une fourniture au sens large qui inclut les critères à remplir par les produits ou services. L'utilisation de spécifications implique un document, en général technique, qui prescrit les exigences auxquelles les produits ou services doivent satisfaire.

7.2 Planification

7.2.1 Généralités

Le présent article est destiné à aider les organisations à définir la meilleure stratégie d'approvisionnement en matière d'achat responsable. Bien qu'elle puisse prendre du temps au début, il convient que la définition de cette stratégie permette aux individus évoluant au sein de l'organisation et en charge des achats effectifs :

- de traiter les risques et opportunités importants en termes de responsabilité des produits et services et d'éviter de se focaliser sur les détails et les questions mineures ;
- d'entamer un programme de travail collaboratif avec les clients internes et les utilisateurs ;
- de définir les critères de responsabilité auxquels les fournisseurs peuvent répondre, tout en obtenant un bon rapport qualité-prix.

La Figure 7 indique les éléments clés d'une planification des achats responsables :

- évaluation des risques et opportunités en matière de responsabilité (voir 7.2.2) ;
- analyse des aspects de responsabilité découlant des métiers de l'organisation (voir 7.2.3) ;
- analyse de la capacité du marché d'approvisionnement en termes de responsabilité (voir 7.2.4).

Il convient d'intégrer ensuite ces éléments dans une stratégie d'approvisionnement responsable, permettant d'incorporer ces aspects dans la prise de décisions stratégiques (voir 7.2.5).

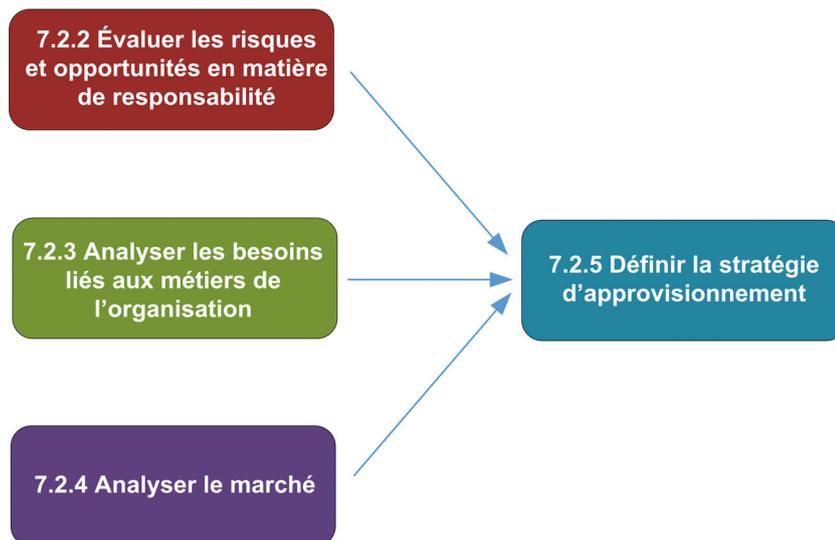


Figure 7 — Prérequis d'une stratégie d'approvisionnement responsable

7.2.2 Évaluer les risques et opportunités en matière de responsabilité

Les risques et opportunités en termes de responsabilité peuvent varier considérablement d'un produit ou service à l'autre, et d'un fournisseur à l'autre. Les facteurs importants à prendre en compte incluent les aspects techniques, les lieux d'approvisionnement, les structures des chaînes d'approvisionnement, en portant une attention particulière aux niveaux de sous-traitance aval, etc.

Il convient d'aligner le devoir de vigilance décrit en 6.5.1 et la définition des priorités décrite aux Articles 4 et 6 à la fois sur les domaines d'action liés à la responsabilité jugés pertinents et significatifs pour l'organisation, et sur la politique d'achat responsable. Les priorités sont souvent définies pour des classes ou catégories de produits ou services plus importantes. Au stade de la planification, il convient ensuite de répéter ce processus et d'effectuer l'analyse des sous-catégories et/ou des produits ou services individuels en utilisant les mêmes critères de responsabilité. Il convient également d'identifier par cette approche les risques ou opportunités qui sont directement liés à un produit ou service individuel. En d'autres termes, les priorités définies de l'organisation tiennent compte de la catégorie de produit ou service dans son ensemble. Il convient d'utiliser les résultats de cet exercice pour informer sur les priorités globales de la catégorie, dans le cadre d'une approche de management catégorielle. Au stade de la planification du processus d'achat, il convient de se recentrer sur le produit ou service particulier et son contexte, tout en restant aligné sur les priorités de l'organisation.

Il convient de ne pas effectuer cette analyse de manière isolée. À l'inverse, l'identification de préoccupations réelles en matière de responsabilité nécessite une approche pluridisciplinaire pour acquérir les connaissances auprès :

- d'experts techniques ayant une connaissance approfondie de la manière dont le produit ou service est fabriqué, transformé, livré, etc. ;
- d'experts en responsabilité qui peuvent fournir des conseils techniques sur des sujets tels que le droit du travail et les droits de l'Homme, la santé et la sécurité, le management environnemental, les questions juridiques, etc. ;
- d'utilisateurs qui connaissent la manière dont le produit ou service sera utilisé par l'organisation.

Il convient d'utiliser une approche basée sur le cycle de vie, tout en associant une évaluation des risques et opportunités en matière de responsabilité. Cette technique consiste à évaluer les impacts en termes de responsabilité associés à toutes les étapes de la vie d'un produit, par exemple : extraction de la matière première, transformation des matériaux, fabrication, distribution, utilisation, réparation et maintenance, et mise au rebut ou recyclage. Cette technique est principalement utilisée pour évaluer les impacts environnementaux, en appliquant la méthode de calcul du coût global (voir l'Annexe D pour obtenir des compléments d'explication) dans laquelle des facteurs de responsabilité plus étendus, tels que les impacts sociaux, sont examinés.

7.2.3 Analyse des besoins de l'organisation

Bien que la politique d'achat responsable indique les raisons pour lesquelles une entreprise décide d'effectuer des achats responsables, lors de l'analyse du besoin, il faut peut-être réfléchir aux alternatives qui peuvent exister pour parvenir au même résultat mais de manière plus efficace, par exemple :

- en éliminant la demande suite à un examen critique de la réalité du besoin ;
- en réduisant la fréquence d'utilisation/consommation ;
- en identifiant les méthodes alternatives pour répondre aux demandes, telles que la location plutôt que l'achat ;
- en cumulant et/ou en consolidant la demande ;
- en partageant l'utilisation entre les divisions ou entre les organisations ;
- en encourageant la réutilisation/recyclage et l'utilisation de matériaux recyclés/renouvelables lorsque cela est possible.

Il convient de définir les besoins en matière d'élimination tout au long de la conception, du processus d'achat et pendant les phases opérationnelles de la vie du produit, y compris la reprise des produits et la logistique des retours. Cette recommandation peut nécessiter la prise en compte du démontage et de la réutilisation lors de la phase de conception, le choix optimal des composants et des matériaux spécifiques dans les spécifications afin d'optimiser les opportunités de recyclage. Elle inclut également la récupération des sous-systèmes et des ressources, tout en minimisant l'utilisation des matériaux dangereux dont l'élimination pourrait s'avérer dangereuse et coûteuse. Cette approche est parfois qualifiée d'approche du berceau au berceau qui contribue à la notion d'économie circulaire où aucune ressource n'est gaspillée.

Il est recommandé que l'organisation consulte les principales parties prenantes internes (responsables de budgets et utilisateurs, par exemple) afin d'évaluer la faisabilité des solutions « responsables » potentielles, d'adapter les recommandations et de les inviter à soutenir les changements nécessaires. Lorsque les parties externes participent à la détermination de la demande (par exemple les organisations gouvernementales), il peut être nécessaire de les solliciter dès le début lors de l'examen des options.

7.2.4 Analyse du marché

L'objectif est de comprendre en détail la capacité existante et future du marché d'approvisionnement afin de répondre aux besoins de responsabilité de l'organisation, tout en fournissant le même niveau de prix, de fonctionnalité et de qualité de service, voire en améliorant ces niveaux de performance. Il faut également s'assurer que l'organisation comprend si les critères de responsabilité réduisent ou augmentent le niveau de concurrence et/ou la puissance d'achat de l'organisation.

Si ces domaines d'action liés à la responsabilité sont identifiés comme étant importants pour la définition des priorités, il convient que l'organisation s'assure que l'étude de marché inclut les fournisseurs locaux, les petites et moyennes organisations ainsi que les populations et communautés désavantagées (par exemple des fournisseurs propriétaires et/ou employant des personnes handicapées, des communautés indigènes, etc.).

Les fournisseurs peuvent être plus avancés que leurs clients en termes de créativité et d'innovation. Il est important d'inviter un éventail diversifié de fournisseurs, de manière précoce dans le processus, et de déterminer si de nouvelles technologies, de nouveaux produits, de nouveaux fournisseurs ou des avancées dans les pratiques commerciales responsables sont susceptibles de satisfaire ou d'aller au-delà des besoins des métiers de l'organisation.

La position sur le marché entre l'acheteur et le marché peut être examinée à titre d'exemple. La matrice représentée sur la Figure 8 peut faire office de guide.

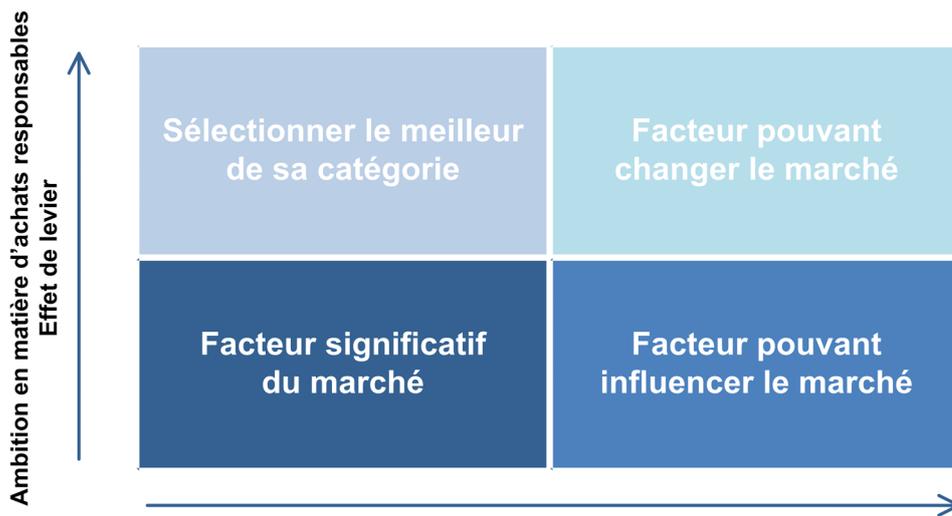


Figure 8 — Matrice de pénétration du marché

La matrice illustrée a pour but d'aider les personnes réellement chargées des achats de comprendre les résultats qui peuvent être obtenus en termes de responsabilité à partir du marché d'approvisionnement en fonction de l'effet de levier de l'organisation d'achat sur le marché et de l'ambition en matière de responsabilité. Par conséquent :

- dans les domaines où il existe un important effet de levier combiné à une forte ambition, il est possible d'influer significativement sur les fournisseurs, voire d'élever le niveau de comportement responsable des marchés et de fixer un nouveau standard de bonne pratique ;
- lorsque l'ambition en matière de responsabilité est élevée mais que l'effet de levier est moindre sur le marché de l'approvisionnement, la sélection du standard actuel de bonne pratique est alors probablement le résultat le plus responsable qui puisse être obtenu ;
- lorsque l'ambition est faible et que l'effet de levier est important, la volonté de stimuler le marché en vue d'atteindre un nouveau standard sera probablement moindre, mais cet effet de levier peut être utilisé pour influencer sur la chaîne d'approvisionnement afin d'améliorer les pratiques responsables et les résultats ;
- lorsque l'effet de levier est faible tout comme l'est l'ambition, la stratégie appropriée serait alors d'adopter la pratique responsable habituelle proposée par le marché.

Il convient de ne pas considérer l'effet de levier simplement en termes financiers. Certains fournisseurs pourraient être séduits par l'idée de développer des produits ou services plus responsables pour un petit client, dans l'optique de créer un avantage concurrentiel supplémentaire avec de plus gros clients. L'effet de levier peut également être amélioré par la collaboration avec d'autres organisations d'achat, en tenant compte des questions éthiques et de la législation sur la concurrence. Il convient que l'étude de marché ne se limite pas aux sources externes : les propres ressources internes de l'organisation peuvent être en mesure de fournir des indications précieuses sur les critères et opportunités en matière de responsabilité.

7.2.5 Définir la stratégie d'approvisionnement

La stratégie d'approvisionnement décrit la manière d'obtenir le meilleur résultat pour un projet d'achat. Sa longueur peut être d'une seule page pour un simple projet d'achat (par exemple une note d'information) ou nettement plus longue pour un projet d'achat complexe.

Il convient d'intégrer la dimension achats responsables dans les différentes sections de la stratégie, par exemple :

- les principaux résultats concernant les risques et opportunités en matière de responsabilité, les besoins et le marché de l'approvisionnement ;
- les actions requises pour gérer les principaux risques et opportunités en matière de responsabilité ;
- l'approche recommandée vis-à-vis de la demande (élimination, réduction, réutilisation, recyclage, etc.) ;
- la démarche d'approvisionnement pour atteindre les objectifs de responsabilité ;
- la manière dont les exigences de responsabilité sont incorporées dans les spécifications, y compris les critères de préqualification ou d'appel d'offres ;
- la manière dont les aspects de responsabilité sont incorporés dans le projet de contrat ou les conditions générales d'achat ;
- l'importance accordée à la responsabilité dans les critères d'évaluation, en tenant soigneusement compte de la recherche du meilleur équilibre avec les autres critères tels que le prix ou la qualité ;
- les bénéfices attendus de la responsabilité, y compris les économies pendant toute la durée de vie du produit ou service ;
- les impacts de l'approche en matière de responsabilité sur le plan et le budget du projet.

Les décisions prises à ce stade influent sur l'ensemble du processus d'achat. Il convient d'étayer les décisions, de les faire approuver par la totalité des principales parties prenantes et de les documenter en dernier lieu. À ce stade, de nombreuses organisations effectuent une revue par des experts ou autres parties prenantes, avec signature des principales parties prenantes avant de passer à la phase suivante.

7.3 Définition des critères d'achat

7.3.1 Généralités

Une fois qu'une décision concernant la stratégie d'approvisionnement a été prise, il convient de définir et de documenter les critères de responsabilité. Il n'existe parfois qu'un seul document, le cahier des charges, mais dans d'autres cas, il existe différents documents qui traitent des spécifications requises en fonction de la culture de l'organisation, tels qu'un projet de contrat, un mémoire, un énoncé des travaux ou l'établissement de critères de pré-qualification. Il convient d'y inclure la prise en compte des impacts des changements apportés aux dispositions contractuelles, par exemple la perte d'une grande partie de l'activité ou le manque de capacité à satisfaire à des attentes plus larges.

L'intégration des aspects de responsabilité dans ces documents est le moyen le plus efficace pour s'assurer que les risques et opportunités en matière de responsabilité sont incorporés dans la décision d'achat. Il convient d'effectuer cette intégration en coordination avec les principales parties prenantes internes, afin de refléter les aspects pratiques et techniques.

Certaines de ces spécifications s'appliquent directement au produit ou service acheté. D'autres peuvent s'appliquer aux méthodes de production et de traitement utilisées pour fournir le produit ou service, alors que d'autres s'appliquent au fournisseur.

Lors de l'intégration des critères de responsabilité dans les critères, il convient que l'organisation veille à ce que ces aspects :

- respectent les législations et les droits de l'Homme fondamentaux ;
- reflètent les priorités définies dans la stratégie d'achat, par exemple en incluant les principales spécifications telles que les critères minimaux de responsabilité dans les cahiers des charges, ou les indicateurs de performance clés de responsabilité dans le projet de contrat ;
- soient objectifs et vérifiables ;
- soient définis sans aucun risque de biais ou de collusion ;
- soient communiqués de manière transparente et efficace aux fournisseurs potentiels ;
- permettent une concurrence loyale et garantissent de ce fait qu'une attention particulière est accordée aux petites et moyennes organisations et au développement de leur capacité à répondre à ces critères ;
- identifient jusqu'à quel niveau de sous-traitance au sein de la chaîne d'approvisionnement il est nécessaire d'aller pour évaluer les impacts de manière appropriée.

Il convient que les documents d'appel d'offres transposent les critères de responsabilité aussi clairement que possible.

Lorsque cela s'avère approprié, il convient que le projet de contrat inclue des clauses qui permettent à l'organisation d'accroître sa maîtrise de la chaîne d'approvisionnement. Des exemples de clauses peuvent être :

- une disposition destinée à évaluer/auditer toutes les parties impliquées dans la chaîne d'approvisionnement ;
- l'obligation pour le fournisseur d'informer l'organisation de tout impact significatif dans la chaîne d'approvisionnement ;
- les critères minimaux auxquels doivent satisfaire les fournisseurs de rang inférieur dans la chaîne d'approvisionnement ;
- le droit de résilier le contrat en cas de manquement aux obligations de responsabilité.

7.3.2 Types de spécifications

Il existe différents types de spécifications qui peuvent être utilisés :

- spécifications techniques : spécifier une caractéristique physique de produits ou services (= attributs), par exemple contenu recyclé ou renouvelable, absence de mercure, ou la manière dont le produit est fabriqué ou livré (= processus), par exemple produits ligneux et produits de la pêche organiques ou gérés de manière responsable ;
- spécifications de performance : définir les normes de performance devant être respectées par les produits ou services, y compris la définition de la manière dont le produit ou service doit être livré afin d'optimiser les impacts sociétaux et environnementaux liés aux performances futures. Par exemple, les normes de soins et le nombre de patients pour un service d'aide sociale, le délai de livraison, les déchets, la relocalisation et la réduction des émissions de carbone ;
- spécifications fonctionnelles : définir la fonction proposée devant être satisfaite par les produits ou services requis. Par exemple, la résistance et la responsabilité du béton à fournir ou l'efficacité énergétique/le rendement en combustible.

En général, une combinaison des exigences de performance et fonctionnelles est préférée car elles permettent aux fournisseurs de proposer la solution technique la plus efficace pour la performance ou fonction requise, de nature à faciliter l'obtention de gains potentiels en termes de responsabilité, tels qu'une meilleure performance énergétique, la réduction des déchets, l'amélioration de la sécurité des utilisateurs, une conception universelle, l'élimination et la gestion de la fin de vie. Lorsqu'elle utilise des exigences techniques, l'organisation veillera à ne pas spécifier de marques particulières, sauf si cela est absolument inévitable et admis par la loi.

7.3.3 Spécifications minimales et optionnelles

Les spécifications peuvent être :

- minimales lorsqu'elles établissent des performances acceptables, en excluant les caractéristiques indésirables ;
- optionnelles lorsqu'elles définissent des solutions de responsabilité préférées. Dans ce cas, il convient de les associer à un critère d'évaluation qui est utilisé pour mettre en exergue la performance qui dépasse les normes minimales, et éventuellement à un indicateur de performance clé qu'il convient de gérer pendant le contrat.

En plus de ces deux options principales, une organisation peut utiliser des variantes intermédiaires, telles que des variantes, afin de rechercher de meilleures solutions alternatives.

L'analyse qui précède du marché, effectuée en amont du processus d'achat, éclaire la décision déterminant les spécifications qui doivent être considérées comme minimales ou optionnelles. Par exemple, le degré de satisfaction aux critères responsables de l'organisation par les fournisseurs peut ne pas toujours être connu au moment de la rédaction de l'appel d'offres, ou l'analyse du marché peut avoir révélé un écart énorme entre les performances de responsabilité des fournisseurs. Dans ce cas, il convient d'éviter le risque d'entrave à la concurrence et d'exclusion de fournisseurs en mesure de répondre à l'appel d'offres, sauf si le besoin exprimé constitue une absolue nécessité pour l'organisation.

En cas de sélection d'un fournisseur dont les performances de responsabilité sont moindres, il conviendra de prévoir contractuellement la manière dont le fournisseur doit progresser à l'avenir. Il faudra piloter cette progression dans la phase contractuelle.

Il convient que l'évaluation soit axée sur les éléments de responsabilité, en tenant compte des aspects techniques pour permettre l'optimisation du coût global et de la création de valeur (voir Annexe D – Méthode de calcul du coût global).

7.3.4 Vérification des déclarations en matière de responsabilité

7.3.4.1 Généralités

Différentes initiatives visent à assurer une amélioration de la performance d'un produit ou service ou processus lié à des impacts spécifiques. Certaines de ces initiatives sont axées sur les domaines d'action environnementaux, d'autres sur les aspects sociaux et encore d'autres sur les caractéristiques de qualité ou de sécurité.

7.3.4.2 Marquages, labels et étiquettes en matière de responsabilité

Certaines initiatives permettent l'utilisation de labels, marquages ou étiquettes pour identifier les produits et services conformes à des critères spécifiques. Dans de nombreux cas, les critères sont inclus dans les normes techniques qui peuvent être nationales, régionales ou internationales. De plus, ces normes peuvent être publiques ou privées. Pour certaines normes, l'attribution d'une marque, d'une étiquette ou d'un label résulte d'une évaluation effectuée par un tiers indépendant, alors que dans d'autres cas, l'attribution ne nécessite qu'une auto-évaluation.

Ces initiatives semblent offrir une solution rapide aux organisations qui cherchent à spécifier des critères de responsabilité pour les produits et services. Cependant, elles ne couvrent encore qu'un faible éventail d'industries et de produits et services. Lors de leur utilisation, il convient de prêter attention aux différents niveaux d'assurance et de sérieux associés à des initiatives particulières.

Il est possible d'utiliser les critères requis par un label apportant des assurances en matière de responsabilité afin de définir les exigences techniques relatives au produit ou service. Par conséquent, tout produit ou service qui satisfait à ces exigences peut être acheté, même s'il n'a pas formellement reçu un label de responsabilité car il a satisfait aux mêmes normes. La seconde option consiste à labelliser une exigence technique en termes de responsabilité, lorsque la loi le permet. Cependant, il faut veiller à ne pas limiter par inadvertance le nombre de fournisseurs éligibles en privilégiant un label de responsabilité pas assez légitime. Le même concept s'applique à l'utilisation des certifications, marquages, labels et étiquettes.

Il convient de noter que dans certains cas, la seconde possibilité n'est pas autorisée, en général en raison de contraintes législatives telles que les restrictions législatives en matière d'achats publics dans certaines régions.

7.3.4.3 Conformité juridique

La législation impose parfois une certification spécifique pour un produit ou service. Tel est généralement le cas des normes liées à la sécurité. Dans ces cas, il convient que les exigences imposent une certification complète pour s'assurer que toutes les obligations législatives ont été satisfaites.

7.3.4.4 Systèmes de management

Les systèmes de management permettent aux organisations d'améliorer leurs performances tout au long d'un processus d'amélioration continue. Une explication simple du processus d'amélioration continue est le cycle Planifier, Faire, Vérifier, Agir. Un système d'amélioration continue complet inclut la redevabilité (une attribution de la responsabilité personnelle) et un planning des activités à réaliser. Il inclut également des outils d'audit pour mettre en œuvre des actions correctives en plus des activités planifiées, en créant une démarche vertueuse d'amélioration continue. Les systèmes de management peuvent aider l'analyse multicritère ou les étapes de sélection.

De nombreuses organisations mettent en œuvre des systèmes de management liés aux questions de responsabilité, telles que l'environnement ou la santé et la sécurité. Ces systèmes sont souvent spécialisés par secteur industriel et peuvent être soutenus par une norme spécifique à l'industrie ou un code de conduite.

Les pratiques d'achat responsable peuvent être intégrées dans les systèmes de management, y compris la qualité, l'environnement, la sécurité et le risque. Cette méthode réduit les efforts nécessaires pour le développement et la mise à jour de systèmes multiples et aide à aligner le management des domaines d'action et pratiques liés à la responsabilité sur les normes industrielles applicables.

Des vérifications de déclarations peuvent également être effectuées par le biais de contrôles et d'audits sur site au cours de l'exécution du contrat.

7.4 Aspects de responsabilité intervenant dans le choix des fournisseurs

7.4.1 Généralités

L'objectif de cette étape est d'évaluer la capacité des fournisseurs à se conformer aux exigences et attentes de l'organisation, voire à les dépasser. Par conséquent, pour intégrer la responsabilité dans le processus d'achat, l'organisation devra également évaluer la capacité du fournisseur à contribuer aux objectifs de l'organisation en matière de responsabilité par la fourniture de biens ou services. Il convient d'accorder une attention particulière à la manière dont le processus de sélection influe sur les petites et moyennes organisations, par exemple sur la facilité d'accès au référencement et aux opportunités commerciales, sur les coûts élevés de réponse aux appels d'offres, sur les risques induits, etc.

La sélection des fournisseurs englobe souvent la préqualification et l'appel d'offres. Les principales différences entre les étapes de préqualification et d'appels d'offres sont :

- la préqualification est généralement axée sur les capacités globales du fournisseur à produire les résultats attendus, y compris quant à la responsabilité ;
- l'appel d'offres est généralement axé sur la capacité et l'engagement à fournir des spécifications détaillées et spécifiques (y compris celles en matière de responsabilité) pour le produit ou service, qui sont décrites dans les cahiers des charges.

Lors de la sélection des fournisseurs, l'organisation devra s'assurer que toutes les exigences légales (par exemple les réglementations d'achats publics) sont respectées et qu'une concurrence ouverte et équitable est favorisée entre les fournisseurs potentiels. Pour ce faire, il convient d'accorder une attention particulière aux éléments suivants :

- l'éthique, la prévention de la corruption, les conflits d'intérêts et les contrôles internes ;
- la transparence et la redevabilité du processus global de sélection ;
- les pratiques de référencement/dé-référencement ;
- l'intégration de toutes les entreprises quels que soient leurs taille, statut ou positionnement si elles ont la capacité de satisfaire à l'exigence.

7.4.2 Préqualification

Le but de la préqualification est de collecter des informations pertinentes concernant la capacité des fournisseurs à participer aux appels d'offres et, dans certains cas, à évaluer les appels d'offres par rapport à des critères de conformité/non-conformité. La stratégie doit identifier les critères de responsabilité soumis à cette condition, afin de s'assurer qu'ils sont acceptés par les parties prenantes et compris par le marché. Il convient d'établir clairement les exigences de préqualification et de tenir compte des questions de responsabilité pertinentes, notamment pour les points suivants :

- tous risques et opportunités de responsabilité liés à l'organisation du fournisseur ;
- la législation applicable.

De nombreuses normes spécialisées par secteur industriel, codes de conduite des fournisseurs et systèmes de management sont utilisés au cours de la préqualification. Par exemple, la conformité aux normes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) relatives aux conditions de travail et aux droits de l'Homme peut être un critère rédhibitoire. Il convient que l'organisation décide s'il faut encourager les fournisseurs à signer un code ou une charte de bonne conduite.

Les organisations peuvent choisir d'utiliser différents moyens de preuve à différentes étapes du processus d'achat. Lors de la phase de préqualification, il peut être suffisant de demander aux fournisseurs une attestation relative au respect de l'éthique et du droit du travail. Cependant, au fur et à mesure que le processus progresse et que les fournisseurs potentiels sont davantage évalués par le processus d'appel d'offres, des audits et autres moyens de collecte de preuves de conformité (évaluations par des tiers de deuxième et troisième niveaux) peuvent être utilisés pour fournir une garantie supplémentaire. Le choix de la méthode d'évaluation de la conformité la plus appropriée devra être le résultat d'une appréciation du risque lié aux conséquences d'une non-conformité à ce type d'exigence.

Certains critères de préqualification peuvent être facultatifs et être utilisés pour établir une évaluation pondérée afin de créer une liste restreinte de fournisseurs qui satisfont à la totalité des critères requis. Par exemple, un fournisseur ayant fait ses preuves dans la réduction des émissions de carbone peut être choisi avant un fournisseur ayant moins d'expérience dans ce domaine.

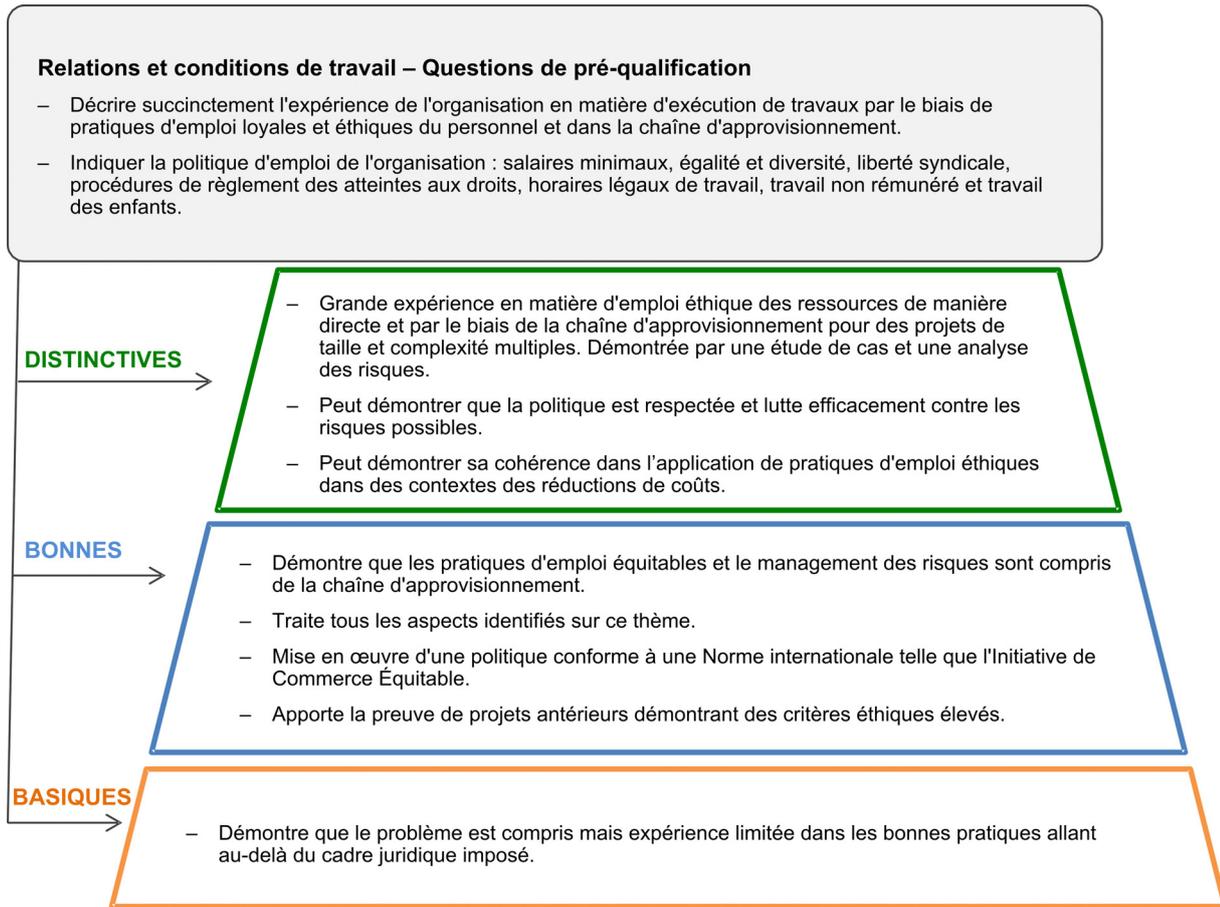


Figure 9 — Exemple de questions et de critères de préqualification

L'exemple présenté sur la Figure 9 pourrait servir de condition de conformité/non-conformité, « Bonne » étant une exigence minimale, ou bien un moyen pour établir une liste restreinte de fournisseurs s'il n'y a aucun critère obligatoire minimal.

Si les fournisseurs ont été contactés au cours du processus de qualification et qu'ils n'ont pas été sélectionnés, il est recommandé de les informer de manière formelle et de leur fournir un retour. Il est recommandé d'informer les fournisseurs que leurs références n'étaient pas à la hauteur de l'exigence (y compris pour les domaines d'action liés à la responsabilité) ainsi que les raisons de cette décision qui, à son tour, envoie un signal clair au marché concernant l'importance des pratiques dans les relations d'affaires.

7.4.3 Appel d'offres

Les fournisseurs peuvent être invités à participer à une réunion de pré-appel d'offres afin de décrire les grandes lignes du processus et de garantir une communication continue, en fonction de la taille, du marché et de la complexité de l'achat. Une opportunité supplémentaire est de s'assurer que les fournisseurs appréhendent la totalité des attentes commerciales en matière de responsabilité, et de les encourager à établir des propositions conjointes auprès de firmes présentant des caractéristiques de responsabilité complémentaires (par exemple, une entreprise peut former une co-entreprise avec une petite entreprise orientée vers la responsabilité).

La transparence, la redevabilité et l'éthique sont les clés de la phase d'appel d'offres : il convient de s'accorder sur tous les critères d'évaluation, la méthodologie d'évaluation et l'évaluation des bénéfices avant la publication de l'appel d'offres et de les communiquer clairement aux fournisseurs. L'organisation doit s'assurer que les fournisseurs comprennent bien l'importance de tous les aspects de l'offre, y compris ceux portant sur la responsabilité.

Les critères peuvent être évalués de différentes manières, notamment :

- en fixant des exigences minimales ou des normes de performance (critères de conformité/non-conformité) ;
- en pondérant les critères ;
- en établissant des méthodes de calcul des coûts (voir Annexe D) ;
- en établissant la valeur monétaire de certains impacts tels que la consommation énergétique et les déchets.

Emploi – Appel d'offres

Nous aspirons à donner une égalité de chances aux fournisseurs locaux compétitifs et à employer la population locale possédant les qualifications appropriées. Confirmez vos niveaux actuels d'emploi de main d'œuvre locale et les dépenses engagées au titre d'achats, vos objectifs pour améliorer ces points et indiquez un plan d'action à cet effet.

- S'engage à un objectif > 10 % des standards de performance du marché.
- Plan d'action global et détaillé.

- S'engage à des objectifs < 10 % des standards de performance du marché et peut décrire ses grandes lignes d'action.
- Fournit des informations et des garanties pour démontrer l'existence de compétences et de relations locales cohérentes pour atteindre l'objectif.

- Données de base fournies permettant de mesurer les standards de performance, aucun engagement ferme par rapport aux objectifs ni aucun plan d'action.

Figure 60 — Exemple de questions et critères d'évaluation dans un appel d'offres

Le fournisseur ayant les meilleures performances sur les questions de responsabilité ne remporte pas toujours un appel d'offres s'il n'est pas compétitif dans d'autres domaines. Dans ce cas, il peut être approprié d'attribuer un contrat à la condition d'atteindre un objectif minimal sur une période spécifiée. Dans l'exemple présenté sur la Figure 10, le contrat peut être attribué à condition que le fournisseur obtienne la notation « Bonne » après une certaine période.

Les fournisseurs ayant des pratiques non responsables peuvent proposer des prix anormalement bas susceptibles de refléter un manquement aux aspects sociétaux et environnementaux, par rapport aux fournisseurs offrant de meilleures conditions. À moins que des processus et critères robustes de préqualification et d'appel d'offres ne soient en place pour assurer de bons objectifs minimaux avant que le fournisseur ne soit choisi, l'organisation pourrait compromettre ses propres politiques de responsabilité en s'exposant elle-même à un large éventail de risques, et donner un signal au marché qu'elle sous-évalue la responsabilité par rapport à d'autres domaines d'action.

Il convient d'évaluer les réponses à l'appel d'offres conformément à la méthodologie d'évaluation préalablement convenue, généralement exposée dans la stratégie d'approvisionnement et incluse dans les documents d'appel d'offres. Il convient que les spécifications du cahier des charges transposent toujours les enjeux de responsabilité avec un niveau de détail aussi précis que possible. Cependant, il est tout aussi important de noter qu'il existe d'autres manières de favoriser les résultats obtenus en matière de responsabilité lors de la phase d'évaluation.

7.4.4 Choix du fournisseur, négociation et attribution de marché

Quatre méthodes courantes peuvent être utilisées pour promouvoir les résultats responsables lors de la phase d'évaluation :

- la mise en exergue de normes et de performances supérieures, ce qui peut conduire à reconnaître qu'un produit ou service peut améliorer la responsabilité des propres produits ou services des acheteurs, tel que spécifié en 7.3.2. ;
- le jugement qualitatif peut être utilisé dans des contextes particuliers. Il peut être demandé aux fournisseurs, notamment dans le secteur des services, de faire une synthèse de leur expérience et méthodes se rapportant aux critères de responsabilité dans leur réponse à l'appel d'offres. Cette exigence permet aux organisations d'évaluer leur approche en matière de management des principaux risques et/ou opportunités en matière de responsabilité identifiés au cours de la phase de planification. Il est souvent conseillé de mener des entretiens en face à face avec le personnel occupant des postes clés et d'effectuer des visites sur les lieux où des services similaires sont fournis afin de s'assurer que les jugements qualitatifs sont fondés sur les meilleures preuves possibles ;
- les évaluations de conformité d'utilisation qui permettent l'identification et l'évaluation des produits et services dont la robustesse peut s'avérer insuffisante car conduisant à une augmentation des coûts de réparation et de remplacement. D'autres offres peuvent être trop complexes, en fournissant une fonctionnalité ou un service non désiré avec un surcoût. Ces solutions extrêmes ne fournissent aucune solution responsable et il convient d'en tenir compte dans l'évaluation. Les critères des labels écologiques (voir 7.3.4, Vérification des déclarations de responsabilité), les caractéristiques mentionnées dans les déclarations environnementales des produits et les autres normes de produits peuvent aider à évaluer les références d'un produit, y compris les problèmes pertinents en termes de responsabilité. Une autre solution consiste à fournir une preuve fondée sur des essais ou d'autres références de clients pour évaluer cet aspect important ;
- les méthodes de calcul de coûts qui permettent de mesurer quelle réelle valeur économique est obtenue au regard du prix d'achat, en entraînant la sélection du fournisseur le plus avantageux d'un point de vue économique sur toute la durée de vie du contrat. Si elle est correctement appliquée, cette technique contribue à établir la valeur monétaire des impacts de responsabilité, telle que les coûts énergétiques, le remplacement ou la réparation précoce de produits moins responsables et la mise au rebut en fin de vie. Dans la mesure du possible, il convient de tenir compte des futurs coûts et de la taxation environnementale et sociétale anticipée afin d'obtenir le juste prix avec l'évaluation de coûts la plus équilibrée fournissant un résultat mutuellement bénéfique (voir Annexe D – Méthode de calcul du coût global).

Les organisations du secteur privé et certains organismes publics peuvent avoir une possibilité de négociation après l'évaluation de l'appel d'offres. Cette étape constitue un risque d'engagement réduit en matière de responsabilité de la part du (des) fournisseur(s), notamment si la sélection reste uniquement axée sur le coût. Il faut noter que cette étape peut également constituer une opportunité d'améliorer l'engagement des fournisseurs.

Il convient d'intégrer toutes les exigences de responsabilité en suspens dans la préparation d'une réunion de négociation et/ou d'une stratégie de négociation et de les soumettre au cours de la négociation.

La négociation peut déboucher sur les principaux résultats suivants :

- les exigences relatives aux questions de responsabilité ont été garanties et le reporting a été approuvé (portant par exemple sur le pilotage du plan d'actions, des indicateurs de performance clés, etc.) ;
- un accord a été conclu pour engager des actions liées au management des risques de responsabilité identifiés au cours de la phase précédente de préqualification ou d'évaluation de l'appel d'offres ;
- une influence proactive sur le plan d'action du fournisseur en matière de responsabilité a été obtenue.

Dans la mesure du possible, il convient de faire figurer dans le contrat les engagements en matière de responsabilité afin de s'assurer que le fournisseur est contractuellement lié à leur fourniture ou à l'amélioration de leurs performances au fil du temps. S'il s'avère impossible de négocier des engagements contractuels, il peut être nécessaire d'adopter une approche plus informelle et plus souple afin de convaincre les fournisseurs de prendre des initiatives en matière de responsabilité. Il convient alors que ces initiatives ne soient pas contractuellement contraignantes et de les inclure généralement dans un plan séparé d'amélioration du fournisseur ou un protocole d'accord. Des exemples d'initiatives peuvent être cités tels que des engagements visant à favoriser (ou augmenter l'utilisation) de bois issus de forêts gérées de manière responsable, réduire ou éliminer l'utilisation d'un produit chimique dangereux, accentuer le recours aux petites et moyennes organisations, améliorer les conditions de travail aux niveaux inférieurs de la chaîne d'approvisionnement.

Au terme de la négociation, il convient que le contrat soit officiellement octroyé au fournisseur, après entière approbation des principales parties prenantes et des autorités déléguées (à ce stade, les organisations peuvent initier une revue par des experts ou d'autres parties prenantes). Il convient d'informer les parties prenantes internes concernées des nouvelles dispositions.

Il convient également d'informer les fournisseurs non retenus et de leur fournir un retour détaillé. Il est recommandé d'informer les fournisseurs que leurs références n'étaient pas à la hauteur de l'exigence en matière de responsabilité car cette étape constitue une contribution importante de l'organisation à l'amélioration des fournisseurs. Cette procédure renforce à son tour l'importance des pratiques commerciales responsables au sein du marché des fournisseurs susceptibles d'être consultés.

7.5 Gestion des contrats

7.5.1 Gestion de la relation avec les fournisseurs

Il convient que les engagements d'une organisation en matière de responsabilité se reflètent dans la qualité de la relation avec ses fournisseurs. L'obtention de résultats en matière de responsabilité nécessite souvent le développement d'une vision à long terme, qui a une meilleure chance de succès si elle est partagée par un fournisseur qui considère l'organisation d'achat comme un « client de choix ».

La qualité de la relation avec les fournisseurs peut être améliorée par une combinaison de pratiques, notamment :

- conformité totale aux exigences légales en termes de relation client-fournisseur ;
- clauses équilibrées, conditions équitables (par exemple garanties, délais, etc.), indicateurs de performance clés et dommages-intérêts ou pénalités, dès lors que ces derniers sont autorisés par la loi dans les contrats ;
- procédures (par exemple contrats de base, protection de la propriété intellectuelle) et conditions (par exemple paiements rapides) robustes générant un meilleur « confort » de toutes les parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement ;
- émission rapide des commandes dès que l'organisation cliente et le fournisseur s'accordent sur le début des travaux, et prévention des coûts cachés et des risques pour les deux parties lors de la passation de commande ;
- performances en matière de délais de paiement contrôlées et améliorées, dans le respect des termes contractuels et des exigences légales. Même lorsque les fournisseurs sont responsables d'un retard, le pilotage de la performance de paiement est vital pour maintenir une relation équilibrée et responsable. Il convient d'effectuer ce contrôle de manière régulière par référence aux objectifs et/ou aux données comparatives ;
- prévention des conflits par le dialogue et l'efficacité de la résolution des litiges ;
- attention focalisée sur les différentes catégories de fournisseurs : stratégiques, petites et moyennes organisations, fournisseurs vulnérables, etc.

7.5.2 Mise en œuvre du contrat

Il existe une période de transition et d'adaptation au début de tout nouvel accord contractuel et, souvent, l'influence et l'implication des parties prenantes changent lorsque le contrat devient opérationnel. Du point de vue des relations d'affaires responsables, il est important que la sensibilisation et la focalisation sur les éléments responsables et les cibles de performances associées soient communiquées et comprises des parties prenantes internes concernées afin de s'assurer que tous les engagements en matière de responsabilité pris dans le cadre du contrat sont totalement mis en œuvre.

Il convient également que le fournisseur souscrive entièrement à la mise en œuvre des pratiques de responsabilité, et ce dès le début du contrat. Il incombe au responsable du contrat de s'assurer que la responsabilité reste toujours dans les priorités d'action du fournisseur.

7.5.3 Plan de gestion des contrats

L'association des objectifs de l'organisation en matière de responsabilité et de gestion des contrats d'achat ancre la responsabilité dans les relations d'affaires et contribue à soutenir les efforts et la dynamique en sa faveur.

De nombreuses organisations utilisent des indicateurs de performance clés pour mesurer leur propre performance ainsi que celle de leurs fournisseurs. Les objectifs et les indicateurs de performance clés associés peuvent couvrir l'ensemble du spectre des impacts responsables et dépendent des priorités définies dans la stratégie d'approvisionnement et affinées au cours de la phase d'appel d'offres, en partant de l'approvisionnement en matières premières, des normes de travail dans toute la chaîne d'approvisionnement, de l'approvisionnement et de la formation, en passant par la production, l'utilisation et le management de la fin de vie.

À ce stade le responsable du contrat et le fournisseur doivent réexaminer l'analyse des risques et opportunités en matière de responsabilité, réalisée par l'organisation au cours des phases de planification et de sélection. Il convient de réexaminer et développer des plans d'action correspondants afin de s'assurer que le fournisseur effectue des achats, s'aligne et se focalise en continu sur les principaux risques et opportunités en termes de responsabilité. Ces risques et opportunités doivent être décrits dans les plans de gestion des contrats et, si nécessaire, incorporés dans les plans de développement des fournisseurs.

Dans certains cas, il peut exister un conflit d'intérêt si l'amélioration des pratiques responsables présente un intérêt financier à court terme pour le fournisseur. Par exemple, les sous-traitants du secteur des déchets qui sont payés à la tonne peuvent être réticents à prendre des initiatives visant à réduire les déchets, ou bien les fournisseurs d'équipements informatiques peuvent ne pas soutenir les tentatives des clients visant à augmenter la durée de vie des produits par une mise à jour de produit comparée à un remplacement. Dans ces cas, une combinaison d'incitations et de recours peut être adoptée pour réconcilier rentabilité et responsabilité. Par exemple :

- des bonus pourraient être versés aux fournisseurs lorsqu'ils atteignent leurs objectifs ;
- des contrats à prix fixe pourraient être conclus (dans ce cas, la réduction des déchets ou l'amélioration du rendement améliorerait les marges du fournisseur) ;
- des accords de parts de marché pourraient être mis en place lorsque le client et le fournisseur partagent les gains résultant d'améliorations dans les accords d'achats responsables.

7.5.4 Management de la performance et des relations

Un pilotage continu de la performance est essentiel pendant toute la durée du contrat afin de s'assurer que le fournisseur continue à fournir des produits ou services conformément aux exigences, aux termes du contrat et/ou aux plans d'action séparés. Des évaluations bidirectionnelles sont nécessaires pour assurer un management efficace de la performance et favoriser une bonne relation entre les organisations et les fournisseurs. Une bonne pratique impose :

- à l'organisation d'informer les fournisseurs sur la manière dont ils seront évalués (critères, indicateurs de performance clés, termes de l'audit, etc.) ;
- aux fournisseurs d'être en mesure d'assurer un retour d'information et de communiquer ouvertement leur perception de l'organisation.

De nombreuses organisations adoptent des méthodologies dans lesquelles les critères de responsabilité peuvent être pilotés en même temps que le service, la qualité de livraison, le coût et les exigences techniques. Les méthodologies fondées sur des tableaux de bord ou des indicateurs sont un exemple de ce type d'approche. Si des résultats individuels ou combinés indiquent une tendance négative ou une chute sous un seuil convenu, il convient de demander au fournisseur d'engager une action corrective.

Il est recommandé de fixer des réunions d'évaluation à intervalles convenus et de les organiser en face-à-face avec les principaux fournisseurs. Il convient que ces réunions offrent aux deux parties une opportunité de communiquer, partager leurs inquiétudes, promouvoir la compréhension et favoriser les bonnes relations d'affaires. Il convient que les organisations s'efforcent en permanence de tirer parti de l'expertise des fournisseurs en matière de responsabilité afin de maintenir un avantage concurrentiel et de mettre en place, à cet effet, un processus d'échange constructif.

Il est important d'examiner les risques de dépendance des deux côtés, entre l'organisation et ses fournisseurs. Chaque situation doit faire l'objet d'une analyse approfondie (par exemple un fournisseur ayant une compétence spécifique ou une société nouvellement créée, etc.) et des actions appropriées doivent être engagées (par exemple : accepter, empêcher, limiter ou se retirer) afin de réduire une dépendance excessive et d'éviter des impacts négatifs pour l'autre partie.

Une bonne pratique pour les organisations consiste à effectuer des audits périodiques des fournisseurs tout au long de la durée de vie du contrat, notamment pour les contrats importants et complexes, afin de vérifier que les déclarations de responsabilité et les pratiques de travail satisfont aux exigences stipulées. Cependant, les audits ne peuvent à eux seuls garantir la totale conformité aux normes. Il convient également d'utiliser d'autres techniques pour piloter la conformité aux exigences de responsabilité. Les audits sont utiles pour focaliser l'attention sur des problèmes particuliers tels que les exigences de responsabilité, et créer une prise de conscience des niveaux de performance attendus.

Les fournisseurs dont les performances en matière de responsabilité sont remarquables pourraient être distingués par le biais de trophées ou d'initiatives similaires afin de mettre en exergue et de promouvoir les efforts qu'ils ont fournis en vue d'une amélioration continue de leurs produits et services. Cette distinction constituera un exemple de bonne pratique pour les autres fournisseurs.

La politique d'achat responsable peut favoriser l'utilisation de la négociation, de la médiation, de la demande d'expertise, de l'expertise, de la conciliation ou de l'arbitrage pour résoudre tout litige entre l'organisation et un fournisseur. À cet effet, il convient d'élaborer un processus de résolution des litiges qui décrit dans les grandes lignes les étapes de résolution et précise les modalités et les responsabilités.

7.5.5 Initiative conjointe des fournisseurs/clients

Il convient que les organisations pilotent des initiatives visant à améliorer la responsabilité et cette stratégie implique souvent aux fournisseurs et à l'organisation d'achat d'adopter une approche conjointe. Les chaînes d'approvisionnement peuvent être longues et complexes et les efforts visant à améliorer les pratiques responsables en amont nécessitent le support proactif des principaux fournisseurs de niveau 1. Par exemple, les efforts des organisations d'achat visant à améliorer les conditions de travail ou à obtenir l'assurance de l'intégrité des matières premières et des composants pourraient être considérablement facilités par le soutien proactif de ces fournisseurs.

Lorsqu'elles sont appropriées, il convient de mettre en place des initiatives conjointes pour améliorer les enjeux en matière de responsabilité identifiés lors de la définition des priorités. Dans certains cas, le marché peut être dans l'incapacité de fournir ou répondre à de nouvelles normes de responsabilité. Dans ce cas, des programmes de développement de la chaîne d'approvisionnement peuvent être nécessaires pour améliorer les compétences et la capacité (voir 6.3.4).

Des exemples d'initiatives conjointes sont des initiatives du secteur visant à examiner les conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement du secteur en question, rechercher et développer des alternatives plus responsables, partager des données d'audit et élaborer un code de conduite conjoint des fournisseurs.

7.5.6 Défaillance d'un fournisseur

Dans certains cas, il peut être nécessaire de mettre fin à une relation avec un fournisseur lorsque ce dernier n'a pas satisfait aux exigences et conditions requises. Il est important de traiter le non-respect des spécifications de responsabilité de la même manière que tout autre manquement de la part d'un fournisseur.

Il faudra ne mettre fin à la relation qu'en dernier ressort. Il est recommandé de ne choisir cette solution qu'après que l'organisation ait fait tous les efforts possibles pour aider le fournisseur à satisfaire aux exigences convenues, sauf si le fournisseur a produit peu d'efforts d'amélioration, voire aucun, ou s'est avéré incapable d'améliorer ses performances. Il convient de déterminer le degré de défaillance en fonction du niveau d'engagement du fournisseur par l'organisation, des engagements contractuels en matière de performances initialement convenus et des mesures de progression effectuées, etc. Le fait de poursuivre l'approvisionnement auprès d'un tel fournisseur peut indiquer au marché de l'approvisionnement que l'organisation n'est pas sérieuse sur ses engagements de responsabilité dans sa chaîne d'approvisionnement.

7.5.7 Management de la mise au rebut et de la fin de vie

Certains produits, équipements et biens nécessitent l'élaboration d'une stratégie d'élimination pour leur fin de vie utile. Il convient toutefois de ne pas prendre de décision en matière de mise au rebut de manière isolée. Bien que la mise au rebut soit considérée comme la phase ultime du cycle de vie de management des produits, équipements et biens, il est courant que l'action de mise au rebut déclenche l'acquisition d'un bien de remplacement. Lorsqu'elles sont appropriées, il est utile d'axer les activités de mise au rebut sur l'optimisation des impacts sociétaux, environnementaux et économiques sur les biens inadaptés d'un point de vue fonctionnel ou sous-utilisés, ainsi que sur leur mise hors service, transport et stockage, et ce en toute sécurité.

À ce stade, il convient d'examiner les options de mise au rebut et de les évaluer dans le but de réduire au minimum les impacts environnementaux, d'optimiser le recyclage et la réutilisation, et de déterminer toutes les opportunités de réduction de la mise en décharge et de la pollution au minimum. Une mise au rebut contraire à l'éthique peut engendrer des coûts induits importants et nuire à la réputation de l'organisation.

7.6 Revue des contrats et enseignements

L'organisation d'achat doit effectuer des examens réguliers du contrat tout au long de sa durée de vie, ainsi qu'au terme du contrat. Cet examen est vital pour s'assurer que les enseignements tirés au cours de la vie du contrat puissent être partagés et que des améliorations continues puissent avoir lieu afin d'accroître la performance en termes de responsabilité.

Au cours de l'examen du contrat et au terme du contrat, il est utile de rédiger un document de synthèse qui alimentera la prochaine stratégie d'achat et d'approvisionnement. Il convient que ce document porte sur les rubriques habituelles d'un contrat, notamment :

- des détails sur les risques et opportunités en matière de responsabilité qui se sont présentés et la manière dont ils ont été gérés ;
- des détails concernant la réalisation des objectifs de responsabilité spécifiés dans le contrat ;
- un aperçu de la performance en termes d'achats responsables ;
- une analyse des principaux critères de réussite ;
- les principaux enseignements pour les futurs contrats.

Il convient d'élaborer la stratégie d'approvisionnement ou d'achat à venir en exploitant les leçons tirées de la précédente. Cette méthode permet d'intégrer de nouvelles idées dans le processus et de promouvoir l'amélioration continue grâce à l'examen des priorités et objectifs, en conduisant ainsi à des résultats plus responsables.

Une bonne pratique consiste à publier les enseignements détaillés de manière à ce que les autres organisations puissent également en bénéficier.

Annexe A (informative)

Liste d'aide à l'identification des domaines d'action liés aux achats responsables

Il convient que l'organisation et sa fonction achats examinent les domaines d'action en matière de responsabilité de manière holistique. Sur la base de l'ISO 26000, il convient donc de considérer les 7 questions centrales et les 37 domaines d'action en matière de responsabilité, ainsi que leur interdépendance. Il convient que l'organisation, et notamment sa fonction achats, soit consciente que les efforts consentis pour examiner un domaine d'action peuvent impliquer un compromis avec d'autres domaines d'action. Il faut veiller à ce que des améliorations particulières ciblant un domaine d'action spécifique n'influent pas négativement sur d'autres domaines ou n'aient des impacts défavorables sur le cycle de vie des produits et services de l'organisation, sur ses parties prenantes ou sur ses chaînes de valeur et d'approvisionnement.

Le tableau suivant indique les liens existants entre les domaines d'action en matière de responsabilité de l'ISO 26000 et les actions d'achat possibles.

Les 7 questions centrales et 37 domaines d'action de l'ISO 26000	Actions associées et attentes en matière d'achat
Gouvernance de l'organisation	
Domaine d'action primordial, lié au système informel ou formel au moyen duquel l'organisation prend des décisions et les applique, y compris l'exercice de sa responsabilité sociétale	
1. Structures et processus de prise de décision	Développer une politique d'achat qui reflète un engagement en termes de responsabilité, avec des objectifs et des ambitions clairement définis.
	Appliquer les principes d'achat responsable (4.1.2) dans les pratiques d'achat et rendre leur application visible « en donnant l'exemple », tout en travaillant dans des cadres de performance et d'engagement, tels qu'un code de conduite éthique des fournisseurs.
	Établir des processus de communication plurielle avec les fournisseurs, sous-traitants, partenaires commerciaux et autres parties prenantes dans la création de valeur et la chaîne d'approvisionnement, portant sur les enjeux en termes de responsabilité et qui ont une pertinence et une importance élevée pour les achats responsables.
	Encourager la prise de conscience du développement durable chez tous les employés impliqués dans le processus d'achat.
	Rechercher des solutions innovantes pour les produits et services en adoptant des approches telles que l'évaluation du coût du cycle de vie, l'économie de fonctionnalité (utiliser au lieu de posséder), l'économie circulaire et l'économie inclusive.
Droits de l'Homme	
Sur la base de la Charte internationale des droits de l'Homme et des principaux textes directeurs sur les droits de l'Homme	
Conforme aux principes directeurs des Nations Unies relatifs au commerce et aux droits de l'Homme	
2. Devoir de vigilance	Identifier, empêcher et examiner les impacts négatifs réels ou potentiels sur les droits de l'Homme, résultant de leurs activités via une évaluation initiale des fournisseurs.
	Mettre en œuvre un devoir de vigilance avec une approche proactive pour identifier les impacts négatifs réels et potentiels sur les droits de l'Homme des décisions et activités d'achat, dans le but d'éviter et d'atténuer ces impacts. Note : Il convient de compléter le devoir de vigilance non seulement pour les droits de l'Homme, mais de manière intégrale pour les 7 questions centrales.

Les 7 questions centrales et 37 domaines d'action de l'ISO 26000	Actions associées et attentes en matière d'achat
3. Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme	Analyser les risques et opportunités pour les droits de l'Homme dans la chaîne d'approvisionnement. Il convient que la fonction achats déclenche une alerte en cas d'approvisionnement en produits et services provenant de zones en conflit ou sujettes à une instabilité politique, usant de pratiques commerciales connues basées sur la corruption, avec une absence de droits civils ou de protection juridique, une pauvreté extrême et de mauvaises conditions d'hygiène, des communautés de population indigène, et les zones où le travail des enfants est pratique courante.
4. Prévention de la complicité	Éviter toute complicité en prêtant assistance à l'exécution d'actions par les fournisseurs ou sous-traitants, qui sont incompatibles ou non respectueuses des droits de l'Homme.
5. Remédier aux atteintes aux droits	Établir un mécanisme transparent pour remédier aux atteintes aux droits pour permettre aux parties prenantes qui estiment que leurs droits de l'Homme ont été bafoués dans la chaîne d'approvisionnement de porter cette situation à la connaissance de l'organisation et de chercher des réparations et un recours.
	Concevoir le processus de recours de manière à fournir des solutions mutuellement convenues pour remédier aux atteintes aux droits par un engagement entre les parties concernées, la fonction achats et les fournisseurs.
6. Discrimination et groupes vulnérables	S'assurer, en communiquant avec les fournisseurs, que l'achat de produits et services n'implique pas une discrimination entre les travailleurs, les communautés locales, la population indigène, les femmes et les jeunes filles, les personnes handicapées, d'autres groupes vulnérables tels que les personnes âgées et les personnes pauvres, ou une discrimination fondée sur la race, la religion ou la caste.
7. Droits civils et politiques	Respecter, en collaboration avec les fournisseurs, les droits civils et politiques des parties prenantes impliquées dans la chaîne d'approvisionnement pour la production de produits et services. Par exemple, le droit à vivre avec dignité, le droit à la sécurité personnelle, l'absence de torture, la liberté syndicale ou la liberté d'opinion.
8. Droits économiques, sociaux et culturels	Respecter, en collaboration avec les fournisseurs, le droit des parties prenantes dans la chaîne d'approvisionnement à : participer à la culture locale ; travailler dans des conditions justes et favorables ; bénéficier de conditions sanitaires adéquates ; avoir un niveau de vie suffisant pour le maintien de leur santé physique et mentale et de leur bien-être ; avoir une nourriture suffisante, des conditions vestimentaires dignes, un logement, des soins médicaux et une protection sociale.
	Ne pas limiter mais faciliter l'accès aux services essentiels tels que l'eau, l'électricité et les soins médicaux.
9. Principes fondamentaux et droits au travail	S'assurer, en collaboration avec les fournisseurs, que les droits fondamentaux de l'Homme dans les domaines d'action liés au travail sont préservés, tels que la liberté d'association et le droit de négociation collective, l'élimination du travail forcé, l'égalité des chances et la non-discrimination, l'abolition du travail des enfants.
Relations et conditions de travail Sur la base des recommandations et des conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) de l'agence des Nations Unies	
10. Emploi et relations employeur/employé	S'assurer, en collaboration avec les fournisseurs et les sous-traitants, que les domaines d'action liés au travail sont examinés, tels que la reconnaissance juridique des sous-traitants et des travailleurs, l'égalité des chances pour les travailleurs, la désapprobation des pratiques de travail non équitables, abusives ou visant à exploiter autrui.
11. Conditions de travail et protection sociale	S'assurer, en collaboration avec les fournisseurs, que les conditions de travail sont satisfaisantes, telles que des salaires équitables et autres formes de contrepartie, la limitation du temps de travail, les périodes de repos, les congés, les pratiques disciplinaires et les licenciements, les questions de protection de la maternité, et que le bien-être des travailleurs est assuré, par exemple, par l'accès à l'eau potable, les installations sanitaires, les cantines et l'accès aux services médicaux.

Les 7 questions centrales et 37 domaines d'action de l'ISO 26000	Actions associées et attentes en matière d'achat
12. Dialogue social	Reconnaître l'importance du dialogue social entre les fournisseurs, travailleurs, employés, syndicats et gouvernements sur des aspects tels que le droit de négociation collective et la liberté d'association, ou la transparence des conditions sociales des sous-traitants.
13. Santé et sécurité au travail	Contribuer, en collaboration avec les fournisseurs, au développement et au maintien des systèmes de santé et de sécurité au travail, au bien-être physique, mental et social des travailleurs, et à la prévention d'effets négatifs sur la santé liés aux conditions de travail.
14. Développement du capital humain	Contribuer, en collaboration avec les fournisseurs, à permettre aux travailleurs de développer leurs compétences, d'accéder à la formation, d'améliorer leurs capacités et de progresser dans leur carrière.
Environnement La responsabilité environnementale est une condition préalable à la survie et à la prospérité de l'Homme et des êtres vivants. Les normes de la série ISO 14000 peuvent aider à examiner les domaines d'action environnementaux.	
	Favoriser les principes environnementaux avec les fournisseurs et autres parties prenantes dans la chaîne d'approvisionnement, adopter le principe de précaution, encourager la responsabilité environnementale, le management du risque pour l'environnement et le fonctionnement d'après le principe « pollueur-payeur ».
	Évaluer avec les fournisseurs la pertinence et la faisabilité des stratégies liées à l'environnement telles que l'analyse du cycle de vie et l'évaluation des coûts du cycle de vie, l'évaluation des impacts sur l'environnement, la production plus propre et l'éco-efficience, ainsi que l'approche du couple produits-services.
15. Prévention de la pollution	Améliorer, en collaboration avec les fournisseurs, la prévention des émissions dans l'air et des rejets dans l'eau, la gestion des déchets, l'utilisation et la mise au rebut de produits chimiques et de pesticides toxiques et dangereux, et la gestion des autres formes de pollution tels que le bruit, les odeurs, les vibrations, les émissions électromagnétiques, les rayonnements et la pollution virale ou bactérienne.
16. Utilisation responsable des ressources	Améliorer, en collaboration avec les fournisseurs, l'utilisation responsable des principales sources énergétiques (ressources renouvelables telles que l'énergie solaire, éolienne, marémotrice et géothermique), la conservation de l'eau, l'utilisation et l'accès à l'eau (eau potable, réutilisation de l'eau), l'efficacité dans l'utilisation des matières (réutilisation-recyclage, économie circulaire, approche du cycle de vie), et la réduction des besoins en ressources pour les produits et services.
17. Atténuation des changements climatiques et adaptation	Atténuer, en collaboration avec les fournisseurs, l'impact défavorable des changements climatiques dus aux émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre et se fixer pour but la neutralité en carbone en s'engageant sur des programmes collectifs ou collaboratifs.
	Identifier, en association avec les fournisseurs et autres parties prenantes, les opportunités visant à empêcher ou réduire au minimum les dommages liés au changement climatique tels que les inondations, les vents violents et la sécheresse, la chaleur ou le froid intense, ou à garantir la sécurité de l'approvisionnement en eau potable, l'assainissement, la nourriture et autres ressources critiques pour la santé humaine.
18. Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels	Protéger et valoriser, en collaboration avec les fournisseurs et autres parties prenantes, la biodiversité, les services assurés par les écosystèmes, l'utilisation des sols et des ressources naturelles de manière responsable, et aller dans le sens d'un développement durable urbain et rural sain d'un point de vue environnemental.
	Promouvoir et adopter des pratiques agricoles, piscicoles et forestières responsables, y compris les aspects liés au bien-être des animaux.
	Respecter le bien-être des animaux lorsque les activités ont un impact sur leur vie, et assurer des conditions décentes de gardiennage, d'élevage, de production, de transport et d'utilisation des animaux.

<p>Les 7 questions centrales et 37 domaines d'action de l'ISO 26000</p>	<p>Actions associées et attentes en matière d'achat</p>
<p>Loyauté des pratiques Appliquer et promouvoir la conduite éthique des transactions de l'organisation avec d'autres organisations telles que des fournisseurs, sous-traitants, partenaires, clients, concurrents, gouvernements et associations professionnelles.</p>	
<p>19. Lutte contre la corruption</p>	<p>Empêcher et lutter contre la corruption, en collaboration avec les fournisseurs, qui se manifeste, par exemple, sous forme de corruption (sollicitation, offre ou acceptation d'un pot-de-vin, en espèces ou en nature) dans les secteurs public et privé, de fraude, de blanchiment d'argent sale, de détournement de biens, de recel ou d'entrave à la justice.</p> <p>Empêcher la corruption en sensibilisant, en aidant et en formant le personnel des achats et les représentants des fournisseurs et sous-traitants, et les encourager à rendre compte d'un traitement déloyal et des violations de la politique de l'organisation en matière de lutte contre la corruption.</p>
<p>20. Engagement politique responsable</p>	<p>Empêcher l'abus d'autorité des fournisseurs et éviter les comportements tels que la manipulation, l'intimidation et la coercition, susceptibles de miner le processus politique public.</p>
<p>21. Concurrence loyale</p>	<p>Combattre les nombreuses formes de comportement anticoncurrentiel. Des exemples sont par exemple l'entente sur les prix, où les parties s'entendent pour vendre les mêmes produits ou services au même prix, la collusion des soumissionnaires, où les parties s'entendent pour truquer un appel d'offres, et des prix exagérément agressifs consistant à vendre un produit ou service à un prix très bas dans le but d'éliminer les concurrents du marché et d'imposer des conditions déloyales aux concurrents.</p> <p>Appuyer et promouvoir la concurrence loyale entre les fournisseurs dans toute la chaîne d'approvisionnement.</p> <p>Soutenir les pratiques antitrust et antidumping avec les fournisseurs, et ne pas profiter de conditions sociales, telles que la pauvreté, pour obtenir des avantages concurrentiels déloyaux.</p>
<p>22. Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur</p>	<p>Influer sur toute la chaîne d'approvisionnement pour l'achat de produits et services fabriqués et livrés de la manière la plus responsable (voir Annexe B).</p> <p>Fournir, dans la mesure du possible, une assistance aux fournisseurs de PMO en les sensibilisant aux questions de responsabilité et aux meilleures pratiques, et fournir l'assistance complémentaire nécessaire (conseil technique ou renforcement des capacités, par exemple) ou d'autres ressources.</p>
<p>23. Respect des droits de propriété</p>	<p>Respecter les droits de propriété qui couvrent la propriété tant physique qu'intellectuelle et qui englobent les droits fonciers et autres avoirs physiques, les droits d'auteur, les brevets, les droits relatifs aux indications d'origine géographique, les fonds et les droits moraux.</p> <p>Encourager le respect des droits de propriété avec les fournisseurs et autres parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement, et ne pas s'engager dans des activités qui violent les droits de propriété, y compris l'abus de position dominante, la contrefaçon et le piratage.</p>
<p>Questions relatives aux consommateurs Les organisations qui fournissent des produits et services aux consommateurs, ainsi qu'à d'autres clients, ont des responsabilités vis-à-vis de ces consommateurs et de ces clients. Ces questions sont basées sur les Principes directeurs des Nations Unies pour la protection des consommateurs.</p>	
	<p>Privilégier les principes liés aux droits des consommateurs avec les fournisseurs, par exemple en étant informé, en gérant la sécurité, en proposant des réparations, en adoptant le principe de précaution, en respectant le droit à la vie privée, en garantissant l'égalité entre hommes et femmes et en utilisant une conception universelle.</p>
<p>24. Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats</p>	<p>Fournir, en collaboration avec les fournisseurs, des informations claires et suffisantes concernant les prix, caractéristiques, termes, conditions, coûts, durée du contrat et délais d'annulation.</p> <p>Fournir, en collaboration avec les fournisseurs, des informations concernant les domaines d'action liés à la responsabilité et les impacts dans la chaîne d'approvisionnement des produits et services.</p>

Les 7 questions centrales et 37 domaines d'action de l'ISO 26000	Actions associées et attentes en matière d'achat
25. Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs	S'assurer avec les fournisseurs que les produits et services protégeront la santé et la sécurité des consommateurs, lors de la consommation, l'utilisation, le stockage, la maintenance, la réparation et le retour.
26. Consommation responsable	Stimuler la conception des produits et emballages pour qu'ils puissent être facilement utilisés, réutilisés, réparés ou recyclés et, si possible, proposer ou suggérer des services de recyclage et de mise au rebut.
	Fournir aux consommateurs des informations concernant les produits et services, y compris le pays d'origine, l'efficacité énergétique (le cas échéant), le contenu ou les ingrédients (y compris, le cas échéant, l'emploi d'organismes génétiquement modifiés et de nanoparticules), et des informations liées au bien-être des animaux.
	Utiliser des dispositifs d'étiquetage, labels ou encore d'autres dispositifs de vérification, dans la mesure où ils sont fiables et efficaces, et vérifiés de manière indépendante, tels que l'éco-label ou les audits. Ces dispositifs permettent de communiquer sur les aspects environnementaux positifs, les rendements énergétiques et d'autres caractéristiques bénéfiques d'un point de vue sociétal et environnemental des produits et services.
27. Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs	Proposer des mécanismes adaptés de service après-vente, d'assistance et de résolution des réclamations et litiges incluant une installation adéquate, des garanties et une assistance technique concernant l'utilisation, ainsi que des dispositions relatives au retour, aux réparations et à la maintenance.
	Faire appel à d'autres mécanismes de règlement des litiges et à des mécanismes de résolution des conflits et de réparation reposant sur des normes nationales ou internationales, n'occasionnant aucun frais ou un minimum de frais pour les consommateurs.
28. Protection des données et de la vie privée des consommateurs	Protéger les données et la vie privée des consommateurs afin de sauvegarder les droits des consommateurs en matière de vie privée, en limitant les types d'informations réunies et les méthodes d'obtention, d'utilisation et de protection de ces informations.
	Note : L'augmentation constante de l'emploi de moyens de communications électroniques (y compris pour les transactions financières) et des tests génétiques, ainsi que l'extension des bases de données à une grande échelle soulèvent des inquiétudes quant à la façon de protéger la vie privée des consommateurs, notamment ce qui concerne les informations personnellement identifiables.
	S'abstenir de divulguer, de rendre accessible ou d'utiliser des données personnelles à des fins autres que celles spécifiées, y compris la commercialisation, à l'exception de celles fournies avec le consentement éclairé et volontaire du consommateur selon les exigences de la loi, et donner aux consommateurs le droit de vérifier si l'organisation dispose de données les concernant.
29. Accès aux services essentiels	Stimuler et contribuer dans la chaîne d'approvisionnement aux opportunités (locales) de satisfaire au droit aux services essentiels, tels que l'électricité, le gaz, l'eau, les services des eaux résiduaires, le drainage, les eaux d'égout et les communications.
30. Éducation et sensibilisation	Contribuer à l'éducation des consommateurs en fournissant, en association avec les fournisseurs, des informations relatives à la consommation responsable, aux impacts sur la santé, la sécurité et l'environnement, par exemple en fournissant un étiquetage, des instructions, des manuels d'utilisation et d'autres moyens de communication.
Communautés et développement local	
Le terme « communauté » renvoie à la zone géographique où se situe une implantation résidentielle ou toute autre implantation humaine, à proximité physique des sites de l'organisation ou dans les zones d'impact de l'organisation (par exemple l'endroit où elle achète des produits et services dans la chaîne d'approvisionnement). Soutenir les anciens Objectifs du Millénaire pour le Développement des Nations Unies et, si possible, les nouveaux Objectifs des Nations Unies en matière de développement durable.	
31. Implication auprès des communautés	Se rapprocher des communautés, en collaboration avec les fournisseurs, en respectant les droits culturels, sociaux et politiques des communautés (par exemple traditionnelles ou indigènes), en consultant les représentants des communautés, en participant aux associations locales et en contribuant aux programmes de développement.

Les 7 questions centrales et 37 domaines d'action de l'ISO 26000	Actions associées et attentes en matière d'achat
32. Éducation et culture	Promouvoir et soutenir l'éducation des communautés à tous les niveaux, en particulier l'éducation des enfants, des femmes et des groupes vulnérables, dans les zones où les produits à acheter sont fabriqués.
33. Création d'emplois et développement des compétences	<p>Analyser les impacts, en association avec les fournisseurs, des décisions d'investissement et d'achat sur la création d'emplois et le renforcement des capacités, ainsi que sur la réduction de la pauvreté.</p> <p>Envisager d'aider à développer ou améliorer les programmes de développement des compétences dans la communauté lorsque ces programmes sont inadaptés, éventuellement en partenariat avec les fournisseurs et d'autres acteurs de la communauté.</p> <p>Examiner l'impact positif des décisions d'approvisionnement et d'achat sur la création d'emplois pour les PMO.</p>
34. Développement des technologies et accès à la technologie	<p>Étudier la contribution au développement de technologies innovantes ou à faible coût, susceptibles de contribuer au traitement des questions sociales et environnementales dans les communautés locales ou d'avoir un impact très positif sur l'éradication de la pauvreté et de la faim.</p> <p>Nouer des partenariats avec des fournisseurs et d'autres organisations, telles que des universités ou des laboratoires de recherche, afin d'améliorer le développement scientifique et technologique avec des partenaires issus de la communauté, et employer la population locale pour ces travaux.</p> <p>Étudier, si cela s'avère possible d'un point de vue économique, la possibilité de développer le potentiel local et traditionnel en matière de savoir et de technologie, tout en protégeant les droits correspondants de la communauté sur ce savoir et ces technologies.</p>
35. Création de richesses et de revenus	<p>Étudier, en consultation avec les fournisseurs, l'impact socio-économique d'entrer dans une communauté ou de la quitter, y compris les impacts sur les ressources de base nécessaires pour le développement durable de la communauté.</p> <p>Privilégier les fournisseurs locaux de produits et services et contribuer au développement de ces fournisseurs dans la mesure du possible.</p> <p>S'assurer que les fournisseurs assument leurs responsabilités en matière de taxes et fournissent aux autorités les informations nécessaires leur permettant de déterminer les taxes dues.</p>
36. Santé	<p>Chercher à éliminer les conséquences néfastes sur la santé de tout processus de fabrication ou de produits et services fournis par les fournisseurs.</p> <p>Envisager d'apporter une aide pour faciliter un accès universel et responsable aux services essentiels de santé et à l'eau propre ainsi qu'à des installations sanitaires appropriées, comme moyen de prévenir les maladies, par exemple en participant à des campagnes de santé publique en association avec les fournisseurs.</p>
37. Investissement de la société	<p>Tenir compte du développement de la communauté dans la planification de projet d'investissements dans la société avec les fournisseurs. Il convient que toutes les actions élargissent les opportunités offertes aux citoyens, par exemple en augmentant les achats de proximité et en s'appuyant sur des ressources locales de manière à soutenir le développement local.</p> <p>Envisager de participer aux programmes des fournisseurs qui assurent l'accès à la nourriture et autre produits essentiels pour les groupes vulnérables ou discriminés et les personnes à faible revenu, en tenant compte de l'importance qu'il y a à augmenter leurs capacités, ressources et opportunités.</p>

Annexe B (informative)

Sphère d'influence selon l'ISO 26000

Que sont les actions associées ?

Il convient que l'organisation et sa fonction achats :

a) Évaluent la sphère d'influence de l'organisation au sein de la chaîne d'approvisionnement

Il convient que l'organisation examine sa capacité à influencer ses chaînes d'approvisionnement. À cet effet, il est recommandé d'effectuer une évaluation systématique de l'organisation et de sa relation avec ses chaînes d'approvisionnement. Dans la mesure du possible, il convient d'intégrer à cette analyse une évaluation commerciale de la chaîne d'approvisionnement à plus grande échelle. Il est recommandé aux personnes réellement en charge des achats d'apprécier systématiquement leur capacité à influencer sur le fournisseur. Cette influence peut varier en fonction du niveau de dépendance mutuelle.

Lors de l'évaluation de sa sphère d'influence et de la détermination de ses responsabilités, il convient que l'organisation exerce son devoir de vigilance afin d'éviter de contribuer à des impacts négatifs par le biais de ses relations avec les fournisseurs. Cela pourrait se traduire par l'évaluation des obligations contractuelles des fournisseurs et sous-traitants en termes de principes et pratiques de responsabilité, la recherche d'un dialogue avec les fournisseurs, la réalisation de visites et d'inspections non annoncées et le pilotage des sous-traitants et des intermédiaires.

b) Promeuvent la responsabilité dans la chaîne d'approvisionnement

Pour promouvoir la responsabilité dans la chaîne d'approvisionnement, il est recommandé qu'une organisation et sa fonction achats :

- intègrent les critères éthiques, sociétaux, environnementaux et d'égalité entre hommes et femmes, ainsi que la santé et la sécurité, dans leurs politiques et pratiques d'achat, de distribution et de sous-traitance afin d'améliorer la cohérence par rapport aux objectifs de responsabilité ;
- encouragent les fournisseurs et autres parties prenantes à adopter des politiques similaires, sans pour autant tolérer de comportement anticoncurrentiel ;
- exercent leur devoir de vigilance et pilotent les fournisseurs et autres tiers avec lesquels l'organisation a des relations, de façon à empêcher de compromettre les engagements de l'organisation en matière de responsabilité ;
- envisagent de fournir une assistance aux petites et moyennes organisations, y compris en les sensibilisant aux questions de responsabilité et aux meilleures pratiques et en leur fournissant une assistance supplémentaire (par exemple, aide technique, renfort de capacités ou autres ressources) pour atteindre les objectifs de responsabilité ;
- participent activement à la sensibilisation des fournisseurs et autres parties prenantes avec lesquels l'organisation a des relations, aux principes et domaines d'action en matière de responsabilité ; et
- promeuvent le traitement équitable des coûts et bénéfices liés à la mise en œuvre de pratiques responsables dans toute la chaîne d'approvisionnement, y compris, dans la mesure du possible, l'amélioration de la capacité des organisations dans la chaîne d'approvisionnement à atteindre les objectifs de responsabilité. Ceci inclut des pratiques d'achat appropriées, telles que s'assurer que des prix justes sont payés, que les délais de livraison sont appropriés et les contrats stables.

c) Exercice d'une influence

La fonction achats peut exercer son influence sur les fournisseurs et autres parties prenantes, afin d'améliorer les impacts positifs sur le développement durable et/ou pour réduire au minimum les impacts négatifs. Lors de l'exercice de son influence, il convient qu'une organisation soit toujours guidée par le comportement éthique et autres principes et pratiques en matière d'achat responsable. Dans ce cas, il convient que l'organisation et la fonction achats envisagent d'abord d'entamer un dialogue visant à améliorer la sensibilisation à la responsabilité et à encourager un comportement socialement responsable. Si le dialogue reste infructueux, il convient d'envisager d'autres actions, y compris de changer la nature de la relation avec les fournisseurs et autres parties prenantes.

Les méthodes d'exercice d'une influence comprennent :

- la définition de dispositions contractuelles ou de mesures incitatives ;
- des déclarations publiques de la part de l'organisation ;
- l'engagement auprès des parties prenantes telles que la communauté, les leaders politiques et autres parties prenantes (par un dialogue ouvert, des ateliers, un symposium, etc.) ;
- un code de conduite des fournisseurs ;
- la publication d'une charte des achats responsables ;
- le partage des connaissances et des informations ;
- la conduite de projets conjoints, par exemple avec des homologues, d'autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement ou des organisations non-gouvernementales ;
- la co-innovation de nouveaux produits, services, rendements et processus ;
- la prise de décisions en matière d'investissement/achat ;
- la mise en œuvre d'un lobbying responsable et l'utilisation des relations avec les médias ;
- la mise en valeur des bonnes pratiques ;
- la formation de partenariats avec des associations du secteur, des fournisseurs et d'autres acteurs ;
- l'exigence pour les parties prenantes de rendre compte de la performance en termes de responsabilité ;
- la reconnaissance des fournisseurs qui atteignent les objectifs responsables ;
- le renforcement des capacités ;
- l'analyse ou la recherche fondée sur les preuves, y compris les audits de fournisseurs.

Lorsque les fournisseurs critiques n'ont pas un effet de levier ou une influence suffisante pour atténuer les impacts négatifs, la fonction achats pourrait envisager des actions telles que :

- proposer un renforcement des capacités pour aider le fournisseur à traiter les problèmes ;
- travailler en collaboration avec d'autres organisations ayant des relations avec le même fournisseur pour l'inciter à des améliorations ;
- travailler avec d'autres organisations sur un plan régional ou sectoriel plus large afin d'inciter à des améliorations ;
- travailler avec le gouvernement local ou central dans le même but ;
- impliquer le fournisseur de manière plus précoce dans la phase de planification pour des améliorations significatives.

Si ces efforts restent infructueux, l'organisation doit pouvoir démontrer qu'elle a fait tous les efforts raisonnables pour améliorer la performance du fournisseur en termes de responsabilité. Elle doit faire le nécessaire pour mettre fin à la relation avec le fournisseur ou se préparer à faire face à toutes les conséquences de sa décision de maintenir cette relation.

Annexe C (informative)

Vue d'ensemble de l'ISO 26000

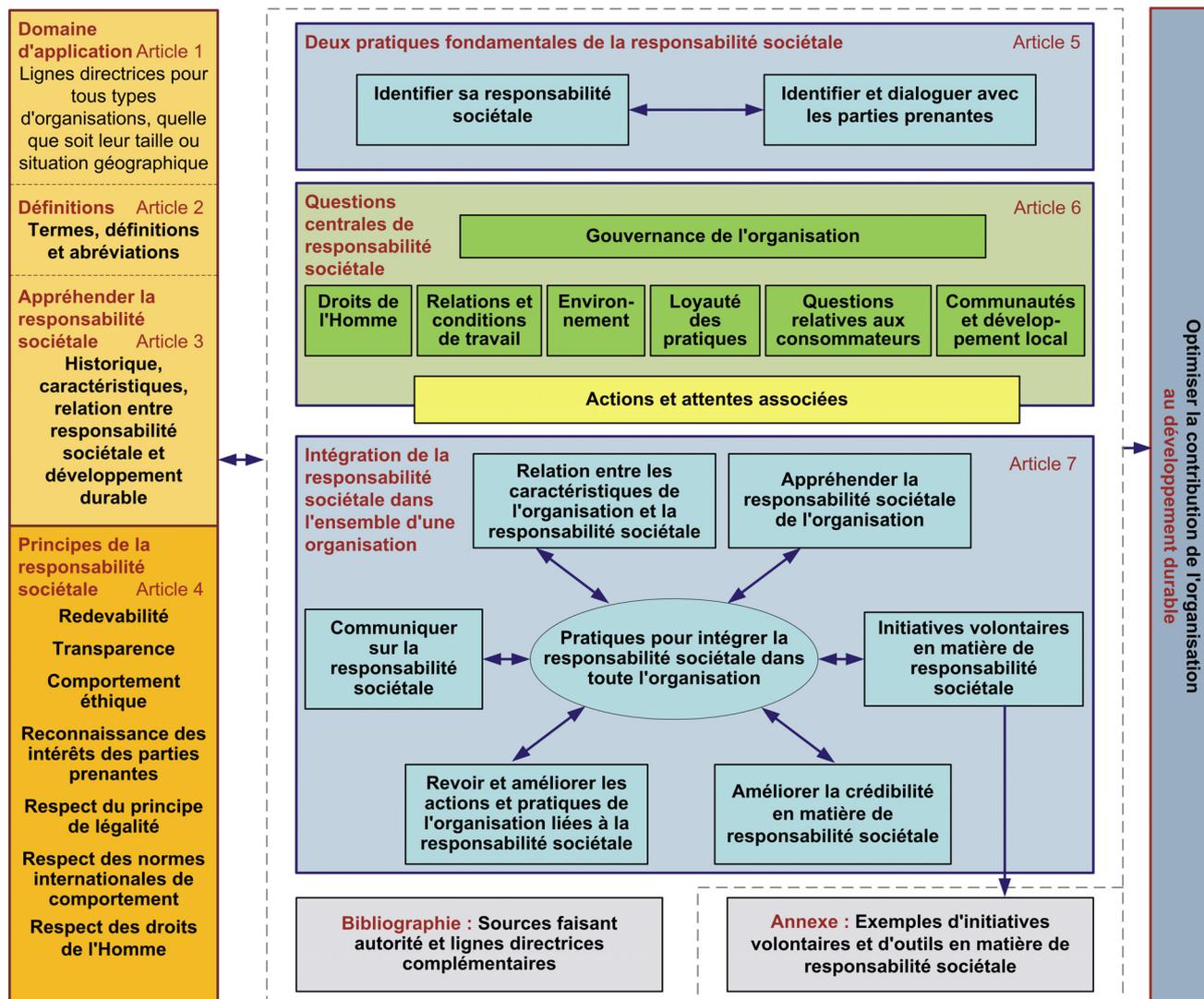


Figure B.1 — Vue d'ensemble de l'ISO 26000

Cette Figure C.1 donne une vue d'ensemble de l'ISO 26000 et a pour but d'aider les organisations à appréhender la manière dont cette norme doit être utilisée. Les points suivants donnent des lignes directrices pour l'utilisation de cette norme :

- après avoir examiné les caractéristiques de responsabilité sociétale et sa relation avec le développement durable (Article 3), il est suggéré à l'organisation d'examiner les principes de responsabilité sociétale décrits à l'Article 4. Lors de l'exercice de sa responsabilité sociétale, il convient que l'organisation respecte et examine ces principes, ainsi que les principes spécifiques à chaque question centrale (Article 6) ;

- avant d'analyser les questions centrales et les domaines d'action en matière de responsabilité sociétale, ainsi que chacune des actions associées et attentes (Article 6), il convient que l'organisation examine deux pratiques fondamentales en matière de responsabilité sociétale : la reconnaissance de sa responsabilité sociétale au sein de sa sphère d'influence, et l'identification et l'engagement auprès de ses parties prenantes (Article 5) ;
- une fois que les principes ont été compris, et que les questions centrales et les domaines d'action pertinents et significatifs en matière de responsabilité sociétale ont été identifiés, il convient que l'organisation cherche à intégrer la responsabilité sociétale dans toutes ses décisions et activités, en utilisant les lignes directrices données à l'Article 7. Cette intégration implique des pratiques telles que l'intégration de la responsabilité sociétale dans ses politiques, culture de l'organisation, stratégies et opérations, l'établissement d'une compétence interne en matière de responsabilité sociétale, la communication interne et externe sur la responsabilité sociétale, et l'examen régulier de ses actions et pratiques liées à la responsabilité sociétale ;
- d'autres lignes directrices sur les questions centrales et les pratiques d'intégration de la responsabilité sociétale sont données dans les sources faisant autorité (Bibliographie) et dans différentes initiatives volontaires et outils (plusieurs exemples globaux sont présentés en Annexe A).

Lors de l'approche et de la mise en œuvre de la responsabilité sociétale, l'objectif primordial pour l'organisation est d'optimiser sa contribution au développement durable.

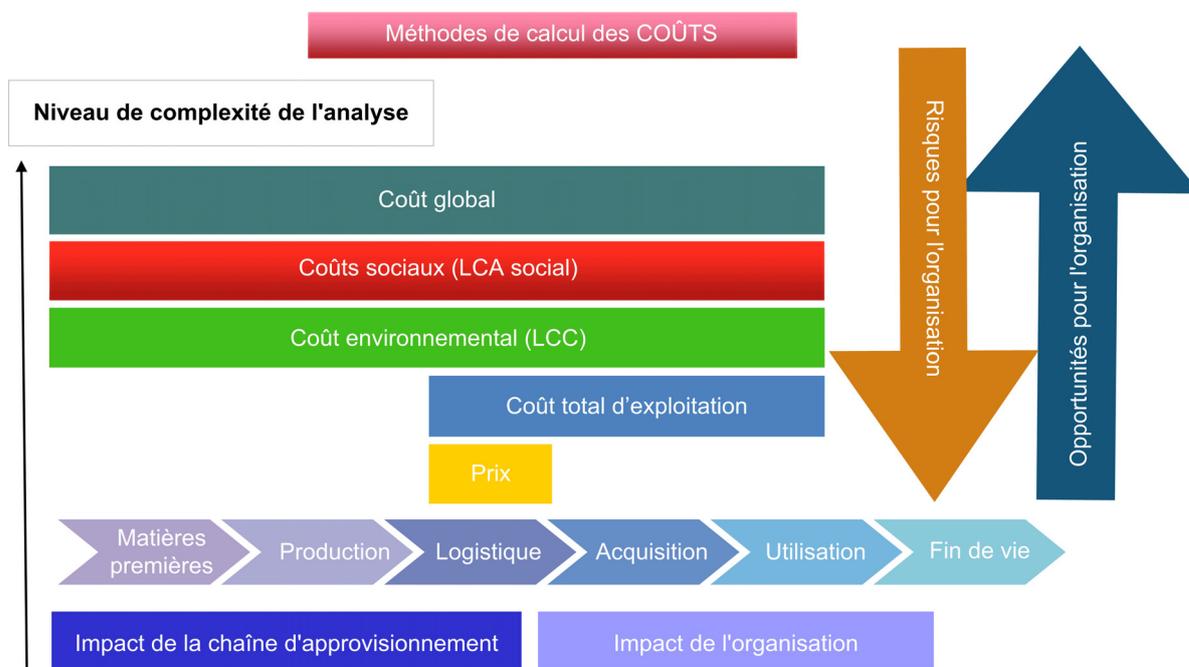
Annexe D (informative)

Méthode de calcul du coût global

Lorsque des décisions importantes doivent être prises, il est recommandé d'effectuer une analyse économique à toutes les étapes pertinentes du processus d'achat.

Pour calculer le coût global, il est aussi recommandé d'exécuter les étapes suivantes à un niveau de détail aussi fin que possible :

- 1) calculer le coût total d'exploitation (somme des coûts suivants : prix, coûts du processus d'achat, utilisation et fin de vie) ;
- 2) analyser les coûts environnementaux, sociaux et économiques sur le cycle de vie des produits et services ;
- 3) évaluer les coûts des risques et opportunités ou de la création de valeur pour l'organisation :



Le prix d'acquisition d'un produit, service ou travail auquel s'ajoutent les coûts opérationnels pendant la phase d'utilisation et les coûts de fin de vie (recyclage inclus). Lors du choix entre différentes alternatives dans une décision d'achat, il convient que les acheteurs considèrent à la fois le prix à court terme qui correspond au prix d'achat, ainsi que le prix à long terme qui est le coût total d'exploitation. L'article ayant le coût total d'exploitation le plus bas sera l'option la plus rentable et responsable à long terme. Pour effectuer un calcul correct, il convient également d'intégrer les coûts du processus d'achat.



L'objectif du LCC est de calculer les coûts environnementaux des produits afin de pouvoir choisir le produit ayant le plus faible impact. L'analyse du cycle de vie (LCA) est une technique qui permet d'évaluer les aspects environnementaux et les impacts potentiels liés à un produit, processus ou service, en dressant un inventaire des entrants énergétiques et matériels pertinents et des rejets dans l'environnement et ce, en évaluant les impacts potentiels pour l'environnement associés aux intrants et rejets identifiés et en interprétant les résultats afin d'aider à prendre une décision plus avisée.

Coût social

L'évaluation du cycle de vie du point de vue sociétal (S-LCA) est une technique qui permet d'évaluer les impacts sociaux et sociétaux, positifs et négatifs, d'un produit, service et du travail effectué tout au long de son cycle de vie.

Pour de plus amples informations :
Initiative cycle de vie des Nations-Unies

Coût global

Le coût global tient compte des coûts économiques, environnementaux et sociaux au cours du cycle de vie du produit/service/travail. La méthode recommandée de calcul du coût global consiste à :

1. calculer le coût total d'exploitation ;
2. analyser les coûts environnementaux, sociaux et économiques sur le cycle de vie complet des produits/services/travaux, ainsi que les coûts liés aux risques et opportunités ou à la création de valeur pour l'organisation.

Création de valeur

Le coût global pourrait être amélioré et créer de la valeur en tirant parti d'opportunités telles que :

- le développement de l'entreprise ;
- la différenciation par rapport à la concurrence ;
- l'accès à de nouveaux marchés ;
- l'efficacité (réduction des coûts) ;
- l'amélioration de l'empreinte écologique ;
- les réductions de CO₂ ;
- les aspects sociétaux (droits de l'Homme et droits du travail, accès des PMO).

Risques

Limiter les coûts liés aux risques tels que :

- la réputation et l'image ;
- la défaillance d'un fournisseur ou la rupture de la chaîne d'approvisionnement ;
- les conflits de travail ;
- les risques juridiques et les pénalités financières ;
- la perte de parts de marché ;
- la réparation (compensation des victimes) ;
- les mesures correctives (infrastructure, réhabilitation) ;
- la déontologie.

Annexe E (informative)

Exemple d'analyse des problèmes d'une catégorie

Exemple : composant électronique (un autre exemple, tel qu'un produit agricole, peut être ajouté)

		CHAÎNE DE VALEURS							
QUESTIONS CENTRALES		Matières premières (réutilisation incluse)	Production et traitement	Maintenance dans le procédé de fabrication	Conditionnement	Transport et stockage	Vente	Utilisation par le consommateur	Mise au rebut et recyclage
	Gouvernance de l'organisation								
	Droits de l'Homme	Conflit en matière de travail forcé dans l'industrie d'extraction des minerais	Conflit en matière de travail forcé dans l'industrie d'extraction des minerais	Conflit en matière de travail forcé dans l'industrie d'extraction des minerais			Prise en compte de la diversité de culture et de religion		Travail des enfants
	Relations et conditions de travail	Conditions de sécurité, santé et travail	Conditions de sécurité, santé et travail	Conditions de sécurité, santé et travail	Conditions de sécurité, santé et travail	Conditions de sécurité, santé et travail	Conditions de sécurité, santé et travail		
	Environnement	Destruction de l'environnement, émission de CO ₂ , consommation et traitement de l'eau	Contamination de l'environnement, émission de CO ₂ , consommation et traitement de l'eau Divulgaration de la composition chimique	Contamination de l'environnement, émission de CO ₂ , consommation et traitement de l'eau	Émission de CO ₂ , consommation et traitement de l'eau	Émission de CO ₂ , consommation et traitement de l'eau	Émission de CO ₂ , consommation et traitement de l'eau	Consommation effective d'énergie et d'eau, émission de CO ₂	
	Loyauté des pratiques	Corruption				Corruption			
	Questions relatives aux consommateurs	Traçabilité	Traçabilité		Notification appropriée		Protection de la vie privée des consommateurs, notification appropriée	Facteurs liés à la sécurité et la santé	Recyclage
	Communautés et développement local	Peuples et groupes indigènes	Divulgaration des informations, renforcement des capacités						Déversement illégal de déchets



Impact majeur



Impact moyen



Impact mineur

Bibliographie

UN Global Impact - <https://www.unglobalcompact.org>

OCDE - www.oecd.org

GRI - <https://www.globalreporting.org>

UN Protect Respect and Remedy Framework - business-humanrights.org

UN Guiding Principles on HR - <http://business-humanrights.org/en/un-guiding-principles>

SDG's - <https://sustainabledevelopment.un.org/topics/sustainabledevelopmentgoals>

John Henke Study regarding partnership benefits

AA1000 Stakeholder Engagement Standard