



**Référentiel des niveaux d'assurance
par principe d'action**

-
2020



Rappel des critères du référentiel du label

Domaine 1: Engagement et gouvernance de l'organisation dans une démarche d'achats responsables

Critère 1.1 Alignement de la politique et de la stratégie d'achat responsable de l'organisation avec les objectifs RSE fixés par la Direction

Critère 1.2 Gestion des risques et opportunités pour définir des priorités

Critère 1.3 Prévention de la corruption

Domaine 2 : Conditions de la qualité des relations fournisseurs

Critère 2.1 Professionnalisation de la fonction et du processus achats

Critère 2.2 Pilotage des relations fournisseurs et développement de la médiation

Critère 2.3 Retour d'expérience, Ecoute active de la voix des fournisseurs

Domaine 3 : Respect des intérêts des fournisseurs

Critère 3.1 Equité financière vis-à-vis des fournisseurs

Critère 3.2 Promotion de relations durables et équilibrées

Critère 3.3 Egalité de traitement entre les fournisseurs

Domaine 4 : Intégration de la responsabilité sociétale dans le processus achats

Critère 4.1 Préparation d'une stratégie de sourcing responsable

Critère 4.2 Intégration des spécifications RSE dans le cahier des charges

Critère 4.3 Intégration des performances RSE des fournisseurs

Domaine 5 : Impacts des achats sur la compétitivité économique de l'écosystème

Critère 5.1 Appréciation de l'ensemble des coûts du cycle de vie

Critère 5.2 Contribution au développement du territoire

Critère 5.3 Aide à la consolidation des filières et au déploiement international

Rappel de la méthode d'évaluation pour chaque critère du référentiel du Label :

- 3 angles d'appréciation :
 - S'engager explicitement
 - Pratiquer systématiquement
 - Piloter efficacement
- 4 niveaux d'assurance :

	1 – Non tangible ou Non réalisé
	2 – Partiel ou Incomplet
	3 - Probant
	4 – Innovant et exemplaire

Ce référentiel des niveaux d'assurance élaboré pour chaque principe d'action du label RFAR permet aux évaluateurs agréés de positionner de manière homogène leurs appréciations et en conformité avec les attentes du labellisateur. L'objectif est de gagner en prédictibilité des décisions du comité d'attribution et en lisibilité vis-à-vis des acteurs économiques sur les exigences du label.



La démarche de labellisation matérialise un engagement et une démarche de progrès en matière de Relations fournisseurs et achats responsables. Pour chaque principe d'action, les niveaux d'assurance seront décrits selon la progression suivante afin d'aider à prioriser le plan d'action dans l'esprit du label :

Niveau 1- Non tangible ou Non réalisé:

Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation (publique ou privée) n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet. Le candidat n'apporte pas de preuve tangible à l'évaluateur agréé ou le candidat apporte une preuve tangible à l'évaluateur agréé qui observe que le processus n'est pas mis en œuvre ou que les résultats escomptés ne sont pas obtenus et qui en conséquence apprécie que ce critère n'est pas réalisé. Une ou plusieurs mauvaises pratiques, notamment parmi celles listées dans le référentiel du label, ont même pu être observées par l'évaluateur agréé.

Niveau 2 - Partiel ou Incomplet:

L'entité s'est engagée dans la démarche Relations fournisseurs et achats responsables avec le soutien explicite de la direction générale. La direction est en train de mettre en place les conditions pour déployer la démarche, les collaborateurs sont sensibilisés et expérimentent les pratiques d'achats responsables. Mise en place d'actions concrètes sur quelques catégories d'achats ou dossiers sans que ce soit encore systématique. Les politiques ou procédures ont pu être déjà définies mais elles n'ont pas encore donné les résultats escomptés sur le terrain.

Niveau 3 - Probant :

Mise en place d'une politique de Relations fournisseurs et d'achats responsables déployée dans toute l'organisation. Les actions mises en place ne sont pas anecdotiques, des objectifs sont fixés et les résultats font l'objet d'indicateurs dont l'évolution est suivie par le management. Des actions correctives sont mises en place si les résultats escomptés ne sont pas atteints. Cette politique est diffusée dans l'entité et partagée par les collaborateurs.

Les fournisseurs interrogés par l'évaluateur ou dans le cadre des dispositifs d'écoute de la voix des fournisseurs perçoivent les résultats de cette démarche et confirment l'impact positif sur leur relation avec l'entité.

Il n'y a pas nécessairement un même niveau de formalisme attendu de la part de toutes les organisations, cela dépend notamment de leur taille :

- Pour les plus petites, cela implique un partage d'objectifs qui se mesure dans la culture d'entreprise et les progrès réalisés
- Pour les plus grandes, la politique est formalisée dans des documents diffusés et suivis dans les différentes entités et vis-à-vis des fournisseurs.

Ce niveau correspond à l'état de l'art, aux pratiques courantes dans le contexte de l'entité (taille d'entreprise, secteur d'activité, localisation par exemple). Il est déjà répertorié dans les recueils Talents d'acheteurs publiés par la Médiation des entreprises.

Niveau 4 - Innovant et Exemplaire:

L'entité a mis en place une innovation en matière de Relations fournisseurs et achats responsables qui la place à un niveau au-delà de l'état de l'art. Elle applique une stratégie de rupture et avec une vision intégrée au niveau du management. En communiquant publiquement dessus, elle permet que d'autres organisations puissent s'en inspirer pour la dupliquer.

1.1 Alignement de la politique et de la stratégie d'achats responsable de l'organisation avec les objectifs RSE fixés par la direction.

S'engager explicitement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance	
	<p>Identifier les engagements de la direction générale en matière de RSE et d'achats responsables</p>	<p>1</p>	<p>La direction générale s'est fixée quelques orientations en matière de RSE, essentiellement dictées par les attentes des clients (réponses aux questionnaires lors des appels d'offres/consultations) ou la conformité réglementaire. Néanmoins, elle n'a pas encore analysé les enjeux ou impacts de ses activités et n'a pas défini sa stratégie.</p>
	<p>2</p>	<p>L'entité adhère à des démarches de référence, externes à sa propre organisation. Elle élabore des documents de référence en matière de RSE internes à l'organisation. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Adhérer à la charte pour des Relations fournisseurs responsables, au Pacte mondial des Nations Unies,...S'engager sur des objectifs en cohérence avec les 17 ODD de l'ONU, avec le label RFAR,...</p>	
	<p>3</p>	<p>La direction générale de l'entité formalise son engagement en matière de RSE avec une vision pluriannuelle et de progrès, avec un volet spécifique aux achats responsables et aux relations fournisseurs. Elle adapte ses règles d'organisation en conséquence de son engagement RSE. Elle fait connaître son engagement en interne et en externe. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Mettre en place un comité éthique RSE, des correspondants DD – Contribuer en tant que direction des achats à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan de vigilance en liaison avec la direction RSE - Candidater au label RFAR avec une lettre de couverture engageant la direction générale – Faire que tous les salariés connaissent la politique et leur contribution à l'atteinte des objectifs – S'assurer que les fournisseurs connaissent l'engagement de l'organisation en matière de RSE et perçoivent la cohérence de sa politique dans leurs relations avec eux.</p>	
	<p>4</p>	<p>L'entreprise valorise son engagement en matière de RSE et d'achats responsables auprès des parties prenantes externes (clients, investisseurs,...) et fait évoluer son offre produits/services en cohérence. Elle compare ses performances avec les meilleures pratiques sectorielles et/ou territoriales. L'entreprise est reconnue comme leader sur de nombreux sujets sociétaux et est régulièrement appelée à témoigner publiquement sur le sujet. En fonction de ses implantations, elle promeut ces pratiques au plan international.</p>	
<p>Identifier les facteurs de motivation importants pour l'engagement de l'organisation en matière d'</p>	<p>1</p>	<p>L'organisation n'a pas identifié de facteurs de motivation internes pour s'engager dans une démarche d'achats responsables. Elle répond au coup par coup aux pressions externes (clients, lois et règlements, ...) en la matière.</p>	
	<p>2</p>	<p>L'organisation a identifié ses principaux facteurs de motivation pour s'engager volontairement dans une démarche d'achats responsables et les a classés par ordre d'importance.</p>	

achats responsables et les hiérarchiser	3	La direction a fixé des priorités en matière d'achats responsables en lien avec les principaux enjeux RSE de son entité. Elle a communiqué publiquement et de manière formelle sur ses facteurs de motivation dans ses grandes orientations politiques. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Mentionner les principaux facteurs de motivation de l'entité pour cette démarche dans le rapport financier ou extra-financier annuel - Intégrer cette information sur son site internet.
	4	L'organisation participe activement à des initiatives promouvant l'engagement en matière d'achats responsables en partageant ses facteurs de motivation. Sa posture d'ambassadeur peut susciter de nouveaux engagements de la part d'autres entités, en premier lieu sa chaîne de fournisseurs.

1.1 Alignement de la politique et la stratégie d'achats responsable

Pratiquer Systématiquement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance	
	Définir et mettre en œuvre une stratégie pour les achats responsables	1	Par opportunité, l'entité peut réaliser quelques actions d'achats responsables mais sans qu'il s'agisse d'une volonté formelle qui s'impose à toute l'organisation. Les cahiers des charges prennent en compte des critères de qualité, coûts et/ou de délais mais n'intègrent pas de critères d'achats responsables. Seule la base réglementaire est prise en considération.
		2	L'entité s'appuie sur des outils pour réaliser les analyses des enjeux et des risques clés sur l'ensemble du portefeuille achats. Des procédures et instructions ont été rédigées définissant les processus qui viennent en soutien des achats responsables ainsi que leurs modalités de contrôles et de révision. Un processus de vérification des délais de paiement est mis en place. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Utiliser la méthodologie des matrices de matérialité. S'appuyer, si elle existe, sur la matrice de matérialité déjà réalisée au niveau sectoriel (exemple : filière logistique, ...).
		3	La direction a formalisé une politique/stratégie en matière d'achats responsables pour l'entité. Elle a fixé des priorités respectant les facteurs de motivation de la direction générale et cohérentes avec les principaux enjeux RSE de l'organisation. Elle fixe chaque année des objectifs chiffrés, mesurables, suivis et spécifiques, liés à la stratégie achats responsables. Le système de révision des objectifs vise à entretenir la démarche de progrès continu en la matière. Elle a mis en œuvre la politique « achats responsables » en la déployant sur le terrain avec l'appui des experts internes Groupe. Elle fait connaître sa stratégie « achats responsables » en interne et en externe. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Mettre en place des tableaux de bord avec des indicateurs chiffrés – Elaborer un document de référence interne – Identifier des leviers d'actions et des axes de travail - Impliquer l'acheteur opérationnel pour qu'il intègre ces objectifs quand il définit ses stratégies par catégorie d'achat et/ou actions d'achat - Publier cette politique/stratégie « achats responsables » et les engagements de l'entité sur son site internet, facilement accessible par les fournisseurs existants ou potentiels. - un contrôle interne et des audits (internes et externes) ont lieu régulièrement sur ses pratiques et processus achats, en veillant à l'impact, l'efficacité et la conformité de la démarche (prise en compte des évolutions réglementaires notamment).

4

1.1 Alignement de la politique et la stratégie d'achats responsable

Piloter efficacement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance
	Passer en revue les actions stratégiques avec la direction générale	<p>1 La fonction achats n'est pas reconnue par la direction comme pouvant contribuer à la stratégie de l'organisation : il n'y a pas d'objectifs stratégiques qui lui soient fixés en déclinaison de la politique générale.</p>
<p>2 Les achats sont attendus par la direction générale comme devant contribuer à l'appui de la stratégie globale. Les objectifs fixés aux collaborateurs de la fonction achats sont qualitatifs sans avoir défini des indicateurs clé ni mis en place formellement un tableau de bord ou un système de gouvernance. La revue des résultats entre la direction des achats et la direction générale est faite globalement une fois par an.</p>		
<p>3 Des indicateurs ont été définis à l'appui des objectifs annuels en matière d'achats responsables. Ils sont régulièrement suivis dans les tableaux de bord et les revues de management. La feuille de route et les résultats sont présentés aux instances de gouvernance selon des fréquences pré-définies, permettant de prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires. L'entreprise présente et commente en interne et en externe sa démarche, ses objectifs, son bilan ainsi que des progrès à réaliser. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Intranet achats - Faire du sujet Achats responsables un des thèmes à l'ordre du jour des conventions avec les principaux fournisseurs</p>		
<p>4 La réflexion est poussée pour adapter la diffusion d'information à chaque typologie de fournisseurs (stratégiques, nationaux, PME, ESAT, ...). Tous les messages de communication sont nourris de manière cohérente par les engagements RSE. En interne, chaque collaborateur est ambassadeur de la démarche RSE de l'entreprise, et en particulier les acheteurs vis-à-vis des fournisseurs. L'influence positive de l'entreprise en matière de RSE, d'éthique des affaires et de « relations fournisseurs et achats responsables » est reconnue en externe. Elle influence ses fournisseurs qui s'en inspirent pour faire évoluer leur offre produits/services ou leurs propres pratiques et entrer eux-mêmes à leur tour dans la démarche de labellisation RFAR.</p>		

1.2 Gestion des risques et opportunités RSE pour définir des priorités

S'engager explicitement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance							
	<p>Evaluer les risques/opportunités en matière de RSE liés aux activités d'achats</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="591 427 645 491">1</td> <td data-bbox="645 427 2051 491">L'entité n'est pas sensibilisée aux risques RSE liés aux achats et n'a pas d'approche pour les évaluer. Elle réagit en cas de controverse publique ou sur sollicitation de ses clients.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="591 491 645 624">2</td> <td data-bbox="645 491 2051 624">La politique d'achats responsables formalise le principe d'identifier et de cartographier les risques et opportunités en matière de RSE liés aux achats. Ces risques et opportunités sont identifiés et classés en fonction des grands enjeux RSE de l'entité. Ils sont également analysés avec un groupe de travail transversal, voire sectoriel ou par un expert tiers externe en utilisant des méthodes éprouvées (AMDEC, etc...).</td> </tr> <tr> <td data-bbox="591 624 645 820">3</td> <td data-bbox="645 624 2051 820">Les risques RSE identifiés sont cotés en brut (avant traitement) et en net (impact résiduel après mise en œuvre des plans d'actions définis pour les réduire) et hiérarchisés pour orienter les priorités. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Concentrer les analyses de risques et opportunités sur les entités les plus importantes du Groupe. Différencier la cotation selon la typologie de l'achat, ou du fournisseur ou des obligations réglementaires. Elaborer des fiches « risques » qui permettent de qualifier le risque via un calcul probabilité/impact/criticité.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="591 820 645 954">4</td> <td data-bbox="645 820 2051 954"><u>Exemple de bonne pratique :</u> L'entreprise propose de faire usage de son influence pour mutualiser ces évaluations avec d'autres acteurs concernés par ces mêmes segments d'achats ou activités d'achats. Elle contribue ainsi à réduire le poids de l'effort collectif pour mener à bien cette évaluation et par là même d'en accélérer la réalisation.</td> </tr> </table>	1	L'entité n'est pas sensibilisée aux risques RSE liés aux achats et n'a pas d'approche pour les évaluer. Elle réagit en cas de controverse publique ou sur sollicitation de ses clients.	2	La politique d'achats responsables formalise le principe d'identifier et de cartographier les risques et opportunités en matière de RSE liés aux achats. Ces risques et opportunités sont identifiés et classés en fonction des grands enjeux RSE de l'entité. Ils sont également analysés avec un groupe de travail transversal, voire sectoriel ou par un expert tiers externe en utilisant des méthodes éprouvées (AMDEC, etc...).	3	Les risques RSE identifiés sont cotés en brut (avant traitement) et en net (impact résiduel après mise en œuvre des plans d'actions définis pour les réduire) et hiérarchisés pour orienter les priorités. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Concentrer les analyses de risques et opportunités sur les entités les plus importantes du Groupe. Différencier la cotation selon la typologie de l'achat, ou du fournisseur ou des obligations réglementaires. Elaborer des fiches « risques » qui permettent de qualifier le risque via un calcul probabilité/impact/criticité.	4
1	L'entité n'est pas sensibilisée aux risques RSE liés aux achats et n'a pas d'approche pour les évaluer. Elle réagit en cas de controverse publique ou sur sollicitation de ses clients.								
2	La politique d'achats responsables formalise le principe d'identifier et de cartographier les risques et opportunités en matière de RSE liés aux achats. Ces risques et opportunités sont identifiés et classés en fonction des grands enjeux RSE de l'entité. Ils sont également analysés avec un groupe de travail transversal, voire sectoriel ou par un expert tiers externe en utilisant des méthodes éprouvées (AMDEC, etc...).								
3	Les risques RSE identifiés sont cotés en brut (avant traitement) et en net (impact résiduel après mise en œuvre des plans d'actions définis pour les réduire) et hiérarchisés pour orienter les priorités. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Concentrer les analyses de risques et opportunités sur les entités les plus importantes du Groupe. Différencier la cotation selon la typologie de l'achat, ou du fournisseur ou des obligations réglementaires. Elaborer des fiches « risques » qui permettent de qualifier le risque via un calcul probabilité/impact/criticité.								
4	<u>Exemple de bonne pratique :</u> L'entreprise propose de faire usage de son influence pour mutualiser ces évaluations avec d'autres acteurs concernés par ces mêmes segments d'achats ou activités d'achats. Elle contribue ainsi à réduire le poids de l'effort collectif pour mener à bien cette évaluation et par là même d'en accélérer la réalisation.								
<p>Prendre en compte les risques et opportunités fournisseurs</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="591 954 645 1054">1</td> <td data-bbox="645 954 2051 1054">L'entreprise n'a pas d'approche proactive sur ce sujet. Elle peut saisir des opportunités au gré des offres qu'elle reçoit ou pour répondre aux sollicitations de ses clients. En cas de controverse publique, elle va réagir pour traiter au cas par cas le risque pointé du doigt.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="591 1054 645 1219">2</td> <td data-bbox="645 1054 2051 1219">L'entreprise assure une veille afin de bien prendre en compte la réglementation. Elle identifie les risques et opportunités des fournisseurs potentiels et existants en fonction de leur poids dans le portefeuille achats. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Demander leurs notations RSE aux fournisseurs et aux nouveaux soumissionnaires, utiliser des bases de données externes pour obtenir des informations sensibles sur les fournisseurs (données financières, conformités, jugements, sanctions...).</td> </tr> <tr> <td data-bbox="591 1219 645 1380">3</td> <td data-bbox="645 1219 2051 1380">L'entité analyse et évalue les risques et opportunités des fournisseurs en allant au-delà de la réglementation. Elle s'attache à réduire les risques des fournisseurs et à développer des opportunités. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Intégrer cette analyse dans les stratégies achats. Etablir un plan de vigilance. Effectuer une veille sur les innovations fournisseurs.</td> </tr> </table>	1	L'entreprise n'a pas d'approche proactive sur ce sujet. Elle peut saisir des opportunités au gré des offres qu'elle reçoit ou pour répondre aux sollicitations de ses clients. En cas de controverse publique, elle va réagir pour traiter au cas par cas le risque pointé du doigt.	2	L'entreprise assure une veille afin de bien prendre en compte la réglementation. Elle identifie les risques et opportunités des fournisseurs potentiels et existants en fonction de leur poids dans le portefeuille achats. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Demander leurs notations RSE aux fournisseurs et aux nouveaux soumissionnaires, utiliser des bases de données externes pour obtenir des informations sensibles sur les fournisseurs (données financières, conformités, jugements, sanctions...).	3	L'entité analyse et évalue les risques et opportunités des fournisseurs en allant au-delà de la réglementation. Elle s'attache à réduire les risques des fournisseurs et à développer des opportunités. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Intégrer cette analyse dans les stratégies achats. Etablir un plan de vigilance. Effectuer une veille sur les innovations fournisseurs.		
1	L'entreprise n'a pas d'approche proactive sur ce sujet. Elle peut saisir des opportunités au gré des offres qu'elle reçoit ou pour répondre aux sollicitations de ses clients. En cas de controverse publique, elle va réagir pour traiter au cas par cas le risque pointé du doigt.								
2	L'entreprise assure une veille afin de bien prendre en compte la réglementation. Elle identifie les risques et opportunités des fournisseurs potentiels et existants en fonction de leur poids dans le portefeuille achats. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Demander leurs notations RSE aux fournisseurs et aux nouveaux soumissionnaires, utiliser des bases de données externes pour obtenir des informations sensibles sur les fournisseurs (données financières, conformités, jugements, sanctions...).								
3	L'entité analyse et évalue les risques et opportunités des fournisseurs en allant au-delà de la réglementation. Elle s'attache à réduire les risques des fournisseurs et à développer des opportunités. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Intégrer cette analyse dans les stratégies achats. Etablir un plan de vigilance. Effectuer une veille sur les innovations fournisseurs.								



	4
--	---

1.2 Gestion des risques et opportunités RSE pour définir des priorités

Pratiquer Systématiquement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance
	Prendre en compte les impacts négatifs sur la société	<p>1 Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet.</p> <p>2 L'entité s'appuie sur des outils et implique les parties prenantes internes et externes pour identifier, classer et prioriser les enjeux RSE. Les acheteurs savent identifier leur niveau de maturité sur ces enjeux. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Rédiger des fiches méthodologiques pointant sur les risques et impacts négatifs sur la société.</p> <p>3 L'entité prend en compte les enjeux RSE et les impacts négatifs sur la société au niveau des achats. Lors des consultations, des critères et des exigences sont spécifiés dans les cahiers des charges en toute transparence vis-à-vis des fournisseurs. L'entité prend également en compte les enjeux RSE au niveau des fournisseurs. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Réaliser une analyse des coûts sur l'ensemble du cycle de vie à chaque affaire - Insérer dans les contrats une clause RSE adaptée au contexte de l'affaire (segment d'achat, ...) et du fournisseur (implantation géographique,...), et cohérente avec les autres exigences exprimées (prix, délai,..)</p> <p>4 L'entité réoriente ses achats pour exclure de son portefeuille ceux ayant un impact négatif sur la société. En cas d'impossibilité immédiate de trouver des sources alternatives, l'entité se groupe avec d'autres acteurs économiques pour peser sur la situation et faire évoluer/émerger les offres produits ou services avec une meilleure intégration des enjeux RSE à terme, le sourcing et la chaîne d'approvisionnement concernée ou les pratiques sectorielles des fournisseurs sur ces segments d'achats.</p>
Définir des priorités	<p>1 Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet.</p> <p>2 L'entité est en train d'organiser la gestion des priorités et de les fixer. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Associer plusieurs directions pour analyser et définir ensemble les priorités – Rédiger une fiche méthodologique par famille d'achat permettant aux acheteurs d'effectuer une revue complète sur leur segment/projet.</p> <p>3 Des plans d'actions de maîtrise des risques mis en place au sein de l'organisation permettent de couvrir tous les segments d'achats et toutes les entités. Un dispositif de suivi permet de rendre compte des mesures de diligence adoptées ou de remédier aux incidences négatives. <u>Exemple de bonne pratique :</u> Pour piloter un plan d'actions ambitieux et réaliste, un horizon de temps pluriannuel peut être nécessaire.</p> <p>4</p>	

Traiter les risques à travers une approche sociétale	1	Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet. La direction de l'entreprise gère ses activités isolément, sans s'inscrire dans une communauté d'entreprises, ni métier, ni territoriale ni de valeurs.
	2	Des relations collaboratives sont entretenues avec d'autres organisations ou institutions (syndicats professionnels, réseaux d'entreprises, signataires de la charte RFR, club des ambassadeurs du label RFAR, commissions normatives...) pour faire évoluer le cadre réglementaire ou l'état de l'art. L'entité scrute ses propres pratiques RSE à l'aune des enjeux sociétaux et des parties prenantes. <u>Exemple de bonne pratique :</u> Obtenir la validation de cette nouvelle démarche stratégique RSE au plus haut niveau de management mais aussi en impliquant la direction de chaque entité/service au sein de l'organisation.
	3	Une politique de vigilance par rapport à la chaîne d'approvisionnement de l'entité est définie. Les risques éthiques et conformité sont traités marché par marché et le plan d'action est établi en tenant compte des réglementations applicables. <u>Exemple de bonne pratique :</u> Ces exigences éthiques, conformité et RSE sont déclinées dans les cahiers des charges.
	4	La politique d'achats responsables définie pour l'entité est à la fois exigeante et exemplaire.

1.2 Gestion des risques et opportunités RSE pour définir des priorités

Piloter efficacement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance
	Passer en revue les actions d'identification, d'analyse, d'évaluation et de réduction des risques achats et fournisseurs	<p>1 Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. Si l'organisation est soumise à la loi sur le devoir de vigilance, les cartographies sont effectuées sur les fournisseurs de rang 1. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet. Elle ne scrute pas ses propres pratiques en matière d'achat et n'identifie pas de manière proactive les risques liés à ses activités achats. Elle gère au coup par coup les risques de défaillance fournisseur.</p>
		<p>2 Des indicateurs ont été définis pour l'ensemble de l'organisation et sont suivis régulièrement, avec des seuils de déclenchement des actions correctives spécifiques qui ont été fixés. Les acheteurs sont formés à l'interprétation des résultats de performance RSE de leurs fournisseurs existants ou potentiels et engagent un dialogue avec les fournisseurs à ce sujet, sur leurs forces ou sur leurs axes d'amélioration. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Une politique de contrôle interne à la fonction achats et de maîtrise des risques achats est animée par la fonction achat pour s'appliquer au sein de chaque Direction/service de toute l'entité - La Direction des audits Groupe et/ou des organismes tiers externes complètent ces contrôles.</p>
		<p>3 Les résultats du plan de réduction des risques sont présentés périodiquement aux décideurs et en réunions de pôle achat. Ces revues intègrent systématiquement les éléments d'éthique et de conformité, d'hygiène-sécurité-environnement et de garantie de la souveraineté nationale. Il s'agit d'un pilotage en amélioration continue en tenant compte de l'évolution des pratiques et de la réglementation. La communication (collective et bilatérale) vis-à-vis des fournisseurs évoque également l'engagement sociétal de l'entité et les actions conduites sur les risques et opportunités. <u>Exemple de bonne pratique :</u> Bien connaître sa chaîne d'approvisionnement et pas seulement les fournisseurs de rang 1</p>
		<p>4 <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> L'organisation communique largement vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes internes et externes sur les actions qui ont été menées à la suite de l'identification des enjeux, des risques et des opportunités et sur la manière dont les risques ont évolué (bilan, résultats). Echanger régulièrement avec d'autres acteurs de la filière sur leurs actions respectives - Définir des plans d'action partagés dans l'optique de renforcer leur impact.</p>

1.3 Prévention de la Corruption

S'engager explicitement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance							
	Prévenir les délits d'initiés et la diffusion d'informations sensibles	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="589 343 633 411">1</td> <td data-bbox="645 343 2029 411">La direction de l'entité n'est pas elle-même sensibilisée à ces risques et les échanges avec les parties prenantes internes et externes n'observent pas de règle particulière de confidentialité. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="589 411 633 480">2</td> <td data-bbox="645 411 2029 480">L'entité a mis en place les procédures demandant aux collaborateurs d'identifier les informations sensibles et de les qualifier expressément comme telles et elle les a formés aux risques et mesures de prévention à ce sujet.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="589 480 633 611">3</td> <td data-bbox="645 480 2029 611">L'entité a rédigé des règles claires relatives aux délits d'initiés et à la diffusion d'informations sensibles. Ces règles ont été communiquées à l'ensemble de l'organisation. La direction s'appuie sur le management intermédiaire et les organisations syndicales représentatives du personnel pour la diffusion et la responsabilisation individuelle des collaborateurs à tous les niveaux (cf règlement intérieur).</td> </tr> <tr> <td data-bbox="589 611 633 710">4</td> <td data-bbox="645 611 2029 710"><u>Exemple de bonne pratique :</u> L'entité communique volontiers à l'extérieur sur ces sujets, voire propose d'organiser ou de participer à des conférences pour faire part de son engagement et détailler son retour d'expériences.</td> </tr> </table>	1	La direction de l'entité n'est pas elle-même sensibilisée à ces risques et les échanges avec les parties prenantes internes et externes n'observent pas de règle particulière de confidentialité. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.	2	L'entité a mis en place les procédures demandant aux collaborateurs d'identifier les informations sensibles et de les qualifier expressément comme telles et elle les a formés aux risques et mesures de prévention à ce sujet.	3	L'entité a rédigé des règles claires relatives aux délits d'initiés et à la diffusion d'informations sensibles. Ces règles ont été communiquées à l'ensemble de l'organisation. La direction s'appuie sur le management intermédiaire et les organisations syndicales représentatives du personnel pour la diffusion et la responsabilisation individuelle des collaborateurs à tous les niveaux (cf règlement intérieur).	4
1	La direction de l'entité n'est pas elle-même sensibilisée à ces risques et les échanges avec les parties prenantes internes et externes n'observent pas de règle particulière de confidentialité. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.								
2	L'entité a mis en place les procédures demandant aux collaborateurs d'identifier les informations sensibles et de les qualifier expressément comme telles et elle les a formés aux risques et mesures de prévention à ce sujet.								
3	L'entité a rédigé des règles claires relatives aux délits d'initiés et à la diffusion d'informations sensibles. Ces règles ont été communiquées à l'ensemble de l'organisation. La direction s'appuie sur le management intermédiaire et les organisations syndicales représentatives du personnel pour la diffusion et la responsabilisation individuelle des collaborateurs à tous les niveaux (cf règlement intérieur).								
4	<u>Exemple de bonne pratique :</u> L'entité communique volontiers à l'extérieur sur ces sujets, voire propose d'organiser ou de participer à des conférences pour faire part de son engagement et détailler son retour d'expériences.								
Définir et mettre en place les procédures et processus pour prévenir les conflits d'intérêt, les pratiques de corruption active et/ou passive au sein des processus achats (dessous de tables, extorsion, fraudes); règles relatives aux cadeaux et invitation, etc...	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="589 710 633 778">1</td> <td data-bbox="645 710 2029 778">Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="589 778 633 815">2</td> <td data-bbox="645 778 2029 815">La direction générale a défini et formalisé son engagement éthique. Celui-ci a été communiqué en interne.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="589 815 633 1077">3</td> <td data-bbox="645 815 2029 1077">La direction des achats décline à son niveau la prise en compte des engagements pris en la matière par la direction générale. Les principes d'application de la politique de prévention de la corruption sont repris et synthétisés pour la fonction achat. Les règles de déontologie professionnelles et personnelles applicables pour tous les acteurs du processus achats sont rédigées et communiquées à tous les collaborateurs concernés (règles relatives aux cadeaux et invitations notamment). Les fournisseurs sont régulièrement informés de cette politique, des règles et des procédures applicables ainsi que des personnes à contacter en cas de suspicion de mauvais comportement si nécessaire. <u>Exemple de bonne pratique :</u> Nommer un référent déontologie et faire figurer les coordonnées pour le joindre sur le site internet de l'entité.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="589 1077 633 1109">4</td> <td data-bbox="645 1077 2029 1109"></td> </tr> </table>	1	Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.	2	La direction générale a défini et formalisé son engagement éthique. Celui-ci a été communiqué en interne.	3	La direction des achats décline à son niveau la prise en compte des engagements pris en la matière par la direction générale. Les principes d'application de la politique de prévention de la corruption sont repris et synthétisés pour la fonction achat. Les règles de déontologie professionnelles et personnelles applicables pour tous les acteurs du processus achats sont rédigées et communiquées à tous les collaborateurs concernés (règles relatives aux cadeaux et invitations notamment). Les fournisseurs sont régulièrement informés de cette politique, des règles et des procédures applicables ainsi que des personnes à contacter en cas de suspicion de mauvais comportement si nécessaire. <u>Exemple de bonne pratique :</u> Nommer un référent déontologie et faire figurer les coordonnées pour le joindre sur le site internet de l'entité.	4	
1	Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.								
2	La direction générale a défini et formalisé son engagement éthique. Celui-ci a été communiqué en interne.								
3	La direction des achats décline à son niveau la prise en compte des engagements pris en la matière par la direction générale. Les principes d'application de la politique de prévention de la corruption sont repris et synthétisés pour la fonction achat. Les règles de déontologie professionnelles et personnelles applicables pour tous les acteurs du processus achats sont rédigées et communiquées à tous les collaborateurs concernés (règles relatives aux cadeaux et invitations notamment). Les fournisseurs sont régulièrement informés de cette politique, des règles et des procédures applicables ainsi que des personnes à contacter en cas de suspicion de mauvais comportement si nécessaire. <u>Exemple de bonne pratique :</u> Nommer un référent déontologie et faire figurer les coordonnées pour le joindre sur le site internet de l'entité.								
4									
Mettre en place un dispositif de prévention de la corruption pour l'ensemble de l'organisation	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="589 1109 633 1177">1</td> <td data-bbox="645 1109 2029 1177">Au-delà du respect de ses obligations légales, conventionnelles et contractuelles, l'entreprise n'a pas recherché les risques possibles en termes de conduite éthique liés à ses activités. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="589 1177 633 1278">2</td> <td data-bbox="645 1177 2029 1278">L'entreprise applique des bonnes pratiques commerciales et contribue à l'éthique des affaires. Elle a identifié les risques liés à ses activités en termes de conduite éthique et de loyauté des pratiques, et elle mène des actions de sensibilisation en interne auprès de son personnel et en externe auprès de ses fournisseurs, clients et partenaires.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="589 1278 633 1375">3</td> <td data-bbox="645 1278 2029 1375">L'entreprise a identifié les risques liés à ses activités et a pris des mesures pour les limiter, dont la réduction des délégations de pouvoirs. Elle a formalisé ses engagements (charte éthique, code de conduite, règlement intérieur, conditions générales de vente, contrat commercial par exemple...), qu'elle communique en interne et en externe. Elle a désigné des garants au sein de</td> </tr> </table>	1	Au-delà du respect de ses obligations légales, conventionnelles et contractuelles, l'entreprise n'a pas recherché les risques possibles en termes de conduite éthique liés à ses activités. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.	2	L'entreprise applique des bonnes pratiques commerciales et contribue à l'éthique des affaires. Elle a identifié les risques liés à ses activités en termes de conduite éthique et de loyauté des pratiques, et elle mène des actions de sensibilisation en interne auprès de son personnel et en externe auprès de ses fournisseurs, clients et partenaires.	3	L'entreprise a identifié les risques liés à ses activités et a pris des mesures pour les limiter, dont la réduction des délégations de pouvoirs. Elle a formalisé ses engagements (charte éthique, code de conduite, règlement intérieur, conditions générales de vente, contrat commercial par exemple...), qu'elle communique en interne et en externe. Elle a désigné des garants au sein de		
1	Au-delà du respect de ses obligations légales, conventionnelles et contractuelles, l'entreprise n'a pas recherché les risques possibles en termes de conduite éthique liés à ses activités. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.								
2	L'entreprise applique des bonnes pratiques commerciales et contribue à l'éthique des affaires. Elle a identifié les risques liés à ses activités en termes de conduite éthique et de loyauté des pratiques, et elle mène des actions de sensibilisation en interne auprès de son personnel et en externe auprès de ses fournisseurs, clients et partenaires.								
3	L'entreprise a identifié les risques liés à ses activités et a pris des mesures pour les limiter, dont la réduction des délégations de pouvoirs. Elle a formalisé ses engagements (charte éthique, code de conduite, règlement intérieur, conditions générales de vente, contrat commercial par exemple...), qu'elle communique en interne et en externe. Elle a désigné des garants au sein de								

	<p>son organisation depuis la ligne de management jusqu'à la constitution d'un département spécialisé sur le sujet, voire a choisi de partager cette responsabilité entre plusieurs directions. Soucieuse d'assurer la loyauté de sa conduite dans la mise en œuvre de ses activités, elle a mis en place des systèmes de prévention, d'alerte et de suivi connus et appliqués aussi bien par le personnel que la direction. Une culture de l'éthique et de la conformité est partagée et ancrée dans les réflexes de tous les collaborateurs.</p> <p><u>Exemples de bonnes pratiques :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Entreprise non soumise aux seuils légaux :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Application volontaire de tout ou partie des dispositions du devoir de vigilance et de l'anticorruption • <u>Entreprise soumise aux seuils légaux :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Formation des équipes à l'éthique au-delà des sujets et dispositions réglementaires • <u>Pour les entreprises intervenant à l'international :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Politique de limitation ou de suivi des cadeaux d'affaires.
4	<p><u>Exemples de bonnes pratiques :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Au sein de la profession, voire au plan international, l'entreprise est reconnue pour l'exemplarité de ses pratiques éthiques et sa transparence. - L'organisation est actrice de l'anticorruption en liaison avec des ONG spécialisées ou l'Agence Française Anti-corruption. Elle témoigne volontiers afin de contribuer à diffuser largement la culture de l'éthique dans la vie des affaires. -Pour les entreprises intervenant à l'international : application volontaire des réglementations nationales les plus exigeantes à l'ensemble du Groupe

1.3 Prévention de la Corruption

Pratiquer Systématiquement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance	
		Prévenir les conflits d'intérêts au quotidien dans les achats	1
		2	L'organisation a sensibilisé ses collaborateurs sur le sujet et met en place des dispositifs.
		3	L'engagement de l'organisation sur la prévention des conflits d'intérêts est formalisé et connu de l'ensemble des collaborateurs concernés. Les collaborateurs se sont individuellement engagés dessus. <u>Exemple de bonne pratique :</u> Code éthique s'appuyant sur les conventions de l'OCDE
		4	
	S'assurer du respect par les fournisseurs des standards en matière de prévention de la corruption	1	Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.
		2	Les acheteurs et plus largement l'ensemble des collaborateurs sont formés et responsabilisés sur ce sujet. Les outils et processus sont mis en place et l'organisation est structurée. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> module de formation anti-corruption en e-learning, rendu obligatoire pour tous les collaborateurs, y compris chez les équipiers MOA ou achats prestataires externes. Etudes de cas «off-limits situation». Interventions de l'ONG Transparency International ou de l'AFA dans les formations.
		3	Avant toute relation commerciale, les acheteurs doivent prendre en compte les risques potentiels liés à la corruption. Dès ce stade, il est demandé aux fournisseurs de s'auto-évaluer ou ils peuvent être contrôlés. Dès lors que l'évaluation du fournisseur ne satisfait pas les exigences fixées, un plan d'action est mis en place avec l'appui du département spécialisé et une concertation est lancée sur ce sujet avec le fournisseur concerné pour améliorer la situation avec un calendrier prévisionnel. <u>Exemple de bonne pratique :</u> Des clauses éthiques sont insérées dans les contrats et elles requièrent que le fournisseur soit en conformité avec ces principes et qu'il sensibilise et forme ses propres collaborateurs sur le sujet.
		4	

1.3 Prévention de la Corruption

Piloter efficacement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance		
	Evaluer le niveau de maîtrise en matière de prévention de la corruption	1	Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.	
		2	L'entité réalise des auto-diagnostics afin d'évaluer le déploiement de la politique anti-corruption. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> - Utiliser un outil d'auto-évaluation de type «Test your organization». - Faire réaliser un audit des entités par la direction des achats Groupe	
		3	Un rapport annuel sur l'éthique est établi, incluant le nombre de suspicions de corruption. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> -L'application du principe de rotation des personnels en charge des portefeuilles achats est vérifiée par les Ressources Humaines. - Le contrôle interne réalise des audits portant sur ce sujet.- Un organisme tiers indépendant est missionné ponctuellement pour réaliser cette évaluation et son rapport remonte aux plus hautes instances dirigeantes du Groupe.	
		4		

2.1 Professionnalisation de la fonction et du processus achats

S'engager explicitement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance		
	Recourir à des acheteurs respectueux des règles du marché et des règles de droit commercial	1	Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.	
		2	L'engagement en matière d'achats responsables est formalisé dans les documents de référence. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Formaliser ses engagements en matière de professionnalisation de la fonction et du processus achat ainsi que la formation des acheteurs, en intégrant la dimension achats responsables. – Formaliser les procédures achats dans les documents de référence de l'entité.	
		3	Le diagramme de communication défini nomme ceux qui sont responsables de la relation avec les fournisseurs. L'engagement en matière d'achats responsables est largement diffusé en interne et en externe. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> -Le diagramme de communication défini précise les rôles respectifs du prescripteur, de l'acheteur et du spécificateur technique dans la gestion quotidienne des relations avec les fournisseurs. -Diffuser les engagements sur la déontologie achats sur le site internet et sur l'intranet.	
		4		

2.1 Professionnalisation de la fonction et du processus d'achats

Pratiquer Systématiquement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance		
	Former aux techniques du métier achat	1	Les achats sont opérés par tous les collaborateurs au sein de l'organisation sans que personne ne soit dédié à cette fonction et ne soit spécifiquement formé aux techniques achats. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.	
		2	Les achats sont reconnus comme un métier : les fiches de poste décrivent clairement l'activité achat des acheteurs et couvrent la dimension « achats responsables ». Le plan de formation est établi et des objectifs annuels de formation pour les acheteurs sont fixés. <u>Exemple de bonne pratique :</u> En fonction des thématiques, une extension des formations à l'ensemble des acteurs du processus achats peut être définie (élaboration des cahiers des charges, ...).	
		3	L'ensemble des acteurs concernés par le processus achats sont formés. Le degré de maturité de la fonction achat est évalué et reconnu au sein de l'organisation. Les équipes achats sont certifiées ISO9001 ou les pratiques achats de l'organisation sont évaluées selon le référentiel du label RFAR/ISO20400. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> - Mettre en place un dispositif d'évaluation à chaud et à froid des formations (contrôle des acquis). - Auditer annuellement la direction achats sur la conformité du processus en place par rapport aux documents de référence.	
4				

2.1 Professionnalisation de la fonction et du processus d'achat

Piloter efficacement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance		
	Fixer une politique cohérente de rémunération des acheteurs	1	La direction générale n'est pas sensibilisée à la qualité de la gestion de la relation avec les fournisseurs. La fonction achat commence à être identifiée séparément de l'approvisionnement (responsabilité logistique) ou de la passation de commandes (acte purement administratif) et des marchés (conformité juridique). Les objectifs fixés spécifiquement aux acheteurs n'adressent que la performance économique.	
		2	La direction générale fixe des objectifs plus larges aux acheteurs, pour dépasser la performance économique purement basée sur les prix d'achats. Elle développe des processus de travail collaboratif prescripteur/utilisateur/acheteur en interne.	
		3	Des objectifs mesurables à tous les niveaux de la fonction achat sont mis en place, aussi bien pour la direction des achats que pour les autres directions concernées. Le cas échéant, les objectifs sur lesquels se calculent les parts variables intègrent les critères liés à la mise en place des achats responsables. Les systèmes d'écoute de la voix des fournisseurs alimentent les indicateurs de la qualité de la relation.	
		4		

2.2 Pilotage des relations fournisseur et développement de la médiation

S'engager explicitement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance	
	Privilégier la médiation comme mode de traitement alternatif des litiges à défaut de résolution du conflit avec l'acheteur local	1	L'entité connaît mal les modes alternatifs de règlement des conflits. Elle s'appuie systématiquement sur son avocat et le recours au tribunal en cas de litige. Elle est tentée de cesser brutalement toute relation commerciale avec un fournisseur qui exprime son insatisfaction sur la manière dont son contrat est géré. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.
		2	L'entité a désigné un médiateur interne pouvant être saisi directement par les fournisseurs à défaut de résolution du différend avec les interlocuteurs habituels. En le nommant, la direction a veillé à l'indépendance du médiateur interne et à l'autorité de son positionnement. Elle a communiqué en interne et vis-à-vis des fournisseurs existants et potentiels sur la mise en place du médiateur interne et sur son rôle. La personne désignée a été initiée à la médiation.
		3	La direction de l'entité a formalisé officiellement et juridiquement son engagement de privilégier la médiation en intégrant systématiquement une clause de recours à la médiation dans les contrats/CCAG et/ou CGA. L'entité s'appuie sur le médiateur interne, en lui demandant d'être proactif pour garantir la qualité de la relation clients-fournisseurs ainsi que l'approche collaborative et respectueuse des intérêts des fournisseurs. Le médiateur interne communique avec les acheteurs en se présentant comme une ressource cohérente et complémentaire par rapport aux engagements pris avec la charte RFR et portés par le pilote de la charte et la Direction des achats. Il est acteur dans le plan d'amélioration des pratiques élaboré dans le cadre du label RFAR, notamment en analysant et en accompagnant l'évolution des pratiques à l'origine de chaque cas de médiation. L'organisation a défini clairement les principes de l'articulation entre son médiateur interne et la Médiation des entreprises.
4		<u>Exemple de bonne pratique :</u> L'entité prône le dialogue avec les parties prenantes et a organisé un comité des parties prenantes. Le médiateur interne en fait partie et les représentants de la voix des fournisseurs également.	

2.2 Pilotage des relations fournisseur et développement de la médiation

Pratiquer Systématiquement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance		
	Piloter et coordonner l'ensemble des prescripteurs et utilisateurs en contact avec les fournisseurs	1	Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.	
		2	L'entité a défini son modèle de gestion de la relation fournisseurs et elle a qualifié en conséquence son portefeuille fournisseurs. Elle a formé l'ensemble des collaborateurs en contact avec les fournisseurs à la gestion de la relation fournisseurs. Elle a dispensé aux directeurs achats opérationnels, aux responsables de comptes fournisseurs, au service juridique et au médiateur interne une formation-initiation à la médiation	
		3	L'entité communique en interne et en externe sur son engagement de développer des relations collaboratives avec ses fournisseurs. Elle favorise le dialogue avec les fournisseurs en organisant régulièrement des revues commerciales ou projet et des rencontres avec les PME. Elle a mis en place des solutions dématérialisées permettant d'améliorer la fluidité des relations avec les fournisseurs (portails d'échanges, ...).	
		4		

2.2 Pilotage des relations fournisseur et développement de la médiation

Piloter efficacement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance		
	Piloter le plan de transformation des pratiques, tableaux de bord et indicateurs associés	1	Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.	
		2	L'entité a mis en œuvre une démarche de progrès formalisée autour des engagements en matière de relations fournisseurs et achats responsables. Elle a nommé un pilote responsable du projet de déploiement et de coordonner le plan d'action transverse à l'organisation. Des réunions régulières avec les acheteurs et leur hiérarchie directe ont pour objectif de s'assurer de l'application opérationnelle des engagements en matière de relations fournisseurs et d'achats responsables sur leurs portefeuilles.	
		3	L'entité a défini les indicateurs-clé de pilotage afin de pouvoir mesurer le degré d'intégration de l'esprit et de la lettre de la charte RFR et du label RFAR au sein de toute son organisation. Le reporting qui remonte à toutes les directions concernées par cette démarche (DG, Finances, RSE, Juridique, ...) intègre tous ces indicateurs. Une enquête conduite auprès des fournisseurs permet de mesurer leur degré de satisfaction, de s'assurer de l'impact du plan de progrès et de fixer les priorités pour la période suivante. <u>Exemple de bonne pratique :</u> Le médiateur interne établit un rapport annuel d'activité.	
		4		

2.3 Retour d'expérience, écoute active de la voix des fournisseurs

S'engager explicitement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance	
	Fixer le sens de la démarche concernant les retours d'expérience et d'écoute de la voix des fournisseurs	1	Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet. L'entreprise échange avec ses principaux fournisseurs pour les stricts besoins de son activité. Elle est peu consciente des enjeux du dialogue avec ses fournisseurs. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.
		2	L'entreprise connaît les fournisseurs qui ont un lien direct avec ses activités. Elle a une approche réactive pour répondre aux attentes exprimées. Des rencontres régulières ou mécanismes de dialogue sont en place. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Participation des dirigeants et/ou des collaborateurs à des ateliers, conférences...permettant de rencontrer des fournisseurs existants ou potentiels; - Enquête/outil de mesure des attentes.
		3	L'entreprise a identifié l'ensemble des acteurs de sa chaîne d'approvisionnement en lien, direct ou non, avec sa responsabilité sociétale. Elle a mis en place des outils d'écoute de la voix des fournisseurs qui lui permettent une approche proactive dans la réponse à leurs attentes. Elle prend en compte leurs attentes dans la définition de sa stratégie et ses prises de décision. L'entreprise crée une dynamique d'échange et de dialogue avec l'ensemble des acteurs de sa chaîne de valeur. La fonction achat est légitime pour connaître les fournisseurs, échanger avec eux et recueillir leurs attentes. Ces informations sont consolidées pour alimenter les dirigeants et orienter la stratégie. En retour, l'entreprise tient ses fournisseurs informés des actions déclenchées suite à la prise en compte de leurs contributions ainsi que des résultats obtenus. <u>Exemple de bonne pratique :</u> -L'entité a la capacité de sensibiliser, d'éduquer et d'exercer une influence positive pour encourager ses fournisseurs à s'investir sur ces enjeux de développement durable.
4		<u>Exemples de bonnes pratiques :</u> - Capacité à sensibiliser les clients, usagers et la société civile à s'investir sur ces enjeux de développement durable. - Procédure d'évaluation ou mesure des attentes des parties prenantes, au-delà des seuls partenaires commerciaux clients ou fournisseurs (ONG, élus, collectivités,...).	

2.3 Retour d'expérience, écoute active de la voix des fournisseurs

Pratiquer Systématiquement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance		
	Veiller à l'utilité et à l'attractivité des dispositifs d'écoute de la voix des fournisseurs	1	Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.	
		2	L'entreprise s'est engagée dans la mise en place d'un dispositif d'écoute de la voix des fournisseurs dont elle partage en interne les résultats.	
		3	L'entité a mis en place un cycle complet de l'écoute de la voix des fournisseurs adapté au temps nécessaire pour mettre en place les actions d'amélioration correspondantes aux enseignements et en mesurer l'impact sur la qualité de la relation. Le bilan fait sur les réponses recueillies et l'avancée des plans d'actions qui en découlent sont communiqués aux fournisseurs ayant été consultés.	
		4		

2.3 Retour d'expérience, écoute active de la voix des fournisseurs

Piloter efficacement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance		
	Tirer les enseignements et construire un plan d'action d'améliorations	1	Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.	
		2	L'entité exploite les retours d'expérience et définit son programme d'actions prioritaires. <u>Exemple de bonne pratique :</u> En fin de marché, faire une revue de contrat avec le fournisseur pour identifier les enseignements en matière de RSE.	
		3	La fonction achat s'appuie sur les parties prenantes internes et externes pour partager les enseignements et construire son plan d'action d'amélioration de la relation fournisseurs. Le médiateur interne et le pilote en charge de la relation fournisseurs veillent à la communication des enseignements pour en faire bénéficier la communauté économique. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Faire une synthèse des enseignements détaillés issus des revues de contrats à des fins de benchmarking. Associer les fournisseurs pour définir les priorités des plans d'amélioration de la relation fournisseur.	
		4		

3.1 Equité financière vis-à-vis des fournisseurs

S'engager explicitement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance							
	Respecter les délais de paiement fixés par la loi et les réglementations et en s'abstenant de toute pratique en déformant l'esprit	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="591 344 645 411">1</td> <td data-bbox="645 344 2031 411">Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="591 411 645 478">2</td> <td data-bbox="645 411 2031 478">L'entité s'est alignée systématiquement sur les délais maximum légaux (cf loi LME à 60 jours date d'émission dans le privé) ou réglementaire (par exemple 30j pour les transports). L'entité a formalisé les procédures de gestion des écarts et des litiges.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="591 478 645 740">3</td> <td data-bbox="645 478 2031 740">L'engagement de l'entité de respecter les délais de paiement légaux standards (cf loi LME à 30 jours date d'émission dans le privé et 30 jours date de réception de facture dans le public) ou contractuels est visible en interne et en externe (site internet, charte facture diffusée à tous les fournisseurs,...). <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> -En interne, chaque collaborateur pouvant jouer un rôle dans le processus «de la commande au paiement» est formé et individuellement responsabilisé sur le respect des délais de paiement. - La documentation envoyée à chaque fournisseur (la plaquette sur les bonnes pratiques de facturation, les CGA, contrat,...) précise le nom, le rôle et le mode de saisine du médiateur interne et désigne un interlocuteur à la comptabilité fournisseur qui peut être directement contacté.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="591 740 645 842">4</td> <td data-bbox="645 740 2031 842"><u>Exemple de bonne pratique :</u> L'entité ordonnance les paiements de façon à régler les factures le plus tôt possible sans attendre l'échéance légale ou contractuelle.</td> </tr> </table>	1	Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.	2	L'entité s'est alignée systématiquement sur les délais maximum légaux (cf loi LME à 60 jours date d'émission dans le privé) ou réglementaire (par exemple 30j pour les transports). L'entité a formalisé les procédures de gestion des écarts et des litiges.	3	L'engagement de l'entité de respecter les délais de paiement légaux standards (cf loi LME à 30 jours date d'émission dans le privé et 30 jours date de réception de facture dans le public) ou contractuels est visible en interne et en externe (site internet, charte facture diffusée à tous les fournisseurs,...). <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> -En interne, chaque collaborateur pouvant jouer un rôle dans le processus «de la commande au paiement» est formé et individuellement responsabilisé sur le respect des délais de paiement. - La documentation envoyée à chaque fournisseur (la plaquette sur les bonnes pratiques de facturation, les CGA, contrat,...) précise le nom, le rôle et le mode de saisine du médiateur interne et désigne un interlocuteur à la comptabilité fournisseur qui peut être directement contacté.	4
1	Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.								
2	L'entité s'est alignée systématiquement sur les délais maximum légaux (cf loi LME à 60 jours date d'émission dans le privé) ou réglementaire (par exemple 30j pour les transports). L'entité a formalisé les procédures de gestion des écarts et des litiges.								
3	L'engagement de l'entité de respecter les délais de paiement légaux standards (cf loi LME à 30 jours date d'émission dans le privé et 30 jours date de réception de facture dans le public) ou contractuels est visible en interne et en externe (site internet, charte facture diffusée à tous les fournisseurs,...). <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> -En interne, chaque collaborateur pouvant jouer un rôle dans le processus «de la commande au paiement» est formé et individuellement responsabilisé sur le respect des délais de paiement. - La documentation envoyée à chaque fournisseur (la plaquette sur les bonnes pratiques de facturation, les CGA, contrat,...) précise le nom, le rôle et le mode de saisine du médiateur interne et désigne un interlocuteur à la comptabilité fournisseur qui peut être directement contacté.								
4	<u>Exemple de bonne pratique :</u> L'entité ordonnance les paiements de façon à régler les factures le plus tôt possible sans attendre l'échéance légale ou contractuelle.								
Veiller à l'équité financière	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="591 906 645 973">1</td> <td data-bbox="645 906 2031 973">Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="591 973 645 1139">2</td> <td data-bbox="645 973 2031 1139">L'entité fait des analyses qualitatives sur les délais de paiement : par tailles d'entreprises, par tranches de taux de dépendance, EA/ESAT, fournisseurs en difficulté, ... Elle analyse également ses processus : factures papier ou solutions dématérialisées, nombre de campagnes de paiements par mois, causes des blocages factures, identification du top 5 des fournisseurs et des catégories achats avec les plus forts taux/montants de litiges, top 5 des directions/services ou filiales avec les plus longs délais de paiement, ou les plus forts taux/montants de litiges ...</td> </tr> <tr> <td data-bbox="591 1139 645 1241">3</td> <td data-bbox="645 1139 2031 1241">L'entité fait évoluer ses processus internes en fonction des analyses qualitatives de façon à améliorer l'équité financière. Les acheteurs peuvent intervenir auprès de la direction financière pour adapter les délais de paiement à la situation individuelle particulière à chaque fournisseur.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="591 1241 645 1302">4</td> <td data-bbox="645 1241 2031 1302"><u>Exemple de bonne pratique :</u> Un dispositif d'affacturage inversé collaboratif est proposé à l'ensemble des fournisseurs.</td> </tr> </table>	1	Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.	2	L'entité fait des analyses qualitatives sur les délais de paiement : par tailles d'entreprises, par tranches de taux de dépendance, EA/ESAT, fournisseurs en difficulté, ... Elle analyse également ses processus : factures papier ou solutions dématérialisées, nombre de campagnes de paiements par mois, causes des blocages factures, identification du top 5 des fournisseurs et des catégories achats avec les plus forts taux/montants de litiges, top 5 des directions/services ou filiales avec les plus longs délais de paiement, ou les plus forts taux/montants de litiges ...	3	L'entité fait évoluer ses processus internes en fonction des analyses qualitatives de façon à améliorer l'équité financière. Les acheteurs peuvent intervenir auprès de la direction financière pour adapter les délais de paiement à la situation individuelle particulière à chaque fournisseur.	4	<u>Exemple de bonne pratique :</u> Un dispositif d'affacturage inversé collaboratif est proposé à l'ensemble des fournisseurs.
1	Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.								
2	L'entité fait des analyses qualitatives sur les délais de paiement : par tailles d'entreprises, par tranches de taux de dépendance, EA/ESAT, fournisseurs en difficulté, ... Elle analyse également ses processus : factures papier ou solutions dématérialisées, nombre de campagnes de paiements par mois, causes des blocages factures, identification du top 5 des fournisseurs et des catégories achats avec les plus forts taux/montants de litiges, top 5 des directions/services ou filiales avec les plus longs délais de paiement, ou les plus forts taux/montants de litiges ...								
3	L'entité fait évoluer ses processus internes en fonction des analyses qualitatives de façon à améliorer l'équité financière. Les acheteurs peuvent intervenir auprès de la direction financière pour adapter les délais de paiement à la situation individuelle particulière à chaque fournisseur.								
4	<u>Exemple de bonne pratique :</u> Un dispositif d'affacturage inversé collaboratif est proposé à l'ensemble des fournisseurs.								

3.1 Equité financière vis-à-vis des fournisseurs

Pratiquer Systématiquement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance	
		Responsabiliser l'ensemble des acteurs du processus "règlement des factures"	1
		2	L'entité a identifié la chaîne des acteurs du processus de la commande au paiement et les a sensibilisés aux enjeux des règlements des factures.
		3	L'entité a intégré le respect des délais de paiement dans les objectifs individuels de la chaîne des acteurs du processus de la commande au paiement (par exemple : finances, comptabilité fournisseurs). Elle a précisé les responsabilités internes pour la résolution des litiges (notamment des responsables achats).
		4	
	Optimiser les temps de traitement de factures	1	Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.
		2	Des solutions dématérialisées pour réduire les délais de traitement des factures sont mises en place. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Plateforme entre les services de comptabilité fournisseurs et les unités opérationnelles – système permettant aux fournisseurs de voir l'état de traitement de leurs factures -
		3	Un système d'alerte sur les factures non conformes, en litige ou sans réception est mis en place en vue de trouver une solution dans les délais. Le traitement des factures peut être centralisé, mutualisé ou externalisé pour professionnaliser cette activité, et dans ce cas les prestataires sont responsabilisés sur le respect des délais de paiement. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Identifier les factures en attente de validation et relancer les acheteurs et prescripteurs concernés. - Prévenir les fournisseurs dès la détection de l'anomalie sur leurs factures. - Mettre en place une hotline fournisseurs
		4	

3.1 Equité financière vis-à-vis des fournisseurs

Piloter efficacement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance		
	Mesurer pour améliorer	1	Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.	
		2	L'entité met en place les indicateurs, organise les comités de suivis, publie la dette fournisseurs dans son rapport annuel et mesure chaque année la satisfaction des fournisseurs sur ce critère. Elle se fixe des objectifs mesurables sur la réduction du nombre de factures bloquées.	
		3	L'entité communique en interne et en externe sur les résultats mensuellement obtenus sur les délais de paiement moyens, le montant des intérêts moratoires, ainsi que sur le pourcentage des factures payées à l'heure et en avance par rapport aux échéances. Un groupe de travail animé par le médiateur interne identifie les causes-origine des blocages et fait définir les plans d'actions correctifs afin de faire évoluer les pratiques. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Un comité de pilotage mensuel des litiges factures pour traiter les litiges– un comité de pilotage trimestriel avec la direction des achats, la comptabilité fournisseur et le médiateur interne pour passer en revue les résultats du plan d'action correctif.	
		4	L'entité communique en interne et en externe également sur le pourcentage et le nombre des factures payées après le terme des obligations réglementaires ou contractuelles.	

3.2 Promotion de relations durables et équilibrées

S'engager explicitement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance	
	Se doter d'un cadre contractuel équilibré, respectueux de la législation et respecté	1	Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet. On observe une ou plusieurs mauvaises pratiques.
		2	L'entité a formalisé son engagement d'établir des relations durables et équilibrées bénéfiques avec les fournisseurs dans les documents de référence internes. Elle effectue une veille réglementaire et s'assure que ses dispositions contractuelles respectent en permanence la loi. Elle fixe comme objectifs aux acheteurs d'appliquer les 10 engagements de la charte RFR.
		3	<p>L'entité a largement diffusé son engagement en interne et en externe. La relation contractuelle est établie sur la base de négociation, ce que l'enquête de l'évaluateur agréé auprès des fournisseurs confirme. Toutes les clauses particulières mentionnées dans le référentiel du label sont examinées tous les ans pour s'assurer de leur conformité dans les documents en vigueur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les CGA sont-elles imposées sans négociation ? • Sont-elles déséquilibrées ? • Examiner précisément les clauses suivantes : • les CGV du fournisseur sont-elles exclues dès lors qu'il y a incompatibilité ? • Clause de modification unilatérale du contrat ? Clause de résiliation du contrat sans préavis ? • Déduction d'office de certains coûts ou pénalités ? • Avoirs émis sans procédure contradictoire ? • Non-respect des délais légaux de paiement dans les termes contractuels ou les CGA ?
4			

3.2 Promotion de relations durables et équilibrées

Pratiquer Systématiquement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance
	Favoriser la collaboration au travers de divers partenariats donneur d'ordre/ fournisseurs stratégiques	<p>1 Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet.</p> <p>2 Le portefeuille fournisseurs a été passé en revue de manière à identifier les fournisseurs stratégiques. Les acheteurs sont incités par leur management à établir des partenariats de long terme avec ces fournisseurs stratégiques.</p> <p>3 L'entité collabore avec ses partenaires économiques. Les acheteurs sont invités par leur management à considérer avec bienveillance leurs fournisseurs stratégiques dans une vision équilibrée et de long terme. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> - Allouer un budget spécifique favorisant la montée en compétences des fournisseurs partenaires. – nommer des responsables en charge de développer les compétences, productivité, qualité des fournisseurs stratégiques -</p> <p>4</p>
Identifier et gérer les risques de dépendance réciproques	<p>1 Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet.</p> <p>2 L'entité fixe des règles concernant la gestion des situations de dépendance fournisseurs. Elle organise clairement les responsabilités entre les achats et la direction juridique sur ce sujet. Elle forme et aide les acheteurs à gérer ces situations. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Tableau de suivi des taux de dépendance – enquêtes financières pour connaître le CA des fournisseurs et remontées internes pour connaître le montant des achats – actualisation régulière des analyses de risques fournisseurs (rachat, difficultés économiques, ...)</p> <p>3 L'analyse des situations de dépendance est analysée au cas par cas. Les décisions sont prises selon chaque cas. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> La procédure achat prévoit que le niveau de dépendance est vérifié avant de contractualiser et lors des revues d'affaires. - Sur les domaines d'achat stratégiques, un plan de continuité est établi pour gérer les risques de ruptures d'approvisionnement.</p> <p>4 Pour chaque cas de dépendance avéré, les acheteurs analysent la position client et engagent un dialogue avec le fournisseur concerné et si nécessaire mettent en place des mesures d'accompagnement. <u>Exemple de bonne pratique :</u> Utiliser les questionnaires du rapport thématique Gestion des situations de dépendance sur la qualification de la situation client et de la situation fournisseur.</p>	

3.2 Promotion de relations durables et équilibrées

Piloter efficacement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance	
	Prévenir les situations pouvant nuire à des relations durables et équilibrées	1	Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet.
		2	L'entité a mis en place un suivi des litiges, des réclamations, des plaintes et des controverses publiques en provenance des fournisseurs, media, ONG, contrôles réglementaires.
		3	L'entité définit ses indicateurs clé et son système de management pour piloter ces situations (priorités, groupe de travail, ...).
		4	

3.3 Égalité de traitement entre les fournisseurs

S'engager explicitement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance	
	Prôner l'égalité de traitement entre les fournisseurs	1	Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet. Il s'agit d'un principe fondamental de la commande publique.
		2	L'entité a formalisé son engagement à cet égard dans ses documents internes et le fait respecter par les acheteurs.
		3	L'entité fait connaître sa politique à l'ensemble des acteurs internes et externes. Elle a désigné des garants avec en sponsor un membre du comité directeur achats. La fonction juridique et le contrôle interne veillent au respect des principes d'égalité de traitement.
		4	

3.3 Egalité de traitement entre les fournisseurs

Pratiquer Systématiquement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance		
	Assurer une mise en concurrence ouverte, libre et loyale dans les processus d'appel d'offre, de sélection, de négociation des clauses contractuelles: clarté des consultations, des procédures de référencement entre les candidats, transparence et traçabilité des procédures...	1	Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet.	
		2	Un processus d'émission des AO simple et équitable a été mis en place. L'entité a formé les acheteurs. Si un processus d'homologation ou de qualification existe, l'accès en reste ouvert à tout fournisseur potentiel qui en ferait la demande.	
		3	Le processus achat mis en place favorise la mise en concurrence. Un processus de décision collégiale à chaque étape de l'achat est mis en place. <u>Exemple de bonne pratique :</u> Les processus et les calendriers prévisionnels de mise en concurrence sont rendus publics.	
		4		

3.3 Egalité de traitement entre les fournisseurs

Piloter efficacement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance		
	S'assurer que tous les dossiers sont traités dans le respect du principe d'égalité de traitement	1	Les obligations réglementaires et les dispositions conventionnelles et contractuelles sont respectées. L'organisation n'a pas ou peu pris conscience de la nécessité d'agir sur le sujet.	
		2	L'entité a mis en place un système de traçabilité pour documenter la prise de décision d'attribution des marchés. <u>Exemple de bonne pratique:</u> Des contrôles réguliers sur les appels d'offres sont mis en place à plusieurs niveaux : auto-évaluations, contrôle par un juriste, contrôles d'un échantillon de dossiers par le contrôle interne, ...	
		3	La part du montant des achats attribués en gré à gré est mesurée, ainsi que la satisfaction des fournisseurs sur la transparence et la motivation des décisions d'attribution des marchés.	
		4		

4.1 Préparation d'une stratégie de sourcing responsable

S'engager explicitement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance		
	Evaluer les risques et opportunités RSE de sa politique d'achat par famille d'achats et de ses sources d'approvisionnement associées	1		
		2	<p>L'entité a défini ses processus internes pour pouvoir faire des analyses de risques / opportunités RSE par famille d'achats. Cette analyse lui permet de définir ses attentes en matière de RSE vis-à-vis des fournisseurs potentiels et existants. Les critères RSE sont définis et précisés dans les dossiers de consultations.</p> <p><u>Exemples de bonnes pratiques :</u></p> <p>Associer les parties prenantes internes des autres directions pour réaliser les analyses de risques/opportunités RSE. Apporter des aides aux acheteurs avec des expertises extérieures. Fixer des objectifs de collaboration avec les fournisseurs. Faire intégrer par les acheteurs les éléments clé de la politique achats responsables pour préparer leur stratégie de sourcing propre à chaque catégorie d'achat. Identifier les enjeux pertinents en matière de responsabilité sociétale. Définir les critères RSE auxquels les fournisseurs peuvent répondre.</p>	
		3	<p>L'entreprise évalue systématiquement les risques/opportunités RSE de ses fournisseurs principaux ou à risques, existants ou potentiels. Elle établit avec ses fournisseurs une relation suivie pour une démarche de progrès en RSE.</p>	
		4		

4.1 Préparation d'une stratégie de sourcing responsable

Pratiquer Systématiquement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance	
	Analyser les besoins de l'organisation	<p>1</p> <p>2 L'entité a sensibilisé les acheteurs au juste besoin ainsi qu'aux approches à coût complet sur le cycle de vie. Le concept d'économie circulaire est connu et la mise en pratique est amorcée. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Formations et sensibilisations sur le cycle de vie. Associer les parties prenantes internes lors de l'analyse du besoin.</p> <p>3 L'entité a réalisé les analyses d'impact (négatif/positif) de ses achats sur l'environnement et sur les parties prenantes. Les cahiers des charges intègrent ces éléments. <u>Exemple de bonnes pratiques :</u> Réaliser une analyse du juste besoin pour chaque dossier achat. Réfléchir, identifier et intégrer des solutions alternatives et/ou innovantes. Privilégier le concept d'économie circulaire.</p> <p>4</p>	
Analyser le marché fournisseurs sous l'angle RSE	<p>1</p> <p>2 L'entité a identifié les marchés fournisseurs potentiels en prenant en compte les critères RSE. Elle utilise éventuellement les bases de données disponibles sur le marché. <u>Exemple de bonne pratique :</u> Valoriser le recours aux entreprises du secteur de l'économie sociale et solidaire.</p> <p>3 L'entreprise pratique une analyse RSE multicritères de ses marchés fournisseurs. Elle vérifie directement auprès de ses fournisseurs leur capacité à répondre aux performances RSE attendues. Les critères de sélection RSE sont établis en tenant compte de la situation concurrentielle. Encourager et valoriser les labels RSE des fournisseurs. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Solliciter un éventail diversifié de fournisseurs suffisamment tôt dans le processus achats. Rencontrer les fournisseurs potentiels et existants sur ces sujets pour stimuler la montée en compétence des marchés en matière de performance RSE.</p> <p>4 <u>Exemple de bonne pratique :</u> La recherche de l'influence dans le domaine de la RSE est matérialisée par des actions concrètes vis-à-vis du marché.</p>		
Elaborer la stratégie de sourcing responsable sur la base des analyses	<p>1</p> <p>2 L'entreprise a intégré l'évaluation des risques fournisseurs. Elle l'utilise ainsi que l'analyse des besoins, l'analyse du marché et l'analyse des coûts pour élaborer les premières stratégies achats par familles d'achats. <u>Exemple de bonne pratique :</u> Intégrer les bénéfices attendus de la responsabilité sociétale dans la stratégie de sourcing.</p>		



		3	L'entreprise a formalisé de manière exhaustive les stratégies de sourcing de l'ensemble des familles d'achats.
		4	

4.1 Préparation d'une stratégie de sourcing responsable

Piloter efficacement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance		
	Valider collégialement la stratégie de sourcing	1		
		2	Les stratégies de sourcing sont partagées et finalisées avec les parties prenantes internes de l'entreprise, et elles sont validées par la direction générale.	
		3	Des revues systématiques des stratégies de sourcing sont organisées systématiquement et périodiquement avec les parties prenantes internes aboutissant également à des validations formelles au niveau de la direction générale.	
		4		

4.2 Intégration des spécifications RSE dans le cahier des charges

S'engager explicitement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance		
	Définir des critères RSE dans le cahier des charges produits/services en cohérence avec les marchés concernés. Anticiper les impacts RSE de son cahier des charges	1		
		2	L'entreprise a formalisé sans dogmatisme le principe de la présence de critères RSE dans les cahiers des charges. Les acheteurs ont été sensibilisés et formés à cette pratique. Le choix des critères est fait en veillant à ne pas limiter la concurrence à l'excès. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Rédiger des fiches méthodologiques sur des familles d'achats à forts enjeux RSE co-construites avec des experts RSE – Développer des outils spécifiques pour évaluer la performance sociale des soumissionnaires développés avec une expertise RH. – Veiller à ce que les exigences RSE n'excluent pas les PME des marchés.	
		3	La caractérisation des critères RSE est faite avec les prescripteurs et adaptées aux possibilités offertes par le marché. Le fournisseur doit apporter des preuves sur la conformité aux critères. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Intégrer les exigences et spécifications dans les différents documents d'achats. Communiquer avec transparence sur les critères RSE vis-à-vis des fournisseurs. Accompagner les fournisseurs potentiels. Evaluer les engagements et la performance RSE des fournisseurs potentiels.	
4				

4.2 Intégration des spécifications RSE dans le cahier des charges

Pratiquer Systématiquement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance	
	Sélectionner les types de spécifications facilitant l'obtention de gains potentiels sur le plan sociétal	1	
2		L'entreprise développe des spécifications ouvertes permettant une approche fonctionnelle et innovante. Les enjeux RSE sont présents dans les spécifications. Ces spécifications sont utilisées dans les consultations fournisseurs. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Présenter l'approche fonctionnelle aux fournisseurs et les consulter avant de finaliser les cahiers des charges. Intégrer les spécifications résultantes dans le document contractuel. Questionner sur les matières premières à l'origine des produits.	
3		L'entité utilise une approche fonctionnelle pour définir les spécifications, elle incite également aux solutions alternatives et aux variantes qui auraient une meilleure performance sur le plan sociétal. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Inciter les fournisseurs à être force de propositions : recyclage, partenariat-productivité, ... - Développer les scénarios alternatifs intégrant le cycle de vie dans les marchés.	
4			
Collecter des informations afin d'établir les spécifications	1		
	2	L'entité recherche et utilise des labels existants sans en connaître précisément le référentiel et sans s'approprier les exigences qui y sont rattachées.	
	3	Elle s'appuie sur les référentiels en vigueur pour définir les spécifications RSE, que ce soient des référentiels produits/services ou systèmes de management. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Utiliser les labels de manière adaptée et pertinente aux produits et services. Valoriser les labels des fournisseurs dans la démarche de référencement.	
	4		

4.2 Intégration des spécifications RSE dans le cahier des charges

Piloter efficacement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance		
	Evaluer la conformité de sa chaîne d'approvisionnement aux critères de performance RSE	1		
		2	L'entreprise a défini son mode d'évaluation des critères RSE dans le référencement ou/et dans le dossier de consultation. Les labels à incidence RSE adapté aux produits/service acheté sont reconnus et valorisés. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Décrire la procédure d'évaluation des critères RSE. Ajout du critère RSE dans l'évaluation multi-critères des fournisseurs. Contrôler la réalité des actions RSE. Identifier et prioriser les fournisseurs à risque RSE.	
		3	L'entreprise fait une évaluation des critères RSE en continu. Les critères RSE sont un sujet d'échange avec des fournisseurs pour la recherche de progression de ceux-ci. L'entreprise communique sur les critères RSE à toutes les étapes du processus achats <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Plan de progrès RSE dans le cahier des charges. Audit sensibilisation des fournisseurs. Accompagnement des fournisseurs jugés faibles. Vérifier la bonne exécution des contrats. Planifier des audits sociaux. Communication des critères RSE en amont des consultations. Retour des évaluations aux fournisseurs. Co-construction de plans d'actions.	
		4		

4.3 Intégration des performances RSE des fournisseurs

S'engager explicitement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance		
	Anticiper les impacts RSE de sa politique d'achat, de ses fournisseurs et de ses sources d'approvisionnement pour définir les performances attendues	1		
		2	<p>L'entreprise a formalisé sa politique achats en ayant intégré les exigences RSE. Cette politique Achats est en cohérence avec les objectifs RSE priorités de l'entreprise et la cartographie des risques/opportunités RSE. Les acheteurs ont été formés ou sensibilisés aux achats responsables.</p> <p><u>Exemples de bonnes pratiques :</u></p> <p>Formaliser dans le plan stratégique une politique Achats globale claire visant à rendre son activité plus respectueuse en matière de RSE. Créer une cartographie des risques RSE pour chaque segment d'achats à travers un cahier des stratégies d'achats. Mettre en place une politique de communication interne et externe pour diffuser les engagements RSE (site intranet/internet, rapport RSE, rapport annuel et Charte des achats responsables). Former les prescripteurs et les acheteurs sur les achats responsables. Etablir un plan de collaboration avec le secteur protégé et adapté et de l'insertion par l'activité économique.</p>	
		3	<p>Les acheteurs ont des objectifs achats responsables alignés sur les objectifs achats responsables de l'entreprise.</p> <p><u>Exemples de bonnes pratiques :</u></p> <p>Intégrer dans les fiches de fonction des acheteurs la prise en compte de la performance RSE lors de la sélection des fournisseurs et dans les évaluations annuelles. Fixer l'obligation aux acheteurs de prendre en compte la dimension RSE ou de justifier l'absence de prise en compte dans les critères de sélection des offres.</p>	
4				

4.3 Intégration des performances RSE des fournisseurs

Pratiquer Systématiquement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance	
	S'assurer du respect par les fournisseurs de la conformité aux obligations RSE	1	
		2	<p>L'entité a mis en place des dispositifs ou outils pour faciliter le suivi des fournisseurs en matière de respect de la RSE.</p> <p><u>Exemples de bonnes pratiques :</u></p> <p>Aide au questionnement pour les acheteurs. Formalisation des spécifications RSE par famille d'achat. Guide achat pour le secteur adapté. Clauses sociales types. Utilisation de bases de données externes. Envoi de questionnaires aux fournisseurs. S'appuyer sur des experts internes ou externes, par exemple en analyse du cycle de vie ou sur les sujets sociaux.</p>
		3	<p>L'entité s'est munie d'un dispositif de sélection, de contractualisation et de suivi des fournisseurs formalisé avec ses outils associés dans les domaines sociaux et environnementaux.</p> <p><u>Exemples de bonnes pratiques :</u></p> <p>Analyse risques/ opportunité performance RSE fournisseur. Mise en place de dispositif de suivi et de surveillance. Délégation d'audits environnementaux ou sociétaux. Vérification des conformités réglementaires. Demandes d'actions correctives.</p>
		4	

4.3 Intégration des performances RSE des fournisseurs

Piloter efficacement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance	
	Enrichir la définition de la performance achat en intégrant la dimension RSE		1
		2	<p>L'entité a défini des objectifs en termes de performance RSE qui sont répercutés sur l'ensemble de l'organisation</p> <p><u>Exemples de bonnes pratiques :</u></p> <p>Mettre en place des objectifs d'intégration du développement durable aux responsables de l'élaboration des stratégies achats et aux acheteurs de terrain. Mettre en place des objectifs RSE dans la rémunération du personnel de la direction des Achats aux travers des primes variables en fonction des résultats. Demander aux acheteurs d'intégrer des critères RSE avec une pondération significative dans l'évaluation des réponses à une consultation. Fixer des objectifs d'intégration de clauses sociales dans les marchés. Fixer des objectifs en termes de chiffre d'affaires attribué au secteur protégé et adapté ou d'insertion par l'économie (ESS).</p>
		3	<p>L'entité dispose d'un tableau de bord de suivi de performance RSE. La maturité RSE des fournisseurs est évaluée avec une démarche de progrès passée en revue périodiquement en comité de pilotage interne.</p> <p><u>Exemples de bonnes pratiques :</u></p> <p>Mise en place d'un reporting Achats responsable. Système d'alerte pour renouvellement des certificats RSE (ISO14001, labels ou évaluations extra-financières base ISO26000, ISO37001, ...) des fournisseurs. Indicateurs sur déchets et consommation énergie des fournisseurs. Bilan carbone. Co-traitance avec des ESAT.</p>
		4	

5.1 Appréciation de l'ensemble des coûts du cycle de vie

S'engager explicitement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance		
	Définir pour chaque famille d'achats les coûts sur l'ensemble du cycle de vie.	1		
		2	L'entité a intégré le principe de TCO dans ses stratégies achats. Le TCO est présent dans les cahiers des charges des familles d'achats. <u>Exemple de bonne pratique :</u> Intégrer le TCO dans le cahier des charges.	
		3	L'entité couvre l'ensemble de ses familles achats en TCO. Les objectifs achats sont définis sur cette base de manière systématique. L'entité communique sur le sujet tant en interne qu'en externe. <u>Exemple de bonne pratique :</u> Raisonner en coût global pour la sélection des offres. Intégrer le TCO dans les fiches de fonction acheteur.	
		4	Les meilleurs pratiques observées jusqu'à maintenant se limitent à des raisonnements en TCO et ne couvrent pas l'ensemble des coûts du cycle de vie, ainsi toute démarche complète de calcul de coût sur l'ensemble du cycle de vie pour au moins un segment d'achat peut être considérée comme exemplaire dans l'état de l'art.	

5.1 Appréciation de l'ensemble des coûts du cycle de vie

Pratiquer Systématiquement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance		
	Prendre en compte l'ensemble des composantes des coûts générés au cours de toute la durée de vie des biens ou services et intégrer l'ensemble des aléas impactant l'évaluation des coûts totaux sur le cycle de vie	1		
		2	L'entité a formé ses acheteurs et les prescripteurs au principe du coût total d'acquisition. Des réflexions sont menées pour étendre les méthodes à l'ensemble du coût du cycle de vie famille d'achats par famille d'achat.	
		3	La méthodologie d'analyse de l'entité est détaillée par famille d'achat et intègre la fin de vie. L'analyse des offres repose sur le TCO et intègre les coûts d'élimination et de recyclage.	
		4		

5.1 Appréciation de l'ensemble des coûts du cycle de vie

Piloter efficacement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance	
	Contrôler l'application de la démarche d'analyse de l'ensemble des coûts du cycle de vie	1	
		2	Des objectifs d'intégration du TCO sont mis en place et suivis à l'aide d'indicateurs passés en revue lors des comités de pilotage en interne.
		3	L'entité analyse le degré d'intégration du TCO dans les dossiers achat. L'entité passe en revue le TCO lors du choix du fournisseur.
		4	Idéalement l'entité devrait suivre le taux d'intégration du cycle de vie dans les dossiers Achats

5.2 Contribution au développement du territoire

S'engager explicitement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance	
	Créer et développer un tissu de relations en veillant aux bons échanges de relations d'affaires avec les fournisseurs implantés sur un même territoire	<p>1</p> <p>2 L'entité a intégré ce sujet dans sa politique Achats responsables. L'entité a formé ses acheteurs aux enjeux des achats territoriaux. Une communication est faite en interne et en externe sur le sujet de la proximité de la base fournisseurs. <u>Exemples de bonne pratique :</u> Intégrer ce sujet dans les sessions de formation ou de sensibilisation aux achats responsables.</p> <p>3 L'entité est en contact avec les acteurs locaux pour encourager le développement territorial. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Participer à des cycles de rencontres entre grands donneurs d'ordres et PME en partenariat avec les CCI. Gérer les relations avec les partenaires locaux, notamment sur la formation, la relation avec les écoles et les actions en faveur des handicapés. Etre membre très actif de Pacte PME. Aider au développement d'incubateurs. Recourir à des entreprises du handicap et de l'insertion.</p> <p>4</p>	
Favoriser la création, le développement et la consolidation d'entreprises dans les territoires d'implantation: essaimage, aide à la création d'entreprises	<p>1</p> <p>2 L'entité a intégré la logique locale encore partiellement. Des premières approches sont faites. L'entité adhère à des réseaux locaux.</p> <p>3 L'entité s'engage dans un rôle actif de soutien aux PME locales. Pour les PME candidates au label, cela peut prendre la forme de collaborations étroites au niveau régional ou local. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Prévoir des mesures spécifiques d'évaluation et d'accompagnement aux PME. Aider les PME à répondre aux marchés de l'organisation en menant des réflexions avec les entités prescriptrices et la direction des achats. Mettre en avant les PME par le biais d'un catalogue ou de l'intranet. Dédier une rubrique sur le site internet au soutien des PME. Effectuer une décomposition des coûts afin de favoriser l'allotissement et le groupement des entreprises. Favoriser une politique d'allotissement afin d'éviter le mono-sourcing. Effectuer des réflexions systématiques sur l'allotissement. Etablir des conventions annuelles avec les entreprises locales, comprenant bilans, rencontres, échanges avec les prestataires.</p> <p>4</p>		

5.2 Contribution au développement du territoire

Pratiquer Systématiquement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance	
	Diversifier le réseau des fournisseurs	<p>1</p> <p>2 La démarche est ici partiellement engagée</p> <p>3 L'entité favorise la diversification du réseau fournisseurs et favorise les relations et prises de contact avec les PME <u>Exemples de bonne pratique :</u> Favoriser les processus d'achats avec les PME : adapter, simplifier le niveau de détail des pièces administratives à fournir. Etablir une cartographie des fournisseurs par région et par type d'entreprise (PME, TPE). Mettre en place des mesures spécifiques d'évaluation et d'accompagnement des fournisseurs identifiés comme pouvant apporter des solutions innovantes. Avoir recours à des plateformes d'achats spécialisés pour les TPE ou PME. Présenter les grands projets aux PME et TPE. Organiser des réunions annuelles avec les PME.</p> <p>4</p>	
Contribuer le plus possible à développer l'activité économique sur les territoires d'implantation - Optimiser les retombées économiques locales liées aux achats, aux politiques d'investissement et aux contributions aux infrastructures locales	<p>1</p> <p>2 La démarche est ici partiellement engagée. Etre un membre très actif de l'association Lab Pareto.</p> <p>3 L'entité participe activement à la vitalité du bassin d'emploi. <u>Exemples de bonne pratique :</u> Participer à divers salons professionnels et à la remise de prix à des TPE ou PME. S'engager par le biais de convention de revitalisation du territoire. Identifier et répertorier les fournisseurs locaux potentiels. Privilégier les fournisseurs locaux. Intégrer le critère de la proximité dans la grille de sélection des fournisseurs : prendre en compte la pertinence de l'achat local, lié à la réduction des transports et de la distance, de la réactivité et possiblement des coûts. Favoriser une organisation de décentralisation des achats, afin de favoriser l'impact local positif, l'efficacité et l'autonomie d'achat</p> <p>4</p>		

5.2 Contribution au développement du territoire

Piloter efficacement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance		
	Valoriser la proximité	1		
		2	La démarche est ici partiellement engagée	
		3	L'entité mesure les achats locaux et fixe des objectifs par famille d'achats. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Mettre en place des indicateurs pour suivre statistiquement la part d'achats locaux, dans le département d'implantation et les départements limitrophes. Intégrer la part d'achat local dans les objectifs des acheteurs. Renforcer le portefeuille des achats locaux pour chaque catégorie d'achat.	
		4	Identifier au sein de son portefeuille achat les segments d'achat pouvant faire l'objet de relocalisation et mettre en place les premiers dossiers.	

5.3 Aide à la consolidation des filières et au déploiement international

S'engager explicitement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance	
	Développer la coopération avec les acteurs de la filière	1 2 3 4	L'entité adhère à une organisation socio-professionnelle (syndicat, association, club, pôle de compétitivité...) active sur les sujets de la RSE, des relations clients-fournisseurs ou des achats responsables. L'entité a défini sa politique achat en tenant compte de son écosystème sectoriel. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Participer activement aux pôles de compétitivité qui correspondent à ses activités – être un membre actif au sein des fédérations professionnelles de la filière – favoriser le portage à l'international des PME
Développer une relation de confiance avec le management de l'entreprise fournisseur	1 2 3 4	L'entité s'est engagée à donner de la visibilité sur les affaires à venir. Elle a diffusé en interne cet engagement et formé ses acheteurs. <u>Exemple de bonne pratique :</u> Un programme de pilotage de la relation fournisseurs (SRM) a été défini pour organiser le partage d'information régulier autour de la satisfaction de ses besoins avec les clients internes et avec les fournisseurs (en matière d'approvisionnement et revue de performance). L'entité a communiqué sur cette démarche en externe, au moins vis-à-vis de ses fournisseurs stratégiques ou des organisations socio-professionnelles de la filière. Elle a développé de quoi donner de la visibilité aux marchés fournisseurs sur les affaires à venir. Elle a mis en place un programme structurant pour favoriser/renforcer des relations partenariales, au moins avec les fournisseurs stratégiques. Elle a mis en place des dispositifs d'aide vis-à-vis des fournisseurs en difficulté. Elle se préoccupe du développement des filières. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Désigner des représentants de la fonction achat pour participer aux travaux avec la filière, avec le soutien de la direction générale. - Tenir régulièrement des réunions individuelles au moins avec chaque fournisseur stratégique, de préférence en se déplaçant sur leur site et en rencontrant leur direction générale, pour faire le point sur les affaires en cours, à venir et les besoins d'innovation. – Vis-à-vis de ses fournisseurs en difficulté, soutenir leur volume d'activité et régler le plus vite possible leurs factures. - Pour développer une filière et en accroître les débouchés, globaliser des contrats avec un ou plusieurs autres donneurs d'ordres dans les domaines achats qui ne posent pas de problème anti-concurrentiel (exemple : achats hors production).	

5.3 Aide à la consolidation des filières et au déploiement international

Pratiquer Systématiquement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance	
	Pratiquer Systématiquement	Développer une gestion prévisionnelle des achats en communiquant à l'avance les niveaux prévisionnels d'activité pour favoriser l'adaptation des capacités	1
2			L'entité a identifié les marchés pour lesquels la question des volumes prévisionnels d'activité est sensible. Elle a fixé ses priorités concernant la mise à disposition d'informations vis-à-vis des fournisseurs sur les niveaux prévisionnels des volumes d'achat. Elle se préoccupe d'améliorer l'information donnée aux PME sur ses volumes prévisionnels. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Contractualiser ses engagements en termes de visibilité à donner aux fournisseurs (fréquence, délai de prévenance, fiabilité, ...). – présenter au moins une fois par an le bilan d'activité et les orientations stratégiques par catégorie d'achat ou par projet en réunissant les fournisseurs clé et les organisations socio-pro (qui vont relayer et diffuser l'information auprès des TPE PME).
3			L'entité a mis en place des moyens de gestion prévisionnelle de ses besoins et elle a augmenté les horizons des besoins prévisionnels communiqués aux fournisseurs. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Allonger la période des commandes fermes. - Mettre en place des contrats cadres pluriannuels. - Mettre en place des outils partagés avec les fournisseurs de planification, gestion des stocks, ...
4			
Faciliter le déploiement à l'international		1	
		2	A l'occasion des rencontres bilatérales avec ses fournisseurs, l'entité est à l'écoute de leurs perspectives de déploiement.
		3	L'entité accompagne et soutient ses fournisseurs vers l'international en fonction des opportunités d'affaires, sans qu'il s'agisse de leur demander de délocaliser leurs activités. En fonction de ses possibilités, elle contribue au développement à l'étranger du fournisseur. <u>Exemples de bonnes pratiques :</u> Identifier les PME ayant le potentiel de se voir confier des marchés auprès des filiales du Groupe à l'international et leur en ouvrir l'opportunité en généralisant des appels d'offres globaux couvrant plusieurs pays/régions ou en les parrainant auprès d'autres grands comptes . – contribuer à mettre en place des missions collectives d'affaires et de prospections. - mettre ses fournisseurs en voie de s'installer à l'étranger en relation avec les experts de ses filiales dans les pays ciblés (juridique, immobilier, achats, ...). – mettre à disposition ses locaux pour héberger les stagiaires et VIE des entreprises accompagnées à l'étranger.
4			

5.3 Aide à la consolidation des filières et au déploiement international

Piloter efficacement	Principes d'actions:	Référentiel des niveaux d'assurance	
	Mesurer sa contribution au renforcement de la filière	1	
		2	
		3	L'entité contrôle le niveau de visibilité effectivement communiqué aux fournisseurs et le respect de ses obligations contractuelles en la matière. Elle mesure le développement du chiffre d'affaires de ses fournisseurs à l'international. <u>Exemple de bonne pratique :</u> Elle a intégré le sujet spécifique de la visibilité donnée sur les plans de charge prévisionnels dans ses programmes d'écoute de la voix des fournisseurs. Intégrer dans le tableau de bord Achats responsables un volet sur le développement de la gestion prévisionnelle.
		4	