


**LES QUESTIONS EN ROUGE ONT UN
CARACTERE REDHIBITOIRE**

Angle d'appréciation	Principes d'actions	Questions	Exemples de bonnes et mauvaises pratiques	Réponses du candidat	Documents sources Eléments de preuves tangibles	Exemples de documents sources Modes de preuves
S'engager explicitement	Fixer les engagements de la direction générale dans les achats responsables en terme de vision , valeurs et règles d'organisation	L'engagement officiel de la direction générale dans le domaine des achats responsables est-il formalisé?				note de direction à diffusion large définissant vision, valeurs et règles
	Identifier les facteurs de motivation importants pour l'engagement de l'organisation en matière d'achats responsables et les hiérarchiser	Une analyse de ces facteurs a-t-elle été faite ?				
		Un classement par ordre d'importance de ces facteurs existe-t-il ?				
Pratiquer systématiquement	Définir et mettre en œuvre une stratégie pour les achats responsables	Comment la stratégie Achats responsable de l'organisation a-t-elle été alignée avec les objectifs de la direction générale, notamment en matière RSE : y-a-t-il un plan d'action définissant les actions à mener en termes d'achats responsable ? Quelle organisation a été définie pour permettre la gestion des achats responsables ?				
		Des priorités en matière d'achats responsables ont-elles été fixées par (ou avec) la direction générale ? Des objectifs spécifiques, mesurables réalistes et réalisables ont-ils été définis sur la base de cette stratégie ?				
		La stratégie achats responsables de l'entreprise a-t-elle été communiquée ? en interne comme en externe ? Par quels moyens ?				

		Les pratiques d'achat et la chaîne d'approvisionnement ont-elles été analysées en termes de : *Processus, *acteurs, *partenaires, *influence, *impacts ?			
Piloter efficacement	Passer en revue les actions stratégiques avec la direction générale	Des indicateurs ont-ils été définis à l'appui des objectifs ? Et suivis ? Sont-ils appropriés pour le benchmarking ?			
		Les cycles de passage en revue correspondant au suivi des actions stratégiques en matière d'achats responsables ont-ils été définis au niveau de la direction achat ? et de la direction générale? Quand les objectifs ne sont pas atteints, ces réunions permettent-elles de définir les plans d'action correctifs ?			
		Quelle communication est faite sur les résultats obtenus (notion de redevabilité) ? En interne? En externe ?			

**LES QUESTIONS EN ROUGE ONT UN
CARACTERE REDHIBITOIRE**

Angle d'appréciation	Principes d'actions	Questions	Exemples de bonnes et mauvaises pratiques	Réponses du candidat	Documents sources Eléments de preuves tangibles	Exemples de documents sources Modes de preuves
S'engager explicitement	Evaluer les risques/opportunités	Les risques et opportunités sont-ils recensés? Les analyses couvrent-elles : la gouvernance ? Les droits de l'homme ? Les relations et les conditions de travail ? L'environnement? la loyauté des pratiques ? le consommateur ? les communautés et le développement local ? Existe-t-il une liste des risques/opportunités identifiés ? Comment est-elle mise à jour ?	Norme ISO20400 Chapitre 4.3 complété par annexes A et B			cartographie/liste des risques identifiés
	Prendre en compte les risques et opportunités fournisseurs	Comment est défini le plan d'action de réduction des risques fournisseurs ?				
		Comment est défini le plan d'action pour développer et tirer parti des opportunités fournisseurs ?				
		Comment la réglementation en matière d'achats responsables est-elle prise en compte ? Une veille des évolutions réglementaires en la matière est-elle organisée ?				
	Prendre en compte les impacts négatifs sur la société	Comment l'analyse des impacts négatifs sur la société est-elle prise en compte au cours du processus d'achats ?				

 Pratiquer systématiquement	Définir des priorités	L'organisation a-t-elle établi un plan d'action avec les priorités pour traiter et atténuer les risques achats identifiés ? Quelles sont les fonctions internes à l'organisation et si besoin d'autres parties prenantes externes, qui ont été associées à l'analyse et la définition des priorités ?			
	Traiter les risques à travers une approche sociétale	Quels sont les dispositifs utilisés par l'organisation pour exercer son influence extérieure en vue de réduire ses risques ?			
Piloter efficacement	Passer en revue les actions d'identification, d'analyse, d'évaluation et de réduction des risques achats et fournisseurs	Comment sont définis les cycles de passage en revue correspondant aux suivis des traitements des risques ? De la gestion des opportunités ? et de la mise à jour des priorités ?			

Angle d'appréciation	Principes d'actions	Questions	Exemples de bonnes et mauvaises pratiques	Réponses du candidat	Documents sources Eléments de preuves tangibles	Exemples de documents sources Modes de preuves
S'engager explicitement	Prévenir les délits d'initiés et la diffusion d'informations sensibles	Comment déclinez-vous aux achats la prise en compte de ces engagements?	<p>Exemples de bonnes pratiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Code éthique mis en place au sein de l'ensemble de l'entreprise/organisation, touchant toutes les fonctions. Se reporter pour de nombreux exemples de bonnes pratiques à la publication Talents d'Acheteurs <p>Voir Edition n°2 – Octobre 2014 disponible en version téléchargeable sur le site relations-fournisseur-responsables.fr / publications</p>			
	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...	Comment formalisez-vous l'engagement de l'organisation pour les processus achats sur la prévention des conflits d'intérêts, des pratiques de corruption active et/ou passive et des règles claires relatives aux cadeaux ?				<p>Documents de références:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principes Achats - Principes de Responsabilités - Règlement Général des Marchés - Code de Conduite - Code éthique - Objectifs fixés aux acheteurs - Procédure achat - Procédure de contrôle interne et externe - Dispositif d'alerte éthique
	Mettre en place un dispositif de prévention de la corruption pour l'ensemble de l'organisation	Un dispositif de prévention de la corruption pour l'ensemble de l'organisation est-il mis en place ?				Fiches de poste Contenu des formations obligatoirement suivies par tous les collaborateurs
		Comment responsabilisez-vous individuellement l'ensemble des collaborateurs?				Acte d'engagement signé individuellement Code de conduite sur le site institutionnel et sur le portail fournisseur
		Comment est rendu visible cet engagement au sein de l'organisation ? et vis-à-vis de l'extérieur?				
Pratiquer systématiquement	Prévenir les conflits d'intérêts au quotidien dans les achats	Comment sont gérés les conflits d'intérêt au quotidien dans les achats ?	<p>Voir Edition n°2 – Octobre 2014 disponible en version téléchargeable sur le site relations-fournisseur-responsables.fr / publications</p>			<p>Rapport d'activité annuel</p> <p>Plan de formation</p>
	S'assurer du respect par les fournisseurs et sous- traitants des standards en matière de prévention de la corruption	Comment formez-vous les acheteurs et l'ensemble des collaborateurs? Comment les responsabilisez-vous ?				
		Quels outils et procédures sont mis en place?				
		Comment avez-vous structuré l'organisation en matière de prévention de la corruption ?				
		Comment cet engagement est-il intégré dans vos documents contractuels ?				
	Comment contrôlez-vous vos fournisseurs par rapport aux risques de corruption?					
Piloter efficacement	Prévenir avant de guérir	Comment effectuez vous une veille sur votre organisation interne pour prévenir les risques de corruption?			<p>Rapport d'activité annuel</p> <p>Plan d'action</p>	

Angle d'appréciation	Principes d'actions	Questions	Exemples de bonnes et mauvaises pratiques	Réponses du candidat	Documents sources Eléments de preuves tangibles	Exemples de documents sources Modes de preuves
S'engager explicitement	Recourir à des acheteurs respectueux des règles du marché et des règles de droit commercial	Comment avez-vous formalisé cet engagement dans les documents de référence ?	<p>Exemples de bonnes pratiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fixation d'objectifs annuels d'achats responsables - Intégrer une part variable de rémunération liée à l'atteinte de l'ensemble de ces objectifs <p>Se reporter pour de nombreux exemples de bonnes pratiques à la publication Talents d'Acheteurs</p>			<p>Documents de références:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principes Achats - Principes de Responsabilités - Règlement Général des Marchés - Code de Conduite - Code éthique - Objectifs fixés aux acheteurs - Organigramme - Objectifs en terme de formation
		Comment avez-vous fait connaître cet engagement au sein de toute votre organisation?				
		Avez-vous défini votre diagramme de communication vis-à-vis des fournisseurs : qui parle à qui ? À quelle fréquence ? De quoi ? ... ?				
		Les objectifs qualitatifs mis en place à tous les niveaux de la fonction achat intègrent-ils tous les critères pour des achats responsables ?				
Pratiquer systématiquement	Former aux techniques du métier achat	Comment sont établis les plans de formation?	Voir Edition n°3 - Décembre 2014 disponible en version téléchargeable sur le site relations-fournisseur-responsables.fr/publications			Plans de formation Bilans des formations Supports de formation
		Comment sont fixés les objectifs?				
		Comment sont formés les acteurs concernés par le processus achat?				
		Comment est évalué votre degré de maturité achat? Comment le faites-vous reconnaître en interne ? En externe ?				
Piloter efficacement	Fixer une politique cohérente de rémunération des acheteurs	Les objectifs quantitatifs et mesurables mis en place à tous les niveaux de la fonction achat intègrent-ils les critères pour des achats responsables ? Donner la liste et pondération des critères d'attribution des parts variables pour tous les niveaux de la fonction achat				



Angle d'appréciation	Principes d'actions	Questions	Exemples de bonnes et mauvaises pratiques	Réponses du candidat	Documents sources Eléments de preuves tangibles	Exemples de documents sources Modes de preuves
S'engager explicitement	Privilégier la médiation comme mode de traitement alternatif des litiges à défaut de résolution du conflit avec l'acheteur local	Avez-vous désigné un médiateur interne pouvant être saisi directement par les fournisseurs ? Son positionnement dans l'organigramme lui assure-t-il son indépendance ? Comment avez-vous communiqué sur sa nomination en interne? En externe ?	Exemples de bonnes pratiques :			Site Internet Courrier circulaire aux fournisseurs Fiche de poste, lettre de mission Positionnement dans l'organigramme, cartes de visite Rapport d'activité du médiateur
		Avez-vous formalisé l'engagement de privilégier la médiation comme mode de traitement des litiges par une clause insérée dans vos contrats ?				Documents contractuels, CGA
Pratiquer systématiquement	Piloter et coordonner l'ensemble des prescripteurs et utilisateurs en contact avec les fournisseurs et sous-traitants	Comment favorisez vous le dialogue avec vos fournisseurs?	- Animation de la relation client-fournisseurs - Dispositif de suivi des fournisseurs - Communication sur la politique d'achat - Recours privilégié à la médiation pour traiter les litiges à défaut de résolution du conflit avec l'acheteur local - Désignation d'un ou plusieurs « Correspondants PME » ou « Médiateurs internes » pouvant être saisis par les fournisseurs			Comptes-rendus de revues de business avec les fournisseurs, organisation de journées fournisseurs, enquêtes "Ecoute de la voix du fournisseur" Plan de transformation
		Comment formez-vous l'ensemble des collaborateurs en relation avec les fournisseurs (achats, juridique, comptables, ...) à la gestion de la relation dans l'esprit et la lettre des achats responsables ?		Se reporter pour de nombreux exemples de bonnes pratiques à la publication Talents d'Acheteurs		
Piloter efficacement	Piloter le plan de transformation des pratiques, tableaux de bord et indicateurs associés	Comment avez-vous mis en œuvre les engagements de la Charte? Comment mesurez vous son niveau d'intégration dans l'organisation? Comment pilotez-vous et coordonnez-vous le plan de transformation/d'amélioration de conformité/performance par rapport à l'esprit et à la lettre de la Charte et du Référentiel du label ? Le médiateur interne fait-il un rapport annuel d'activité ? ce rapport rend-il compte du respect des recommandations de la norme ISO20400 chapitre 6.6 ?	Voir Edition n°3 - Décembre 2014 disponible en version téléchargeable sur le site relations-fournisseur-responsables.fr/publications			Tableau de bord sur le plan de transformation Résultats des enquêtes fournisseurs

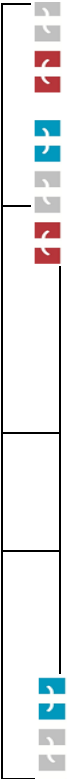

Angle d'appréciation	Principes d'actions	Questions	Exemples de bonnes et mauvaises pratiques	Réponses du candidat	Documents sources Eléments de preuves tangibles	Exemples de documents sources Modes de preuves
S'engager explicitement	Fixer le sens de la démarche concernant les retours d'expérience et d'écoute de la voix des fournisseurs	Comment prenez-vous en compte dans la fixation de vos plans d'action et de votre stratégie les démarches et dispositifs de retour d'expérience et d'écoute de la voix des fournisseurs ?				
		Comment faites-vous connaître en interne et auprès des fournisseurs les objectifs de l'organisation en matière de performance RSE ?				
		Associez-vous ces objectifs à la construction de relations durables et équilibrées avec vos fournisseurs ?				
Pratiquer systématiquement	Veiller à l'utilité et à l'attractivité des dispositifs d'écoute de la voix des fournisseurs	Vos choix des dispositifs de retour d'expériences et d'écoute active de la voix des fournisseurs permettent-ils une écoute continue et régulière ? comment ciblez-vous les fournisseurs et les interlocuteurs auxquels vous vous adressez pour ces démarches ?	se reporter aux recommandations du Groupe de travail "Ecoute active de la voix des fournisseurs"			
		Faites-vous un retour aux fournisseurs des résultats obtenus via ces différents dispositifs ?				
		Au cours de la vie du contrat, comment vous assurez-vous que l'organisation tire les enseignements des retours d'expériences sur la performance RSE et les partage ? Comment la revue de contrat débouche-t-elle sur des améliorations concrètes de la performance RSE ?	compte-rendus de revue de contrat avec les rubriques : risques et opportunités RSE/ détails concernant la réalisation des objectifs RSE contractuels/ analyse des principaux critères de réussite			compte-rendus de revue de contrat




Piloter efficacement	Tirer les enseignements et construire un plan d'action d'améliorations	Les objectifs de performance RSE sont-ils fixés en prenant en compte la capacité des partenaires à mettre en place ces plans d'actions?			
		Au terme des contrats, quelle traçabilité l'organisation garde-t-elle des enseignements tirés en matière de performance RSE ?			document de synthèse de fin de contrat - stratégie achat et de sourcing avec un volet performance RSE
		Comment mesurez-vous la performance RSE spécifiée dans les contrats ?			
		Publiez-vous les enseignements détaillés ? Si oui, à qui est-ce destiné ? en interne ? Vis-à-vis des fournisseurs ? Plus largement en externe (ONG? pairs? filière? ,...)?			
		Associez-vous les fournisseurs à la construction du plan d'amélioration dans une relation de confiance et de bienveillance ?			

Version : 13 septembre 2017

	Angle d'appréciation	Principes d'actions	Questions	Exemples de bonnes et mauvaises pratiques	Réponses du candidat	Documents sources Eléments de preuves tangibles	Exemples de documents sources Modes de preuves
 <p>S'engager explicitement</p>		Respecter les délais de paiement fixés par la loi et les réglementations et en s'abstenant de toute pratique en déformant l'esprit	Comment est formalisé votre engagement en matière de respect des délais de paiement selon les lois et règlements, voire des délais fixés de manière plus volontariste ?			<ul style="list-style-type: none"> - Principes Achats - Principes de Responsabilités - Règlement Général des Marchés - Code de Conduite - Code éthique - Objectifs fixés aux acheteurs - Site internet 	
			Des procédures de gestion des écarts et des litiges sont-elles formalisées ?				
			Comment votre engagement sur ce critères est-il rendu visible en interne ? et en externe ?				
		Veiller à l'équité financière	En cas d'investissements dédiés au développement du flux d'affaires avec le fournisseur, quels engagements prenez-vous en contrepartie ?				
		Responsabiliser l'ensemble des acteurs du processus "règlement des factures"	Comment responsabilisez-vous les acteurs de la chaîne de facturation (acheteurs, comptables, opérationnels en charge de la réception, médiateur interne, ...) : formation, objectifs individuels , ... ? En cas d'externalisation de l'activité de traitement des factures, comment est responsabilisé le prestataire ?	<p>Exemples de mauvaises pratiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Application unilatérale d'une retenue déraisonnable pour litige au moment du règlement sauf dispositions contractuelles, - Défaut d'information du fournisseur en cas de litige, 12 - Retard volontaire en cas de litige, 13 - Litige partiel ou non paiement de fournitures réceptionnées sans réserve, 		<ul style="list-style-type: none"> - Fiches de postes - Descriptifs des missions - Programme de formation 	
			Qui est responsable du respect des délais de paiement au sein de votre organisation ?				<ul style="list-style-type: none"> - Plan d'action - Procédures de facturation et de paiement - Procédures de dérogations

 Pratiquer systématiquement	Optimiser les temps de traitement de factures	Des solutions dématérialisées sont-elles mises en place pour réduire les délais de traitement des factures ? Des solutions d'affacturage inversé sont-elles proposées aux fournisseurs ? de corporate purchasing card ? , ...	14 - Non respect des délais de paiement, 24 - Imposition de taux d'escompte excessifs en contrepartie du respect de délais de paiement, 25 - Déduction d'office de coûts de réparation des produits, 26 - Escomptes forcés, 27 - Escomptes rétroactifs, 28 - Avoir d'office non contradictoire, 29 - Pénalités de retard abusives, 30 - Fin du contrôle de réception prise comme délai de paiement par rapport à la date de livraison, 32 - Retour des marchandises dans un délai non acceptable après la livraison, 33 - Contournement de la loi française par des commandes passées à l'étranger alors que la livraison est en France, 34 - Stocks consignation, modalités de prélèvement, facturation, 35 - délais cachés dûs au retard de communication du numéro de commande permettant la facturation			
		Comment sont alertées vos équipes en cas de risques de dépassement des délais de paiement : réceptions non effectuées, factures non conformes, litiges, ... ?				Procédures relatives à la facturation et aux paiements (décrivant les modalités du système d'alerte des acheteurs ou de la comptabilité, le traitement des cas d'alerte signalés et les modalités d'information des fournisseurs en cas de facture bloquée ou de litige)
		Identifiez-vous l'impact prévisionnel de ces retards sur la santé financière des fournisseurs concernés ?				
		Des plans d'action correctifs sont-ils en place (analyse des causes de blocage, identification des fournisseurs pour lesquels le nombre de factures payées en retard est le plus élevé, catégories d'achat les plus concernées, ...) ?	Exemples de bonnes pratiques: Se reporter pour de nombreux exemples de bonnes pratiques à la publication Talents d'Acheteurs voir Edition n°4 (Juin 2015) + Se reporter au rapport "30 bonnes pratiques pour réduire les délais de paiement" disponibles en version téléchargeable sur le site www.relations.fournisseur.responsables.fr / publications			Plan d'action
 Piloter efficacement	Mesurer pour améliorer	Quels sont les indicateurs mis en place pour piloter cet engagement ?				
		A minima, communiquer les résultats obtenus sur les indicateurs suivants : pourcentages et montants des factures payées après le terme des obligations réglementaires ou contractuelles, délais moyens de paiement par mois et en moyenne sur l'année N-1, montant des intérêts moratoires versés l'année N-1 et nombre de factures concernées			Tableaux de bords sur les délais de paiement	

		<p>Quels sont les objectifs fixés aux différentes directions en lien ou responsable du paiement des factures (direction des achats, directions clients internes , direction comptable) : nombre de factures bloquées, temps de traitement des litiges, ... ?</p>				<p>Fiches de postes Plan d'action</p>
		<p>Comment les plans d'actions pour améliorer la maîtrise du paiement des factures sont-ils suivis au sein de votre organisation (direction des achats, comptabilité fournisseur, ...) : réunions hebdomadaires, comité de pilotage, ... ?</p>				<p>Comptes-rendus de réunions, de comités de pilotage, ...</p>

Angle d'appréciation	Principes d'actions	Questions	Exemples de bonnes et mauvaises pratiques	Réponses du candidat	Documents sources Eléments de preuves tangibles	Exemples de documents sources Modes de preuves
S'engager explicitement	Se doter d'un cadre contractuel équilibré, respectueux de la législation et respecté	Comment formalisez-vous votre engagement d'établir des relations durables et équilibrées bénéfiques avec les fournisseurs?				Documents de références: - Principes Achats - Principes de Responsabilités - Code de Conduite - Code éthique - Objectifs fixés aux acheteurs
		Comment diffusez-vous cet engagement en interne? En externe?	Exemples de mauvaises pratiques : Avant la commande : - Appel d'offres avec des prix et des conditions irréalisables, 2 - Pratique de contrats commerciaux léonins, 7 - Modification du contrat (cahier des charges ou commande, sans réajustement de prix), 11			En interne: - Formation RSE, y compris le pilier économique - Formations dédiées aux principes d'achats responsables En externe: - Mise à disposition publique des documents de références
		Comment négociez-vous les bases de la relation contractuelle avec vos fournisseurs?	- Modification du cahier des charges sans réajustement des prix, 22 - Non respect des cadences de commandes et des quantités convenues dans le cadre de contrats de commande ouverte, 4			Procédures achats Contenus des formations à la négociation
		Avez-vous inséré une clause de médiation dans vos contrats ?	Pendant la commande : - Non respect des contrats tacites, 9 - Exploitation de brevet ou de savoir faire sans l'accord du sous traitant, 15			Documents contractuels en vigueur avec clause de médiation
		Comment vous êtes-vous engagé à respecter la propriété intellectuelle de vos fournisseurs ?	- Baisse des prix imposée unilatéralement sur des programmes pluriannuels, 18 - Non respect de la revue d'offre en demandant des gains de productivité			Contrats avec les clauses de développement intellectuel/industriel, de propriété intellectuelle, ...



		<p>A minima, passez en revue la conformité de vos textes contractuels en vigueur avec les lois et règlements, l'esprit et la lettre de la Charte RFR et du Référentiel du label : 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 ?</p>	<p>demandant des gains de productivité annuels sous couvert de directives de la direction des achats, 19</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demande d'état financiers pour définir des objectifs de productivité non contractuels, 20 - Clause de compétitivité qui annihile les effets du contrat, 21 <p>Fin du contrat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Annulation d'une commande sans indemnité, 31 <p>Exemples de bonnes pratiques en matière de collaboration :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Démarche engagée de bonne foi et le cas échéant par convention ; - Instauration de relations partenariales ; - Partage des coûts de qualification ; - Aide aux fournisseurs stratégiques pour améliorer leur performance (production, achats ...) - Aide aux PME pour utiliser de façon optimale les dispositifs existants ; - Respect du management des entreprises partenaires. 			<p>Les Conditions Générales d'Achat Tableau de bord actualisé selon les dernières évolutions réglementaires de revue sur les documents contractuels Procédures achat</p>
<p>Pratiquer systématiquement</p>	<p>Favoriser la collaboration au travers de divers partenariats donneur d'ordre/ fournisseurs stratégiques</p>	<p>Comment collaborez-vous avec vos partenaires économiques?</p>	<p>Exemples de mauvaises pratiques : Toute pratique assimilable à de la gestion de fait, 10</p>			<p>Plan d'action Contrat de partenariats Contrat de co-innovation Rapport d'activité annuel</p>
	<p>Identifier et gérer les risques de dépendance réciproques</p>	<p>Quelles règles avez-vous fixées concernant la gestion des situations de dépendance?</p>	<p>Exemples de mauvaises pratiques : Toute pratique assimilable à de la gestion de fait, 10</p>			<p>Code éthique Directives concernant les conduites à tenir en cas de détection de situation de dépendance Plans d'actions de réduction de la dépendance</p>
		<p>Qui sont les responsables sur la gestion des risques de dépendance au sein de l'organisation?</p>	<p>Exemples de bonnes pratiques en matière de dépendance :</p>			<p>Fiche de poste des responsables désignés</p>
		<p>Comment responsabilisez-vous vos acheteurs face aux situations de dépendance à toutes les étapes du processus achats ? sont-ils formés, sont-ils aidés, ...?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à ce que tout désengagement du donneur d'ordre soit anticipé, progressif et tienne compte des possibilités de diversification et d'adaptation du fournisseur/sous traitant ; - En cas de monopole technique, négocier des cessions de licence normalement rémunérées. 			<p>Fiche de poste des acheteurs Plans de formation Tableau de suivi des fournisseurs en situation de dépendance</p>
		<p>Comment sont analysées les situations de dépendance? Les actions sont-elles définies et suivies au cas par cas ?</p>	<p>Se reporter pour de nombreux exemples de bonnes pratiques à la publication Talents d'Acheteurs</p>			<p>Tableau de bord de dépendance fournisseurs Tableau de bord sur la qualité de la relation fournisseur Tableau de bord par catégorie achat</p>



Piloter efficacement

Prévenir les situations pouvant nuire à des relations durables et équilibrées


Comment suivez-vous les situations pouvant nuire à vos relations avec vos fournisseurs : gestion des litiges, situations de dépendance, ...?

Voir Edition n°3 - Décembre 2014
+ se reporter au rapport d'étape "Gestion des situations de dépendance des Fournisseurs"
disponibles en version téléchargeable sur le site relations-fournisseur-responsables.fr/publications

Enquête annuelle sur la qualité de la relation fournisseur
Enquête de satisfaction fournisseur
Plan d'action sur le traitement des situations de dépendance réciproques

Remarque : les questions en rouge sont des questions rédhibitoires.

Angle d'appréciation	Principes d'actions	Questions	Exemples de bonnes et mauvaises pratiques	Réponses du candidat	Documents sources Eléments de preuves tangibles	Exemples de documents sources Modes de preuves
S'engager explicitement	Prôner l'égalité de traitement entre les fournisseurs et sous-traitants	Comment formalisez-vous votre engagement sur l'égalité de traitement entre les fournisseurs et sous-traitants?				Documents de références: - Principes Achats - Principes de Responsabilités - Règlement Général des Marchés - Code de Conduite - Code éthique - Objectifs fixés aux acheteurs - Autres
		Comment faites-vous respecter cet engagement par les acheteurs ?				
		Comment faites vous connaître la politique de l'organisation à l'ensemble des acteurs internes et externes?				
		Avez - vous désigné des garants à plusieurs niveaux de l'organisation ? Lesquels?				
Pratiquer systématiquement	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...	Comment sont formés les acheteurs?	Exemple de mauvaise pratique : - Consultation ne respectant pas les règles de concurrence, 1 Exemple de bonnes pratiques : Se reporter pour de nombreux exemples de bonnes pratiques à la publication Talents d'Acheteurs Voir Edition n°4 (Juin 2015) disponible en version téléchargeable sur le site relations-fournisseur-responsables.fr / publications			Organigramme
		Avez-vous mis en place un processus d'émission des appels d'offres/consultations, simple et équitable ?				Plans de formation
		Comment votre processus achat favorise-t-il la mise en concurrence entre les fournisseurs et sous-traitants? Indiquer le montant des achats attribués au gré à gré, le nombre de recours ou contentieux avec les fournisseurs, le résultat des audits internes ou externes sur le respect des procédures achats				Procédure de création et d'émission des AO Processus de référencement fournisseur
		Le choix du fournisseur résulte-t-il d'une décision collégiale à chaque étape du processus : critères de sélection, sourcing, comparaison des offres, ... ?				Procédure de validation
		Des contrôles internes réguliers et à plusieurs niveaux sont-ils mis en place?				

 Piloter efficacement	S'assurer que tous les dossiers sont traités dans le respect du principe d'égalité de traitement	Quels indicateurs sont suivis ?
--	--	---------------------------------













		Tableaux de bord
--	--	------------------

Angle d'appréciation	Principes d'actions	Questions	Exemples de bonnes et mauvaises pratiques	Réponses du candidat	Documents sources Eléments de preuves tangibles	Exemples de documents sources Modes de preuves
S'engager explicitement	Evaluer les risques et opportunités RSE de sa politique d'achat et de ses sources d'approvisionnement	Comment intégrez-vous la RSE quand vous élaborez la stratégie de sourcing ?				
		L'organisation a-t-elle défini que l'intégration économique de certaines catégories de fournisseurs (locaux, PME, employant des apprentis, des réservistes, des personnes handicapées, des personnes éloignées de l'emploi, ...) est une priorité ? Si oui, lesquelles a-t-elle retenu ? préciser si nécessaire par catégorie d'achat concernée				
		Associez-vous d'autres fonctions au sein de l'organisation pour identifier les enjeux pertinents en matière de RSE pour établir la stratégie de sourcing ?				
		L'organisation s'inscrit-elle systématiquement dans des logiques de juste besoin et d'analyse fonctionnelle des besoins?				
		Recourrez-vous le plus possible au concept d'économie circulaire ?				



	Elaborer la stratégie de sourcing	L'évaluation des risques, l'analyse précise des besoins, l'analyse des coûts et l'analyse des marchés sont-elles systématiquement prises en compte lors de l'élaboration des stratégies de sourcing?		
		Intégrez-vous les stratégies d'élimination et de mise au rebut dans les stratégies de sourcing?		
Piloter efficacement	Valider collégialement la stratégie de sourcing	Organisez-vous systématiquement une revue critique des stratégies de sourcing avec les principales parties prenantes internes ? Comment formalisez-vous la décision finale de validation de la stratégie de sourcing?		

Angle d'appréciation	Principes d'actions	Questions	Exemples de bonnes et mauvaises pratiques	Réponses du candidat	Documents sources Eléments de preuves tangibles	Exemples de documents sources Modes de preuves
S'engager explicitement	Définir les critères RSE dans le cahier des charges produits/services	Les critères RSE prioritairement définis dans la stratégie de sourcing sont-ils intégrés dans les documents qui traitent des spécifications qui s'appliquent aux biens ou services achetés, aux méthodes de production et de traitement, aux fournisseurs?				
		Les critères RSE sont ils clairs, objectifs et vérifiables ? Sont-ils communiqués de manière transparente et efficace aux fournisseurs potentiels ?				
		Les critères RSE permettent-ils une concurrence loyale et ne constituent pas de fait une barrière à l'entrée ?				
		Les clauses contractuelles permettent-elles à l'organisation d'accroître sa maîtrise de l'évaluation de la performance RSE des chaînes d'approvisionnement ?				
	Sélectionner les types de spécifications facilitant l'obtention de gains potentiels sur le plan sociétal	Les spécifications utilisées , notamment lorsqu'elles sont fonctionnelles, incitent-elles les fournisseurs à être force de propositions de meilleures solutions alternatives ?				

     	Pratiquer systématiquement	Collecter des informations afin d'établir les spécifications	L'organisation élabore-t-elle ses spécifications en s'inspirant des normes, marquages, labels ou certifications les plus pertinents en matière RSE ? Si oui, porte-t-elle une attention particulière au nombre de fournisseurs éligibles afin de ne pas limiter la concurrence par inadvertance?				
	     	Piloter efficacement	Evaluer la conformité de sa chaîne d'approvisionnement aux critères de performance RSE	En cas de sélection d'un fournisseur dont les performances RSE sont considérées comme faibles, les clauses contractuelles prévoient-elles de piloter sa progression ?			
La procédure d'évaluation de conformité aux critères RSE est-elle décrite dans les documents de consultation ?				cf recommandations de la norme ISO20400 au chapitre 7.3.5			
Une fois le contrat attribué, l'organisation procède-t-elle à une évaluation continue centrée sur les enjeux RSE les plus pertinents?							

Angle d'appréciation	Principes d'actions	Questions	Exemples de bonnes et mauvaises pratiques	Réponses du candidat	Documents sources Eléments de preuves tangibles	Exemples de documents sources Modes de preuves
S'engager explicitement	Anticiper les impacts RSE de sa politique d'achat, de ses sources d'approvisionnement et de son cahier des charges produits/services	Avez-vous défini un volet RSE dans votre politique achat?				Politique achat Politique RSE de l'organisation Analyse des risques environnementaux
		Comment responsabilisez-vous les acheteurs sur ces enjeux ?				
		Comment formez-vous les acheteurs et les prescripteurs sur ces enjeux ? Comment peuvent-ils faire part de leurs difficultés éventuelles dans l'implémentation de ces nouvelles pratiques ?				
		Comment informez-vous vos fournisseurs de vos exigences sur leurs performances RSE ?				
Pratiquer systématiquement	S'assurer du respect par les fournisseurs et sous traitants de la conformité aux obligations RSE	Quels outils sont mis en place pour questionner les fournisseurs sur leur performance sur les enjeux RSE et la mesurer ?	<p>Exemples de bonnes pratiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le souci du respect de la réglementation ICPE par les fournisseurs possédant des sites classés - Se reporter pour de nombreux exemples de bonnes pratiques à la publication Talents d'Acheteurs - Voir Edition n°2 - Octobre 2014 disponible en version téléchargeable sur le site relations-fournisseur-responsables.fr/publications 		Documents relatifs au dispositif d'évaluation environnementale des fournisseurs	
		Demandez-vous à vos fournisseurs s'ils utilisent l'approche Analyse de cycle de vie pour leur offre produit/service ?				
		Disposez-vous de ressources experts sur les enjeux RSE en interne pour aider les acheteurs à s'approprier ces sujets pour le sourcing, le cahier des charges et la mesure de la performance? Avez-vous un réseau de correspondants facilitateurs pour le déploiement sur cet enjeu au sein de votre organisation ?				
		Encouragez-vous les initiatives conjointes client/fournisseurs de rang 1 pour identifier les enjeux et améliorer les pratiques responsables sur toute la chaîne d'approvisionnement ?				
		Contractualisez-vous vis-à-vis de vos fournisseurs sur des clauses de conformité/performance/démarche RSE ?				
		Lors de la sélection du fournisseur, vous êtes-vous assuré qu'il respecte toutes les politiques publiques ? par exemple en France : avez-vous identifié vos fournisseurs stratégiques soumis à la réglementation ICPE et avez-vous organisé la remontée de leur part des informations concernant leur respect de cette réglementation ?				
		Comment prenez-vous en compte les engagements de vos fournisseurs en matière d'insertion économique?				
Piloter efficacement	Enrichir la définition de la performance achat en intégrant la dimension RSE	Quels objectifs quantitatifs avez-vous fixé à vos collaborateurs concernant la performance sur les critères RSE ?			Résultats des enquêtes des satisfaction fournisseur	
		Comment impliquez-vous vos fournisseurs sur les enjeux de performance RSE ? Comment contrôlez-vous le respect des engagements pris par vos fournisseurs en la matière?				
		Comment vous préoccupez-vous du respect des lois, réglementations, conventions et normes environnementales, sociales et sociétales par les fournisseurs ?				

	<p>Comment suivez-vous les améliorations des fournisseurs sur l'intégration des enjeux RSE ? Les incitez-vous à prendre des mesures correctives pour renforcer leur performance RSE ? En cas de niveau insuffisant par rapport à vos attentes, comment accompagnez-vous vos fournisseurs dans leurs démarches d'amélioration ?</p>			
	<p>Comment sanctionnez-vous les fournisseurs dont les performances insuffisantes perdurent malgré tout ? les excluez-vous du panel ?</p>			
	<p>Comment est structuré le volet Performance RSE dans vos tableaux de bord ? Quels indicateurs suivez-vous ? Des objectifs ont-ils été fixés ? Quels sont les résultats obtenus sur l'année N-1 ? sur l'année en cours ? Quel est le cycle de revue avec le management sur ces enjeux ?</p>			



Angle d'appréciation	Principes d'actions	Questions	Exemples de bonnes et mauvaises pratiques	Réponses du candidat	Documents sources Eléments de preuves tangibles	Exemples de documents sources Modes de preuves
S'engager explicitement	Mettre l'analyse des coûts sur tout le cycle de vie au cœur de la politique achats	Comment est positionné le levier de cette analyse dans les stratégies, procédures et processus achats?				Politique achat Manuels et procédures d'achat
		Comment sont responsabilisés les acteurs de la fonction achat? Et les parties prenantes internes?				
		Comment est rendu visible votre engagement en interne ? Et en externe?				
Pratiquer systématiquement	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	Utilisez vous des grilles de coûts détaillées? Sur le TCO ? Sur les coûts/bénéfices des risques et opportunités pour votre organisation? Sur le coût des externalités environnementales ? Si oui, lesquelles? Sur le coût des externalités sociales ? Si oui, lesquelles? Comment prenez-vous en compte les externalités non monétaires?	<p>Exemples de mauvaises pratiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exigence d'amortir le coût de l'outillage non-récurrent dans le prix des pièces pour obtenir la commande, 3 - Contrats français en devises étrangères ou absence de clause d'actualisation au regard de la fluctuation des devises, 8 - Contrats de longue durée sans clause de révision des prix (matières premières, contraintes réglementaires) devises, 16 - Activités non rémunérées : logiciels, études savoirs faire, 17 <p>Exemples de bonnes pratiques:</p> <p>Se reporter à la publication Talents d'Acheteurs Voir Edition n°2 - Octobre 2014</p>		Guide d'application de la démarche d'analyse des coûts du cycle de vie Résultat des enquêtes de satisfaction Tableaux de bord	
		Comment sont formés les acheteurs et les prescripteurs à la méthode d'analyse de l'ensemble des coûts du cycle de vie ?				
		Disposez vous de ressources experts sur ces analyses ? Lesquelles?				
		Comment accompagnez vous les acheteurs pour mettre en place ces analyses ? Les accompagnez-vous jusqu'à réaliser des analyses des externalités non monétaires ?				
		Comment est prise en considération l'analyse du coût du cycle de vie lors de chaque étape du processus achat et de l'analyse risque fournisseur?				
		Comment dialoguez-vous avec vos parties prenantes externes pour établir l'ensemble des coûts des externalités et impacts du cycle de vie ?				

Piloter efficacement	Contrôler l'application de la démarche d'analyse de l'ensemble des coûts du cycle de vie	Quels objectifs quantitatifs relatifs à l'utilisation de cette démarche avez-vous fixés aux équipiers achats ?	disponible en version téléchargeable sur le site relations-fournisseur-responsables.fr/publications Voir norme ISO20400 - Figure 6 -			
		Comment mesurez vous le degré d'intégration de cette démarche dans les dossiers achat ? Vous appuyez-vous sur la fonction contrôle de gestion pour ce faire ?	Vision globale de l'approche du "coût du cycle de vie"			

Angle d'appréciation	Principes d'actions	Questions	Exemples de bonnes et mauvaises pratiques	Réponses du candidat	Documents sources Eléments de preuves tangibles	Exemples de documents sources Modes de preuves
S'engager explicitement	Créer et développer un tissu de relations en veillant aux bons échanges de relations d'affaires avec les fournisseurs et sous-traitants implantés sur un même territoire	Comment avez-vous intégré la problématique territoriale dans votre politique achat?	<p>Exemple de mauvaise pratique :</p> <p>- Incitation du sous-traitant à transférer tout ou partie de son activité à l'étranger, 23</p> <p>Exemples de bonnes pratiques:</p>			Politique achat Politique sociétale de l'organisation
	Favoriser la création, le développement et la consolidation d'entreprises dans les territoires d'implantation: essaimage, aide à la création d'entreprises	Quelles actions avez-vous développées avec les acteurs locaux?				
	Diversifier le réseau des fournisseurs	Comment accompagnez-vous et soutenez-vous les PME?				
Pratiquer systématiquement	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	Comment favorisez-vous les relations et prises de contact avec les PME?	Se reporter pour de nombreux exemples de bonnes pratiques à la publication Talents d'Acheteurs			Procédures achat Tableaux de bord
		Comment participez-vous à la revitalisation des bassins d'emploi?	Voir Edition n°1 - Mai 2014 disponible en version téléchargeable sur le site relations-fournisseur-responsables.fr/publications			
Piloter efficacement	Valoriser la proximité	Quels indicateurs sont en place sur la part d'achat local ? La part attribuée à des PME ? Quels objectifs avez-vous fixés ? Des objectifs sont-ils fixés pour chaque catégorie d'achat pour promouvoir la part confiée aux PME ? Quels sont les résultats obtenus de l'année N-2 ? N-1 ? L'année en cours ?				

Angle d'appréciation	Principes d'actions	Questions	Exemples de bonnes et mauvaises pratiques	Réponses du candidat	Documents sources Eléments de preuves tangibles	Exemples de documents sources Modes de preuves	
S'engager explicitement	Développer la coopération avec les acteurs de la filière	Comment inscrivez-vous votre politique achat dans un écosystème sectoriel?	<p>Exemples de mauvaises pratiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Désengagement brutal du donneur d'ordre, 5 - Rapatriement brutal des activités sous-traitées, 6 <p>Exemples de bonnes pratiques:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se reporter pour de nombreux exemples de bonnes pratiques à la publication Talents d'Acheteurs Voir Edition n°1 - Mai 2014 disponible en version téléchargeable sur le site relations-fournisseur-responsables.fr/publications 				
	Développer une relation de confiance avec le management de l'entreprise sous-traitante	Comment donnez-vous de la visibilité à cette politique partenariale?					Politique achat Guide de l'achat
		Comment favorisez-vous un environnement partenarial ?		Quels dispositifs d'aide avez-vous mis en place?			
Pratiquer systématiquement	Développer une gestion prévisionnelle des achats en communiquant à l'avance les niveaux prévisionnels d'activité pour favoriser l'adaptation des capacités	Comment fixez-vous vos priorités?					Compte rendu des réunions d'activité avec ses fournisseurs
		Comment sont mis en œuvre des moyens de gestion prévisionnelle?					
	Faciliter le déploiement à l'international	Comment favorisez vous le partage d'information?					
		Comment sont soutenus et accompagnés les fournisseurs à l'international?					
Piloter efficacement	Mesurer sa contribution au renforcement de la filière	Comment contribuez-vous au développement à l'étranger de vos fournisseurs?					
		Comment suivez-vous le développement effectif de la gestion prévisionnelle?					
		Comment est stimulé le développement à l'international?					
		Comment organisez-vous l'écoute de la voix des fournisseurs sur la qualité des relations ?					
		Comment remontez-vous leurs demandes et besoins sur les plans de charges prévisionnels ?				Résultat des enquête de satisfaction fournisseur	