



L'Observatoire
des
**Achats
Responsables**



**GUIDE
METHODOLOGIQUE :
LA MISE EN OEUVRE DES
INDICATEURS ACHATS
RESPONSABLES**

Edition 2 - Juin 2017

Notre guide a vocation à aider les organisations à déployer les indicateurs indispensables à la bonne gouvernance de la démarche Achats Responsables.

Basée sur des pratiques actuelles avérées, la liste des 14 indicateurs proposés dessine une approche du reporting à la fois pragmatique, adaptée à tout type de périmètre Achats et réaliste.

SOMMAIRE

Avant-Propos

Introduction

I- Les indicateurs : un outil indispensable pour mesurer le progrès.....	p5
II. Quels indicateurs pour piloter la démarche Achats Responsables ?.....	p7
III. Quels sont les points d'attention dans la mise en œuvre du reporting Achats Responsables ?.....	p11
Annexe 1 : Fiches Indicateurs.....	p13
Annexe 2 : Fonctionnement du GT.....	p27

AVANT-PROPOS

Depuis 2011, l'ObsAR réunit des professionnels des achats pour travailler sur le sujet des indicateurs. Un premier guide méthodologique, accompagnant la préconisation d'une quinzaine d'indicateurs a vu le jour. Depuis, la publication de la norme Achats Responsables NFX 50-135, la mise en place du processus de labellisation par la Médiation Inter-entreprises et les travaux de la norme ISO 20 400 ont permis aux organisations de gagner en maturité sans que, pour autant, la mise en place d'indicateurs ne cesse de faire partie des principaux freins au développement des Achats Responsables.

Notre démarche, initiée fin 2015, doit aider les organisations à déployer les indicateurs indispensables et indissociables de la bonne gouvernance de la démarche Achats Responsables.

Le résultat de nos travaux actuels dessine donc une approche du reporting que nous avons souhaitée à la fois :

- pragmatique, par le nombre d'indicateurs proposés par thématiques « achats »
- adaptée, par la modularité des indicateurs qui peuvent être déployés à tous les stades de maturité des Achats Responsables,
- réaliste, car résultant d'une analyse des pratiques actuelles, fondée sur les retours d'expériences des entreprises participantes au groupe de travail, et sur une enquête auprès des adhérents ObsAR effectuée en janvier 2016.

INTRODUCTION

Les bonnes pratiques Achats Responsables se multiplient désormais dans un grand nombre d'entreprises. Les organisations achats évoluent afin de favoriser le déploiement des démarches RSE au sein de la fonction et professionnalisent leur démarche Achats Responsables.

Cependant, une contradiction persistante veut que malgré la progression continue de la mise en place d'indicateurs de mesure (fig 1), le manque d'indicateurs reste le frein principal soulevé par les acheteurs (fig 2 et 3) d'après les résultats du Baromètre annuel de l'ObsAR.

Notre travail sur les indicateurs s'inscrit donc dans ce contexte de maturité croissante du sujet et du besoin de définir un cadre de référence permettant aux organisations achat de piloter leur démarche Achats Responsables et de renforcer leur reconnaissance en interne et en externe, comme exposé ci-après.

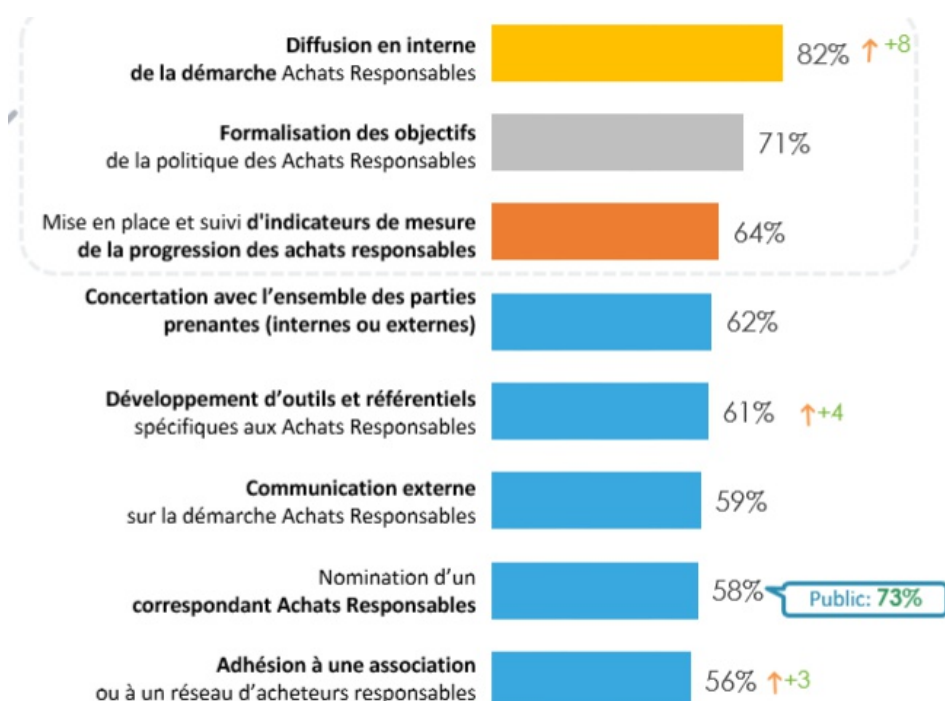


Fig1: Etapes réalisées dans la politique Achats Responsables

(d'après le Baromètre Achats Responsables 2016)

Il est important de souligner que 82% d'entre elles diffusent la démarche en interne, que 71% formalisent des objectifs, tandis que 64% des entreprises du même ensemble mettent en place des indicateurs!

Fig 2 : Freins à la mise en place et au développement des Achats Responsables

(d'après le Baromètre Achats Responsables 2016)

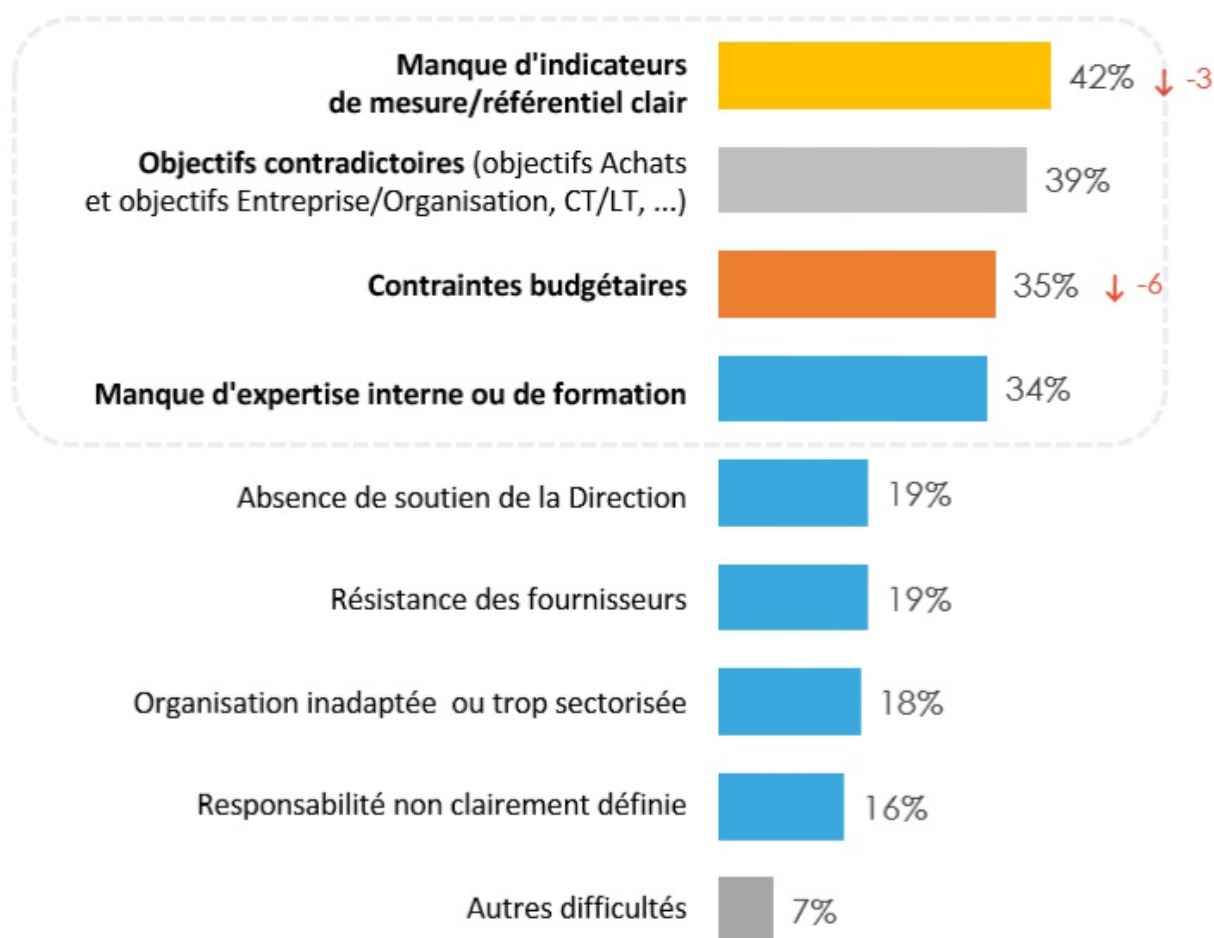
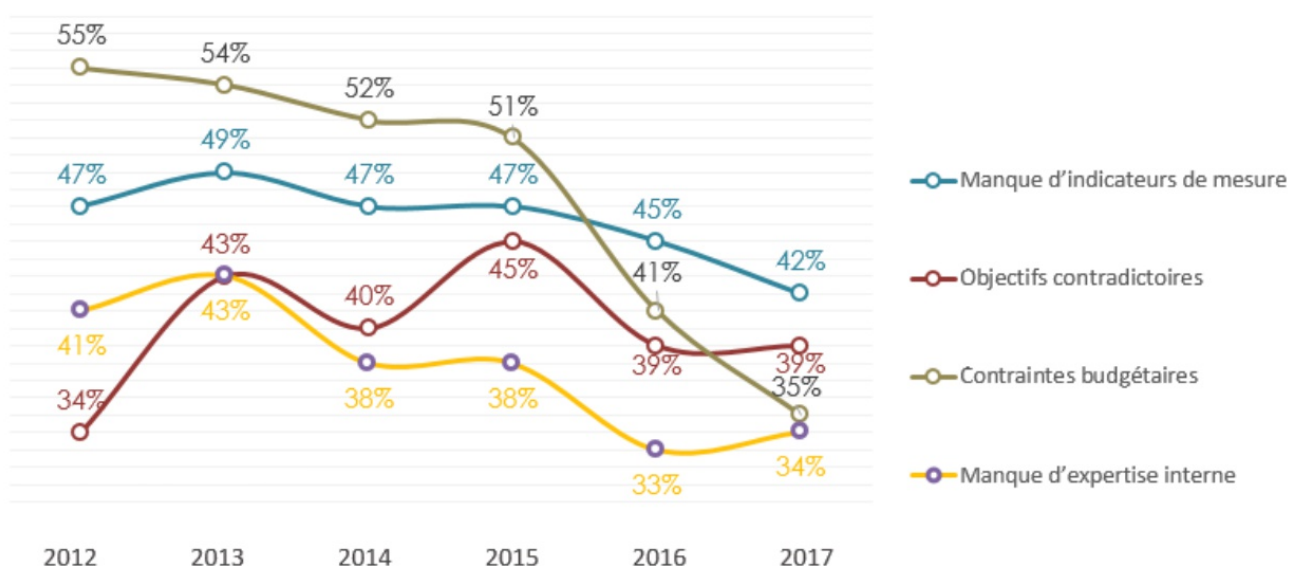


Fig 3: Evolution chronologique des freins à la mise en place des AR

(d'après le Baromètre AR 2016)





LES INDICATEURS: UN OUTIL INDISPENSABLE POUR MESURER LE PROGRES

Pilotage de la démarche Achats Responsables

Le reporting est un outil indispensable à l'amélioration et au suivi de la performance de l'entreprise en matière d'Achats Responsables mais également tout au long du déploiement, dès sa construction.

Même si la démarche Achats Responsables est naissante, le suivi d'indicateurs, y compris sur un périmètre partiel dans un premier temps, permet de mesurer les progrès et le chemin restant à parcourir : contraintes, opportunités et par conséquent moyens à associer.

La mise en œuvre des indicateurs est donc une étape très importante dans l'élaboration et la structuration de la démarche et non une simple conclusion ou composante de dernier ressort à mettre en place une fois la démarche déployée.

Le reporting Achats Responsables a tout d'abord une utilité interne de mesure au sein de l'organisation. Cette mesure peut être exploitée de différentes manières :

- 1- pour une valorisation des bonnes pratiques au sein de l'entreprise ou de l'organisation ;
- 2- à des fins de mesure de la progression du développement de la démarche au fur et à mesure du déploiement à toutes les familles d'achats et de la réalisation de plans d'action correctifs
- 3- afin d'élaborer les arguments pertinents pour convaincre ses clients internes de la pertinence de la démarche.

Ainsi, si les gains d'un achat responsable peuvent être calculés, notamment dans le cadre des approches en coût global, l'acheteur peut démontrer que son achat est plus économique à long terme. Si un achat responsable repose sur des piliers d'ordre environnemental, sociétal et social, son impact se veut aussi, comme pour tout achat, économiquement positif pour l'entreprise : les Achats Responsables n'ont en effet d'avenir que s'ils sont globalement compétitifs, il est donc important d'évaluer le coût complet du cycle de vie d'un produit (consommables, entretien et maintenance, consommation d'énergie, fin de vie, etc.) pour effectuer une différenciation entre les fournisseurs lors des consultations achats grâce à une évaluation de la responsabilité sociale et environnementale de ces derniers. Sur certains marchés, cette évaluation peut même être déterminante dans le choix final.

Valorisation des acheteurs

Les bonnes pratiques Achats Responsables se multiplient désormais dans un nombre important d'entreprises. Ainsi, nous constatons que les organisations achats évoluent afin de favoriser le déploiement des démarches RSE au sein de la fonction achats. Les acheteurs sont les acteurs principaux de la mise en place de la démarche Achats Responsables au sein d'une entreprise.

L'utilisation des moyens mis à leur disposition (charte, labels, etc.) et leur engagement concret et systématique sont donc des éléments cruciaux devant être valorisés à hauteur des efforts entrepris et des résultats obtenus.

Afin de permettre cette valorisation, la mise en place d'une mesure des moyens déployés mais surtout des résultats obtenus semble indispensable pour que l'impulsion Achats Responsables ne se limite pas à quelques bonnes pratiques (aussi exemplaires soient-elles) portées par quelques passionnés du sujet.

Communication vers les parties prenantes externes

En externe, lorsque les résultats mesurés sont effectifs, le reporting permet de :

- communiquer dans le rapport Développement Durable de l'entreprise ;
- apporter des éléments factuels au reporting extra-financier (RSE) de son entreprise ;
- déterminer des facteurs clés de succès pour les produits et services vendus : le marketing responsable conçoit des offres responsables comprenant entre autres un volet Achats Responsables et permet de gagner des points précieux, notamment dans les appels d'offres publics.
- sensibiliser les fournisseurs au développement durable à travers les Achats Responsables (attente de la société civile vis-à-vis des donneurs d'ordre).



QUELS INDICATEURS POUR PILOTER LA DEMARCHE ACHATS RESPONSABLES ?

Un périmètre de reporting complet

Les indicateurs doivent permettre d'adresser un périmètre global et pertinent pour prendre en compte le caractère responsable de l'achat lui-même, au-delà de la seule responsabilisation du fournisseur, sur lequel la totalité du caractère « responsable » des achats est encore trop souvent rejetée.

En termes de contenu :

- l'acte d'achat défini comme le « cœur » indispensable ;
- l'organisation des achats ;
- le comportement de l'acheteur dans sa relation avec les fournisseurs ;
- les pratiques RSE des fournisseurs ;
- * les caractéristiques des produits ou services achetés.

En termes de contenant :

- mesurer les moyens déployés et les résultats obtenus
- introduire des indicateurs dont l'objectif est l'anticipation
- Répondre aux besoins internes et externes de l'organisation.

Les principes méthodologiques des indicateurs retenus

Afin de s'adapter à la maturité variable des organisations, le groupe a proposé des pistes de réflexion pour classer 14 indicateurs identifiés comme stratégiques, par typologie d'objectifs. Cette approche permet de faire en sorte qu'aucun des objectifs définis ne soit négligé.

1- Deux visions pour les mêmes indicateurs

Nous avons choisi de présenter deux approches qui respectent, bien naturellement, les principes érigés précédemment :

- Approche « pilotage de la performance des actions Achats Responsables »
- Approche « Métier Achats »

Il est essentiel de comprendre que cette représentation n'est pas exclusive. Cela se traduit de deux manières :

1- des indicateurs peuvent raisonnablement être classés sur un axe différent de celui présenté ci-après, selon la compréhension ou tout simplement le choix de chaque organisation.

2- les indicateurs proposés ont vocation à intégrer le référentiel propre à chaque organisation.

Les indicateurs selon la vision Pilotage de la performance des actions Achats Responsables

Les indicateurs répondent à des objectifs formulés selon 5 axes :

- P1. Déploiement en interne
- P2. Déploiement en externe
- P3. Résultat des fournisseurs en matière de RSE
- P4. Résultat de l'entreprise dans ses pratiques d'achats
- P5. Résultat de mesure d'impact des produits et prestations achetés

Ces cinq typologies d'indicateurs permettent de couvrir la relation avec les fournisseurs, leurs pratiques, les impacts des produits achetés (négatifs ou positifs) mais aussi la gestion de l'organisation qui porte le déploiement des Achats Responsables. Et ce, avec pour objectif l'amélioration globale de l'acte d'achat, élément mis au cœur du travail du groupe ObsAR.

L
E
S

I
N
D
I
C
A
T
E
U
R
S

Vision Métier Achat

Les indicateurs répondent à des objectifs formulés selon quatre axes :

- A1- Produit
- A2- Fournisseur
- A3- Processus
- A4- Management

Ces axes adressent les 4 dimensions du métier de l'achat dans son caractère opérationnel (couple produit / fournisseur) soutenu par un processus visant la performance des actions des acheteurs (management).

Dans cet objectif, la liste des 14 indicateurs retenus est disponible en annexe, ainsi que les fiches descriptives de chaque indicateur.

Il est proposé aux organisations achats de définir à minima un indicateur par type d'objectifs car tous sont essentiels au suivi et à l'amélioration de la performance Achats Responsables de l'organisation.

2- Quatorze indicateurs préconisés

- 1- Délai moyen de paiement fournisseurs
- 2- % de consultations ou dossiers achats intégrant des spécifications et/ou des critères de sélection RSE
- 3- Des achats réalisés auprès de PME
- 4- Montant des achats au secteur adapté et protégé et/ou d'insertion
- 5- % ou nombre d'acheteurs objectivés sur leur démarche Achats Responsables (ou RSE) -
- 6- % de fournisseurs ayant fait l'objet d'un audit RSE
- 7- % des acheteurs formés ou sensibilisés aux Achats Responsables
- 8- % des achats pour lesquels un critère environnemental, social et/ou sociétal est exigé
- 9- % des achats réalisés avec des fournisseurs installés sur un territoire particulier
- 10- % de fournisseurs avec lesquels des plans d'action RSE ont été mis en place
- 11- % de consultations intégrant un critère de coût global
- 12- % de fournisseurs dépendants économiquement faisant l'objet d'un plan d'accompagnement
- 13- Nombre de litiges en cours avec des fournisseurs
- 14- % des achats réalisés hors processus achats

P1. Déploiement en interne	Objectif
<ul style="list-style-type: none"> - % d'acheteurs ou nombre objectivés sur leur démarche Achats Responsables - % des acheteurs formés ou sensibilisés aux Achats Responsables - % des consultations intégrant un critère de coût 	<p>Vérifier que les plans d'actions et de formations dédiés à l'interne (achats, prescripteurs, juridique etc.) sont mis en œuvre.</p>
P2. Déploiement en externe	Objectif
<ul style="list-style-type: none"> - % de fournisseurs ayant fait l'objet d'un audit RSE - % de fournisseurs avec lesquels des plans d'actions RSE ont été mis en place - % de consultations ou dossiers achats intégrant des spécifications et/ou des critères de sélection RSE 	<p>Vérifier que les plans d'action vers l'externe (principalement vers les fournisseurs) sont mis en œuvre.</p>
P3. Résultats des fournisseurs en matière de RSE	Objectif
<ul style="list-style-type: none"> - % des achats réalisés auprès des PME - % des achats réalisés avec des fournisseurs installés en France 	<p>Mesurer les résultats effectifs des bonnes pratiques comportementales et procédurales mises en place pour gérer de manière équilibrée la relation client-fournisseur</p>
P4. Résultats de l'entreprise dans ses pratiques d'achats	Objectif
<ul style="list-style-type: none"> - Délai moyen de paiement des fournisseurs - Nombre de litiges en cours avec des fournisseurs - % des achats réalisés hors processus achats 	<p>Evaluer la maturité du panel des fournisseurs de l'organisation sur les questions de RSE</p>
P5. Résultats de mesure d'impact des produits et prestations achetés	Objectif
<ul style="list-style-type: none"> - Montant des achats au secteur adapté et protégé et/ou d'insertion <p>% des achats pour lesquels un critère environnement, social et/ou sociétal est exigé</p>	<p>Mesurer les réductions des impacts sociaux et environnementaux à travers les produits et prestations achetés</p>

A1. Produit	Objectif
<ul style="list-style-type: none"> - % des achats pour lesquels un critère environnement, social et/ou sociétal est exigé - % de consultations ou dossiers achats intégrant des spécifications et/ou des critères de sélection RSE - % de consultations intégrant un critère de coût global 	<p>Mesurer les actions Achats Responsables et leurs résultats à travers les produits et prestations achetés</p>
A2. Fournisseur	Objectif
<ul style="list-style-type: none"> - % des achats réalisés auprès des PME - % des achats réalisés avec des fournisseurs installés sur un territoire particulier - Montant des achats au secteur adapté et protégé et/ou d'insertion - % de fournisseurs ayant fait l'objet d'un audit RSE - % des fournisseurs avec lesquels des plans d'action RSE ont été mis en place - Nombre de litiges en cours avec des fournisseurs 	<p>Mesurer les actions Achats Responsables et leurs résultats sur les fournisseurs</p>
A3. Processus	Objectif
<ul style="list-style-type: none"> - Délai moyen de paiement fournisseurs - % de consultations intégrant un critère de coût global - % de fournisseurs dépendant économiquement faisant l'objet d'un plan d'accompagnement - % des achats réalisés hors processus achats 	<p>Mesurer les résultats effectifs des bonnes pratiques procédurales mises en place pour gérer de manière équilibrée la relation client-fournisseur</p>
A4. Management	Objectif
<ul style="list-style-type: none"> - % d'acheteurs (ou nombre) objectivés sur leur démarche achats responsables - % des acheteurs formés ou sensibilisés aux achats Responsables 	<p>Mesurer les actions managériales engagées ainsi que leurs résultats</p>



QUELS SONT LES POINTS D'ATTENTION DANS LA MISE EN OEUVRE DU REPORTING ACHATS RESPONSABLES ?

1- La mise en place des indicateurs doit être progressive et adaptée

Pour une entreprise qui se lance dans la mise en œuvre des Achats Responsables, il est impossible voire même potentiellement démotivant de vouloir suivre les 14 indicateurs choisis par le groupe de travail de l'ObsAR. Le groupe de travail suggère de commencer par 4 ou 5 indicateurs globaux destinés à matérialiser la progression de la démarche.

2- Une collecte d'information à organiser

Identifier les périmètres sur lesquels collecter l'information:

La collecte des informations peut être complexe lorsque le périmètre achats de l'entreprise est étendu (en nombre de fournisseurs actifs, en nombre de références produits ou en nombre de familles d'achats différentes).

La collecte peut également être plus compliquée du fait de la localisation des entités achats ou des fournisseurs (périmètre achats étendu sur plusieurs pays par exemple). Enfin, certaines informations sont plus facilement disponibles auprès de sources extérieures (exemple : fournisseurs PME au sens législatif, fournisseurs du secteur protégé et adapté, souvent les fournisseurs eux-mêmes).

Donner une valeur significative aux indicateurs

Le format des indicateurs doit être adapté lorsque la démarche est encore peu mature : le groupe de travail suggère d'exprimer les valeurs en nombre absolu ou en % d'évolution d'une année sur l'autre plutôt qu'en % du total afin d'éviter l'affichage de résultats décevants ou relatifs dans les premiers temps, ce qui aurait un effet potentiellement contre-productif.

Le groupe de travail a pris en considération ces différents freins et propose dans les fiches indicateurs des solutions et définitions.

Choisir d'investir pour pouvoir vendre la performance de la démarche :

Collecter l'information et l'intégrer dans les systèmes d'information internes alourdit généralement la mise en œuvre du reporting : l'investissement dans les outils nécessaires à la collecte, au calcul et à la communication des indicateurs apparaît souvent comme le parent pauvre d'une démarche Achats Responsables. Pourtant, comment mesurer la performance des actions mises en place sans ressources ? Les organisations performantes investissent dans les moyens de pilotage et de contrôle, quelles que soient les démarches engagées (qualité, achats...). Ne pas le faire équivaut à se priver de tout moyen de démontrer l'apport des démarches entreprises...

3- La définition et le calcul des indicateurs doivent être adaptés à la maturité de l'organisation

Choisir une terminologie adaptée à sa culture d'entreprise:

Certains termes utilisés pour les indicateurs devront faire l'objet d'une définition ou d'une adaptation propre à chaque organisation afin que leur compréhension soit optimisée dans l'entreprise.



ANNEXES

P 13 - % des acheteurs formés ou sensibilisés aux Achats Responsables

P 14 - % (ou nombre) d'acheteurs objectivés sur leur démarche Achats Responsables ou RSE

P 15 - Délai moyen de paiement des fournisseurs

P 16 - Nombre de litiges en cours avec des fournisseurs

P 17 - % de consultations intégrant un critère de coût global

P 18 - % des achats réalisés auprès de PME

P19 - % des achats réalisés avec des fournisseurs installés sur un territoire particulier

P 20 - Montant des achats au secteur adapté et protégé et/ou d'insertion

P 21 - % de fournisseurs ayant fait l'objet d'un audit RSE

P 22 - % de fournisseurs avec lesquels des plans d'action RSE ont été mis en place

P 23 - % de fournisseurs dépendants économiquement faisant l'objet d'un plan d'accompagnement

P 24 - % de consultations ou dossiers achats intégrant des spécifications et/ou des critères de sélection RSE

P 25 - % des achats pour lesquels un critère environnement, social et/ou sociétal est exigé

P 26 - % des achats réalisés hors processus achats

Annexe 2 - Fonctionnement du GT

Le groupe de travail Indicateurs et reporting Achats Responsables est composé de membres issus d'entreprises privées et d'organismes publics adhérents à l'une des organisations constituant le GEB Achats & RSE : l'ObsAR, le CDAF, ComMédia ou signataires de la Charte des Relations Fournisseur Responsables. Les membres ayant participé activement à l'élaboration du référentiel présenté ici sont les suivants (ordre alphabétique de leur entreprise/organisation) :

Air Liquide	Shui MAHIEU, Alexandre PAUTE
BuyYourWay	Fanny BENARD, Jessica JUSSENBAUM
CNP Assurances	Rémy PELTIER
Credit Agricole SA	Marie-Dominique LITRE
Groupe La Poste	Christine ALLIRAND
Guilbert Express	Erick MARECAL
KIMOCE	Caroline GRASS, Sivinia INACIO
LFB	Pierre QUESADA
MAZARS	Marion COULET
MediaPost	Laurence HULIN
Nexter Group	Benoit ETIENNE
RATP	Pascale TRAMONI
Vinci	Aurélie DUMONT, Olivier GAURON
VIVESCIA	Karine GRIMAUD, Giovanni GUALTIERI
Zambon	Nada DARAZI



A PROPOS DE L'ObsAR

L'Observatoire des Achats Responsables (ObsAR), est un « think tank » privé / public qui a pour objectif d'offrir aux entreprises et organisations un lieu privilégié d'échanges, de connaissance et d'approfondissement des politiques et bonnes pratiques en matière d'achats responsables.

Association loi de 1901 fondée en septembre 2010, l'ObsAR est un espace de réflexion, libre et indépendant de toute contrainte politique ou économique, qui :

- anime des groupes de travail réunissant ses adhérents et des organismes de référence publics et privés, à forte légitimité, qui s'engagent dans une démarche d'échanges et de partage de pratiques et de méthodes d'achats porteurs de développement durable,
- édite des brochures de sensibilisation et guides pratiques qui facilitent les démarches opérationnelles des acheteurs responsables,
- contribue à l'élaboration de normes et référentiels « RSE et achats » (norme NFX 50-35 « achats responsables » et ISO 20400 « sustainable procurement », ...) et intervient pour des évolutions réglementaires auprès des pouvoirs publics français et européens,
- publie annuellement avec OpinionWay le Baromètre des Achats Responsables, mesure de la maturité des acheteurs et des politiques d'achats responsables,
- travaille en partenariat avec de nombreux réseaux et assure par ses « matinales » thématiques, son Forum annuel et sa participation à de nombreuses conférences la promotion et la diffusion des bonnes pratiques d'Achats Responsables.

L'ObsAR est membre de la Plateforme nationale d'action globale pour la RSE.