



RÉFÉRENTIEL

ACHATS RESPONSABLES

IMA

ÉDITION 2009



www.cks-consulting.com



www.ima-devinci.com



CONDUIRE UNE POLITIQUE ACHATS RESPONSABLES

L'importance des Achats Responsables est aujourd'hui reconnue par les entreprises. Elles communiquent d'ailleurs largement sur la manière dont elles abordent les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux.

En revanche, à cette logique d'action s'ajoute plus rarement une logique de résultats. Les indicateurs et les tableaux de bord sont relativement peu développés si bien que l'impact réel des mesures décidées est mal connu.

Conduire une politique Achats Responsables **efficace, concrète, réaliste et durable** nécessite ainsi de choisir, mesurer et piloter des **indicateurs** adaptés.

AUDITER

ENGAGER



MESURER

	2008	2009	2009	2010
	réalisé	objectif	réalisé	objectif
Nombre de familles éligibles				
Nombre de familles adhérentes				
Part des fournisseurs offrant une prestation de qualité				
Fréquence de consultation de ces fournisseurs				
Fréquence d'achat de la prestation				

SOMMAIRE

1. Quels **indicateurs** choisir pour acheter responsable ?
Quelles **valeurs cibles** prendre pour mesurer les achats ?
2. Quel **tableau de bord** élaborer pour piloter la responsabilité globale du service Achats ?
3. Comment intégrer la politique Achats Responsables à la stratégie Achats ? Quel **ROI** pour les Achats Responsables ?
4. Comment participer au **Trophée des Achats Responsables** ?

SOMMAIRE

1. Quels **indicateurs** choisir pour acheter responsable ?
Quelles **valeurs cibles** prendre pour mesurer les achats ?
2. Quel **tableau de bord** élaborer pour piloter la responsabilité globale du service Achats ?
3. Comment intégrer la politique Achats Responsables à la stratégie Achats ? Quel **ROI** pour les Achats Responsables ?
4. Comment participer au **Trophée des Achats Responsables** ?

LES INDICATEURS SE CLASSENT EN 2 CATÉGORIES

INDICATEURS OPERATIONNELS

- A destination des acheteurs famille
- Mesurer le caractère responsable des dépenses engagées

INDICATEURS TACTIQUES

- A destination des managers
- Piloter la politique Achats Responsables de l'entreprise

-Favoriser la diversité fournisseurs

-Contribuer au développement économique local

-Contribuer à l'insertion professionnelle des personnes « socialement exclues »

-Garantir le respect des droits fondamentaux du travail

-Maîtriser l'impact environnemental des dépenses et consommations

-...

APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

o Définition générale :

- Un indicateur est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation par le décideur d'une situation.

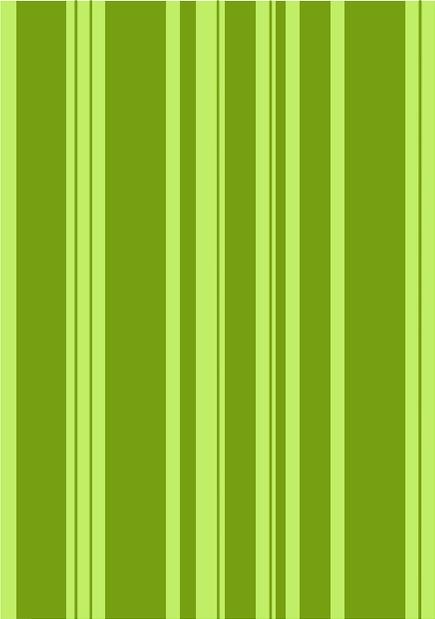
o Méthodologie déroulée :

- Identification des indicateurs par typologie d'enjeu RSE (Sociétal, Social, Environnemental)
- Déclinaison des indicateurs par famille d'achats
- Définition des valeurs cibles pour répondre avec ambition aux enjeux 

Trois rangs de valeurs sont définis :

-  les valeurs critiques
-  les valeurs acceptables
-  les valeurs responsables

- Soumission du référentiel à un panel d'entreprises candidates (en cours)

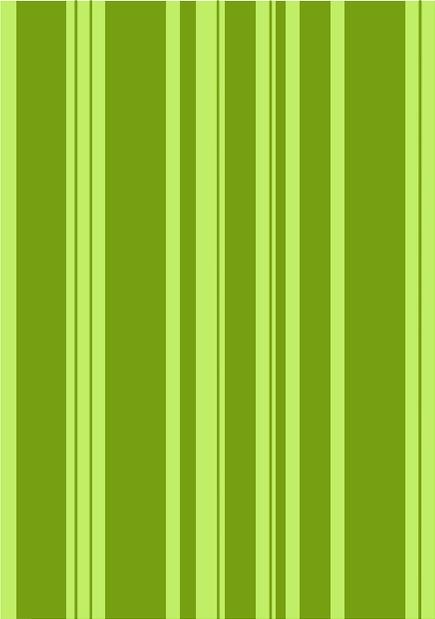


LES INDICATEURS OPÉRATIONNELS

SOCIÉTAUX

SOCIAUX

ENVIRONNEMENTAUX



LES INDICATEURS OPÉRATIONNELS

SOCIÉTAUX

SOCIAUX

ENVIRONNEMENTAUX

CONTRIBUTION AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL



DÉFINITION

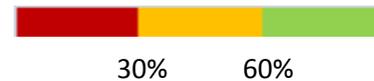
Contribution au développement économique des zones sur lesquelles l'entreprise est implantée.

-Périmètre local :
fournisseur situé dans le pays

-Périmètre régional :
fournisseur implanté sur une zone géographique organisée (CEE, EUROMED, ALENA, ...) y compris le périmètre local

RÈGLES DE CALCULS ET VALEURS CIBLES

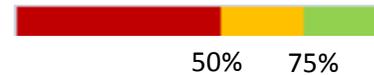
Part du CA Achats «services/travaux» confiée à des acteurs locaux



Part du CA Achats «services/travaux» confiée à des acteurs régionaux



Part du CA Achats «produits» confiée à des acteurs régionaux



Part du CA Achats R&D (études -tests) confiée à des Universités / Ecoles / Laboratoires de recherche / pôles de compétitivité locaux



Part du CA Achats confiée à des acteurs implantés en ZUS / ZUF / Zone de revitalisation rurale



DIVERSITÉ FOURNISSEURS



DÉFINITION

Critères de taille

Catégories d'entreprises	Nombre de salariés	Chiffre d'affaires annuel	OU	Bilan annuel
Moyenne entreprise	< 250	< € 50 millions	OU	< € 43 millions
Petite entreprise	< 50	< € 10 millions	OU	< € 10 millions
Micro entreprise	< 10	< € 2 millions	OU	< € 2 millions

Critère d'indépendance
s'exprimant sous la forme de non-appartenance à un groupe trop important

RÈGLES DE CALCULS ET VALEURS CIBLES

Part du CA Achats «services/travaux» confiée à des TPE/PME



40% 60%

Part du CA Achats «produits» confiée à des TPE/PME

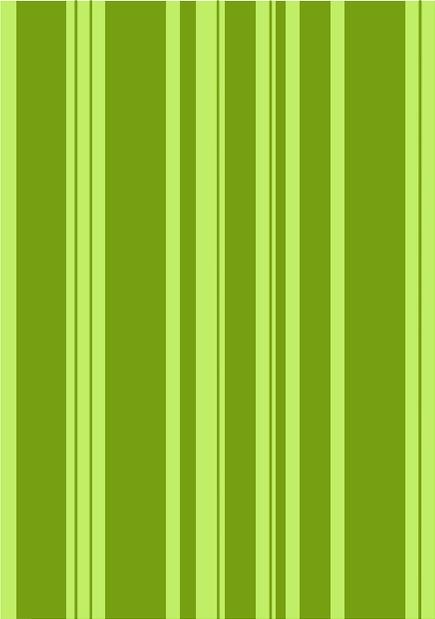


20% 40%

Part du CA Achats «produits» à forte intensité technologique confiée à des TPE/PME



30% 50%



LES INDICATEURS OPÉRATIONNELS

SOCIÉTAUX

SOCIAUX

ENVIRONNEMENTAUX

SECTEUR PROTÉGÉ ET ADAPTÉ

DÉFINITION

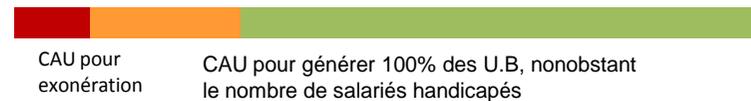
Secteur protégé : Etablissements et Services par le Travail (ESAT)., auparavant dénommés CAT. Ces structures permettent à des personnes lourdement handicapées d'exercer une activité professionnelle dans des conditions de travail aménagées. Ces établissements médico-sociaux relèvent du milieu « protégé ».

Secteur adapté : depuis la loi de 2005, l'appellation « ateliers protégés » est devenue Entreprises Adaptées (EA). Elles font partie du marché du travail. Ces entreprises doivent employer au moins 80 % de travailleurs handicapés dans les postes de production. Certaines d'entre elles, appelées Centres de Distribution de Travail à Domicile (CDTD), emploient des salariés ne pouvant se déplacer.

RÈGLES DE CALCUL ET VALEURS CIBLES

Part du CA Achats confiée au secteur protégé (au regard des modes de calcul AGEFIPH)?*

Tout établissement d'au moins 20 salariés doit employer 6% de travailleurs handicapés. La loi permet de réaliser la moitié de cette obligation d'emploi, soit l'équivalent de 3%, en sous-traitance auprès du secteur protégé.



EXEMPLES DE FAMILLES ADRESSABLES

- ❖ Plateaux repas (préparation, livraison)
- ❖ Blanchisserie (nettoyage, traitement et location)
- ❖ DEEE (collecte, traitement, réemploi, recyclage)
- ❖ Imprimerie (conception, création, impression, façonnage, routage, archivage)
- ❖ Conditionnement et logistique
- ❖ Travaux paysagers
- ❖ Collecte et recyclage papier
- ❖ Câblage, usinage, assemblage,
- ❖ ...

QUELQUES ACTEURS ...

RESEAU GESAT / APF / UNEA / APAJH / FEGAPEI / UNAPEI

- 1 400 ESAT et 500 Entreprises Adaptées en France.

ENTREPRISES D'INSERTION

DÉFINITION

Les **EI** (entreprises d'insertion) et **EITT** (entreprise d'insertion de travail temporaire) sont des entreprises de production de biens ou de services (secteur concurrentiel marchand), mais dont la finalité est avant tout sociale : **accueillir et accompagner des personnes en situation d'exclusion pour construire et finaliser avec elles un parcours d'insertion socioprofessionnel durable.**

L'Entreprise d'insertion se définit par son secteur de métier . L'Entreprise d'insertion de travail temporaire met, quant à elle, à disposition d'autres entreprises, qui sont ses clientes, des salariés. Son métier, c'est le travail temporaire et elle doit donc se conformer à la réglementation propre à ce secteur.

RÈGLES DE CALCUL ET VALEURS CIBLES

Part du CA Achats confiée à des entreprises d'insertion (EI et EITT)



EXEMPLES DE FAMILLES ADRESSABLES

- ❖ Métiers du bâtiment
- ❖ Entretien environnemental au sens large : plantation de végétaux, entreprises paysagères
- ❖ Restauration et hôtellerie
- ❖ Recyclage de déchets
- ❖ Nettoyage de locaux,
- ❖ ...

RESPECT DES DROITS FONDAMENTAUX DU TRAVAIL (AXE FOURNISSEURS)

DÉFINITION

En adhérant au Pacte Mondial des Nations Unies (Global Compact), les entreprises s'engagent à soutenir et appliquer les principes fondamentaux dans le domaine des droits de l'Homme, des conditions de travail, et de la lutte contre la corruption.

Cela implique également d'associer les fournisseurs au respect de ces valeurs qui couvrent les principaux domaines suivants:

- Travail des enfants
- Travail forcé
- Mauvais traitement
- Temps de travail (horaires, durée)
- Salaires et avantages sociaux
- Liberté d'expression
- Egalité des chances

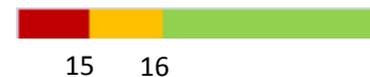
RÈGLES DE CALCUL ET VALEURS CIBLES

Le respect des conventions OIT n'est pas toujours, selon les pays concernés, un objectif directement atteignable. Une démarche responsable **concrète et réaliste** implique alors de concevoir avec les fournisseurs des plans de progrès visant à atteindre puis dépasser les critères de l'OIT.

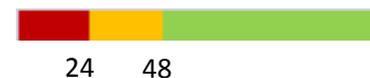


EXEMPLES DE DÉCLINAISON PAR AXE

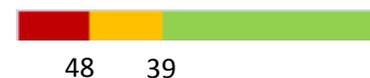
Age minimal acceptable pour le travail des enfants

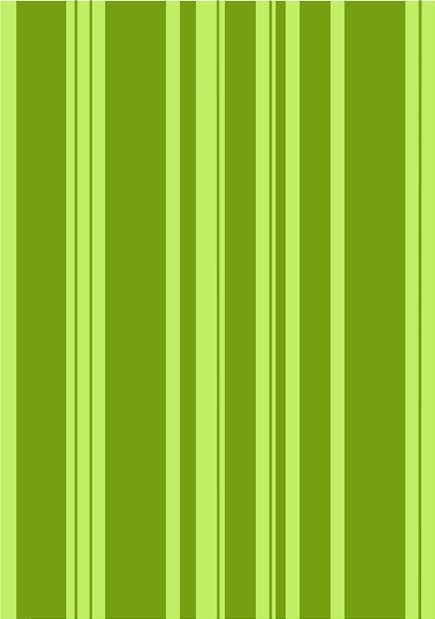


Durée du temps de repos hebdomadaire (en heure)



Durée du temps de travail hebdomadaire (en heure)





LES INDICATEURS OPÉRATIONNELS

SOCIÉTAUX

SOCIAUX

ENVIRONNEMENTAUX

PRODUITS ECO LABELISÉS

DÉFINITION

Face à la jungle des sigles et logos, le référentiel IMA préconise les labels officiels délivrés par l'AFNOR ou les Ministères :

- l'écolabel français environnement
- l'écolabel européen
- les écolabels officiels Européens
- l'écolabel américain destiné aux produits informatiques

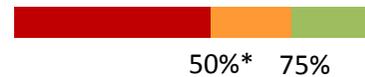
... qui constituent le meilleur moyen pour reconnaître les produits plus respectueux de l'environnement. Ils garantissent en effet la qualité d'usage d'un produit et ses impacts moindres sur l'environnement sur tout le cycle de vie du produit.

Les autres sigles et logos interviennent en complément.

RÈGLES DE CALCUL ET VALEURS CIBLES

ÉCOLABELS OFFICIELS

Part du CA Achats (familles adressables) réalisée en produits portant un écolabel officiel



*Les 50% doivent être réalisés auprès des écolabels officiels. Le complément peut être réalisé auprès de tout autre logo ou sigle, dans la mesure où le produit acheté est éco-labelisé



Ecolabel officiel français, attribué sur demande par l'AFNOR aux produits conformes à une liste de critères environnementaux qui tient compte de leur cycle de vie



Ecolabel européen, prend en considération le cycle de vie du produit à partir de la fabrication jusqu'à l'élimination après usage.



Ecolabel allemand, n'est désigné qu'à des produits qui respectent un cahier des charges réputé particulièrement strict.



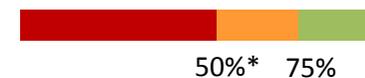
Ecolabel scandinave. Reprend les mêmes critères que l'écolabel européen mais demeure plus strict encore sur le bio



Label créé en 1992 aux Etats-Unis. Il vise uniquement l'efficacité énergétique des matériels informatiques : PC, écrans, imprimantes, etc. Il est basé sur le volontariat des constructeurs qui s'engagent à le respecter. En 2001, la commission européenne a signé un accord avec les Etats-Unis pour favoriser son adoption en Europe.

AUTRES SIGLES ET LOGOS

Part du CA Achats (familles non adressables par les écolabels officiels) réalisée en produits verts portant tout autre sigle et logo à teneur environnementale



RECYCLAGE DES DÉCHETS (SUR PRODUITS ACHETÉS)

DÉFINITION

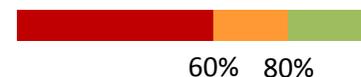
"tout est réutilisé – soit retourné au sol sous forme de 'nutriments biologiques' non toxiques, soit retourné à l'industrie sous forme de 'nutriments techniques' pouvant être indéfiniment recyclés".

La prévention des déchets consiste à définir un ensemble de mesures et d'actions visant à réduire les impacts des déchets sur l'environnement. Il convient donc à l'acheteur d'identifier les filières de collecte et recyclage cohérentes aux déchets générés par son portefeuille Achats.

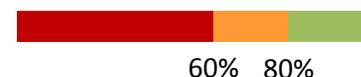
RÈGLES DE CALCUL ET VALEURS CIBLES

Part du volume de déchets (liés aux achats) soumise à recyclage

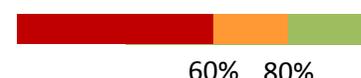
IMPRIMES EN FIN DE VIE



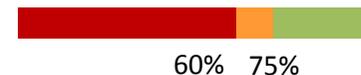
DECHETS d'EQUIPEMENTS ELECTRIQUES ET ELECTRONIQUES (appareils et composants fonctionnant grâce à des courants électriques ou à des champs magnétiques, qu'ils soient ménagers ou professionnels)



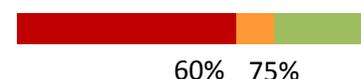
PILES ET ACCUMULATEURS USAGES



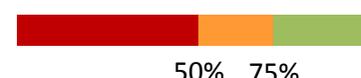
EMBALLAGES CARTON / PAPIER



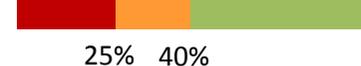
EMBALLAGES VERRE



EMBALLAGES METAUX



EMBALLAGES PLASTIQUES



EMBALLAGES BOIS



RÉDUCTION DE L'EMPREINTE CARBONE



DÉFINITION

La réduction de l'empreinte carbone désigne communément la diminution des gaz à effet de serre (GES) émis au cours de l'activité de l'entreprise.

La plupart des dépenses énergétiques peut être convertie en 'Kg de CO2' qui est l'unité utilisée dans le calcul de l'empreinte carbone.

Les enjeux des Directions Achats pour y contribuer consistent à :

- Réduire le nombre de km parcourus par le produit
- Recourir à des modes de transport moins polluants
- Réduire la consommation d'énergie

RÈGLES DE CALCUL ET VALEURS CIBLES

Dans le cadre d'un bilan carbone réalisé (le calcul de l'empreinte carbone peut s'appuyer sur des outils existants, notamment proposés par l'ADEME)

Part de la réduction des GES liés au transport des achats directs



Part de la réduction des GES liés au transport des achats indirects



Part de la réduction des GES sur la consommation d'énergie liée à l'activité de production (énergie renouvelable / réduction / ...)



Part de la réduction des GES sur la consommation d'énergie liée au fonctionnement de l'entreprise (énergie renouvelable / réduction / ...)



COMPENSATION CARBONE



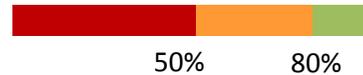
DÉFINITION

Mécanisme qui permet à une entreprise ou une organisation de compenser les émissions de gaz à effet de serre (GES) liées à son activité. Elle consiste en l'achat de crédits carbone équivalents à la quantité de CO2 émise par l'entreprise ou l'organisation. Ces crédits serviront à financer des projets tels que la reforestation ou les énergies renouvelables. L'objectif étant d'aboutir à la neutralité carbone.

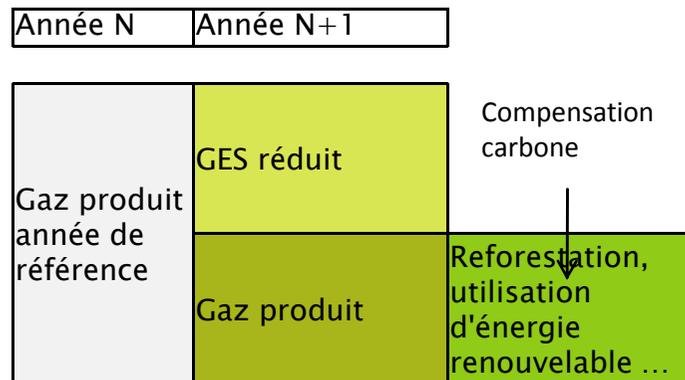
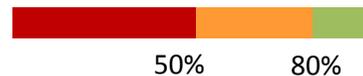
La compensation carbone est une démarche volontaire de la part des entreprises. Elle s'additionne aux obligations de réduction des émissions de CO2 dans le cadre du Protocole de Kyoto, avec le Mécanisme de Développement Propre (MDP).

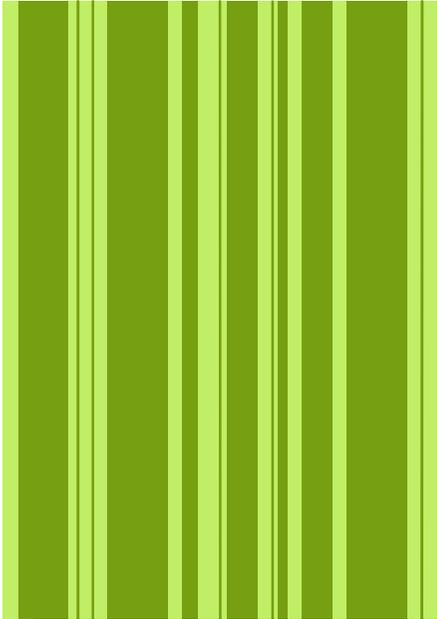
RÈGLES DE CALCUL ET VALEURS CIBLES

Part des GES émis compensés par le financement de projets de reforestation



Part des GES émis compensés par le financement de projets liés aux énergies renouvelables





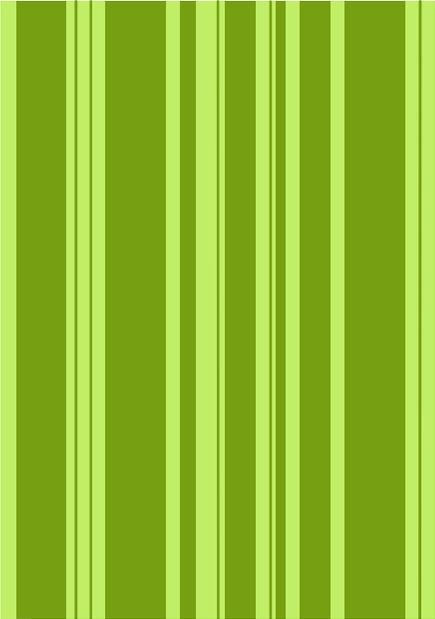
DÉCLINAISON DES INDICATEURS OPÉRATIONNELS PAR FAMILLE ACHATS

NIVEAU D'APPLICABILITÉ DES INDICATEURS PAR FAMILLE

 : Indicateur à privilégier

  : Indicateur incontournable

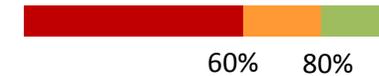
		Restauration collective	Voyages et déplacements	Communication imprimée & Papier	Télécoms Informatique	Propreté & Facility Management	Electricité & Gaz	Interim	Consulting	Transport	Emballages	Sous-traitance industrielle	Manufacturing	Fournitures industrielles
Enjeux Sociétaux	Recours aux fournisseurs locaux	 	 						 	 				
	Recours aux fournisseurs régionaux													
	Recours aux pôles de compétitivité, Universités, Ecoles													
	Recours aux fournisseurs implantés en ZUS/ZUF/zone de revitalisation rurale								 	 				
	Recours aux fournisseurs TPE/PME								 					
Enjeux Sociaux	Recours aux entreprises du secteur protégé							 						
	Contrôle du travail des enfants	 			 	 		 				 		 
	Contrôle de la durée hebdomadaire de travail	 			 	 		 		 		 		 
Enjeux Environnementaux	Contrôle du temps de travail hebdomadaire	 				 		 		 		 		
	Recours aux produits evrts		 	 			 				 			 
	Plan de réduction des émissions de GES		 				 			 				
	Programme d'optimisation des consommations	 	 	 			 			 	 	 		 
Recyclage des produits recyclables			 	 							 			 



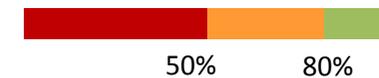
LES INDICATEURS TACTIQUES

INDICATEURS TACTIQUES

Part des acheteurs formés aux Achats Responsables



Taux de couverture (volume)



Taux de couverture (nombre de familles)



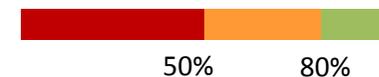
Taux de couverture (nombre de pays)



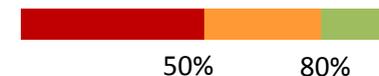
Taux de conformité des délais contractuels de règlement



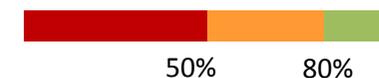
Part de fournisseurs de rang 2 en cohérence avec les pratiques Achats Responsables de notre entreprise



Part des fournisseurs à risques RSE évalués



Part des fournisseurs impliqués dans un processus de mise en conformité



ZOOM SUR LES INDICATEURS LIÉS AU RISQUE FOURNISSEURS

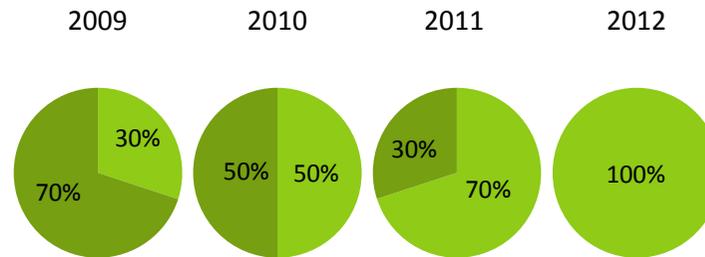
PART DES FOURNISSEURS À RISQUES ÉVALUÉS

L'identification des fournisseurs à risques se base sur un couple Pays / Secteur d'activité.

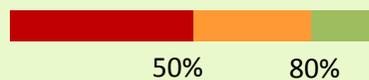


A terme, tous les fournisseurs à risques doivent faire l'objet d'une évaluation dont la fréquence est à déterminer.

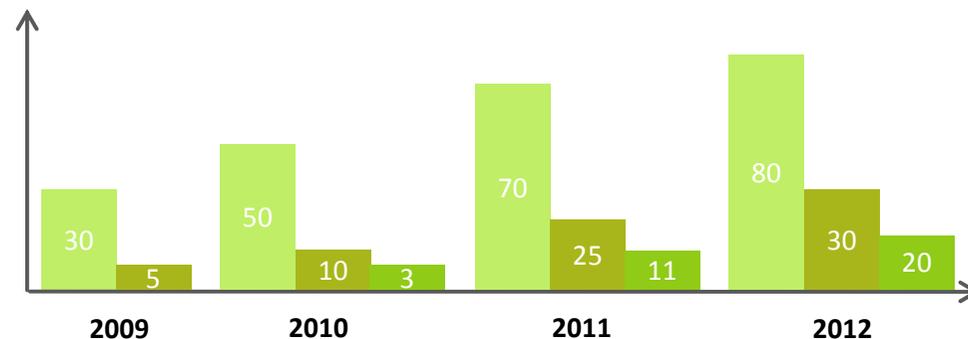
- : Fournisseurs à risques impliqués dans le processus d'évaluation
- : Fournisseurs à risques non impliqués dans le processus d'évaluation



PART DES FOURNISSEURS IMPLIQUÉS DANS UN PROCESSUS DE MISE EN CONFORMITÉ



- : Fournisseurs à risques impliqués dans le processus d'évaluation
- : Fournisseurs impliqués dans un plan de mise en conformité
- : Fournisseurs ayant achevé leur plan de mise en conformité



SOMMAIRE

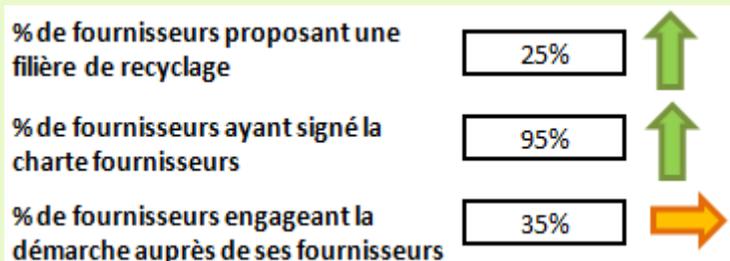
1. Quels **indicateurs** choisir pour acheter responsable ?
Quelles **valeurs cibles** prendre pour mesurer les achats ?
2. Quel **tableau de bord** élaborer pour piloter la responsabilité globale du service Achats ?
3. Comment intégrer la politique Achats Responsables à la stratégie Achats ? Quel **ROI** pour les Achats Responsables ?
4. Comment participer au **Trophée des Achats Responsables** ?

MESURER LES ACTIONS PERSONNELLES ET COLLECTIVES POUR ENCOURAGER LES INITIATIVES

ENGAGEMENT RESPONSABLE ACHETEURS

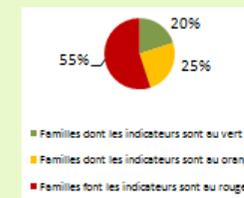


ENGAGEMENT RESPONSABLE FOURNISSEURS

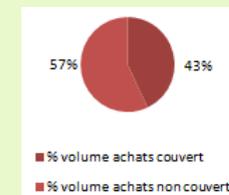


PERFORMANCE ECONOMIQUE RESPONSABLE

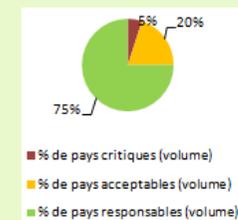
Taux de couverture (nb de familles)



Taux de couverture (volume)



Taux de couverture (nb de pays)



PARTAGER LES TABLEAUX DE BORD AVEC LES FOURNISSEURS DYNAMISE ET CRÉDIBILISE LA DÉMARCHE

- L'entreprise peut communiquer ses modèles de tableaux de bord et aider ses fournisseurs de rang 1 à :
 - les adapter à leurs structures
 - engager eux-mêmes une politique Achats Responsables à l'endroit des fournisseurs de rang 2
- L'entreprise peut ainsi piloter plus facilement et plus efficacement la démarche responsable de ses fournisseurs
- **Sa communication interne et externe est notamment grandement crédibilisée**

SOMMAIRE

1. Quels **indicateurs** choisir pour acheter responsable ?
Quelles **valeurs cibles** prendre pour mesurer les achats ?
2. Quel **tableau de bord** élaborer pour piloter la responsabilité globale du service Achats ?
3. Comment intégrer la politique Achats Responsables à la stratégie Achats ? Quel **ROI** pour les Achats Responsables ?
4. Comment participer au **Trophée des Achats Responsables** ?

LES OBJECTIFS DES ACHATS RESPONSABLES NE S'OPPOSENT PAS À CEUX DES ACHATS CLASSIQUES

OUI!

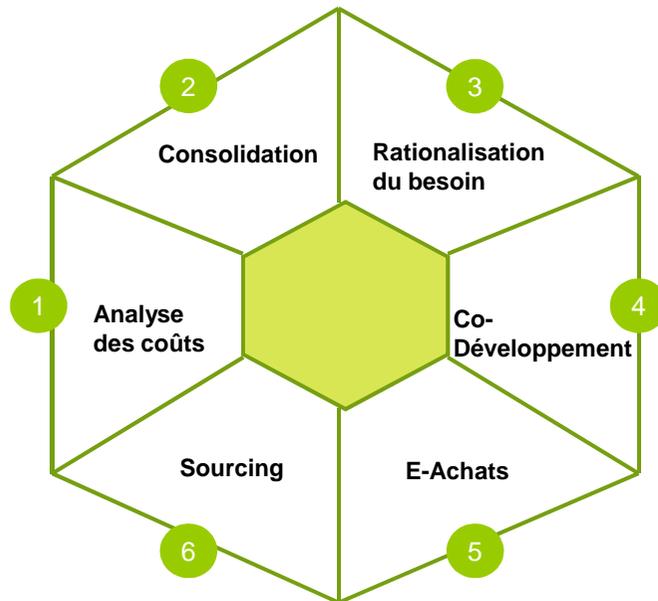
NON !
(mais sophisme répandu)

Leviers Achats Classiques
Résultats : ↓ coûts

≠

Leviers Achats Responsables
Résultats : ↗ coûts

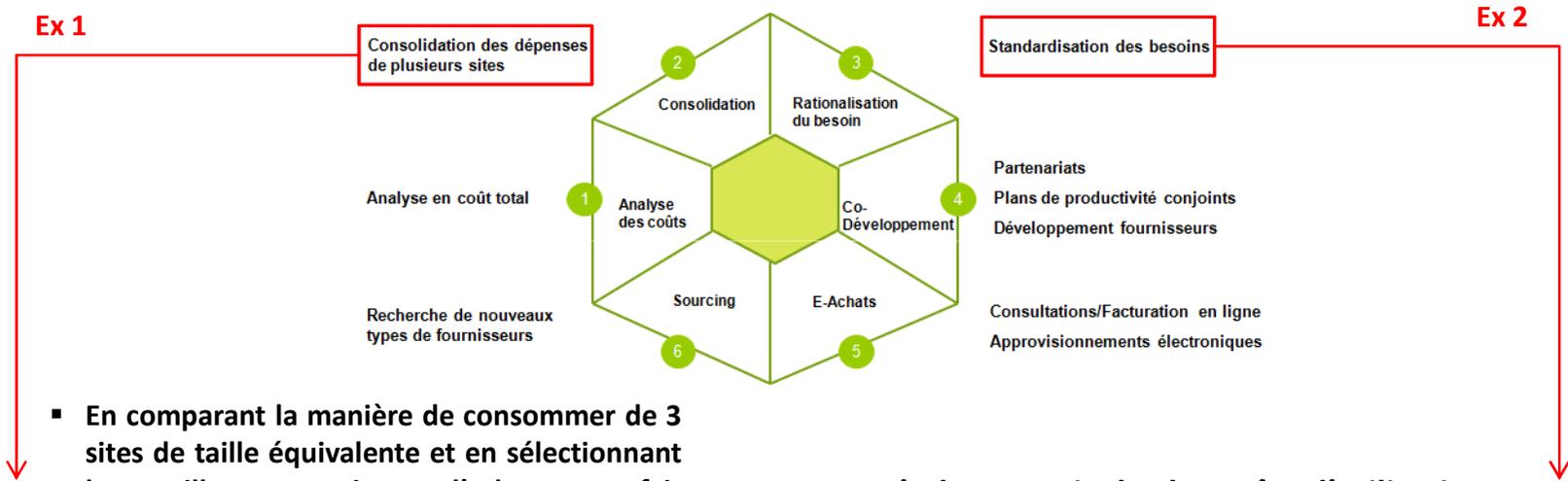
Synergies Leviers Achats Classiques / Leviers Achats Durables
Résultats :



Intégration d'une analyse environnementale, sociale et sociétale à chaque levier Achats, pilotée à l'aide d'indicateurs

ACHETER RESPONSABLE CONTRIBUE À L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE ACHATS

- Conduire une démarche d'Achats Responsables incite à (ré)activer les leviers d'achats classiques et à repenser sa stratégie d'achats



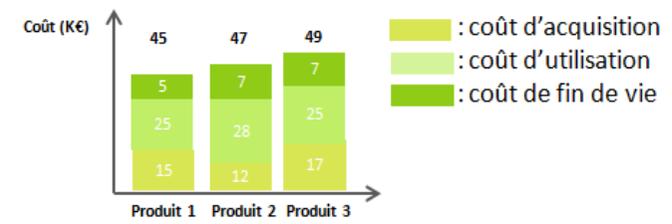
▪ En comparant la manière de consommer de 3 sites de taille équivalente et en sélectionnant les meilleures pratiques, l'acheteur a fait revenir le montant des dépenses par site à un niveau rationnel (sans sur-consommation)

Ex: Comparaison des dépenses entre 3 sites de taille équivalente

SITE 1	SITE 2	SITE 3	Dépenses Cibles
Dépenses articles de bureau	articles de bureau	Dépenses articles de bureau	articles de bureau
Dépenses Papier	Dépenses Papier	Dépenses Papier	Dépenses Papier
Facture d'électricité	Facture d'électricité	Facture d'électricité	Facture d'électricité

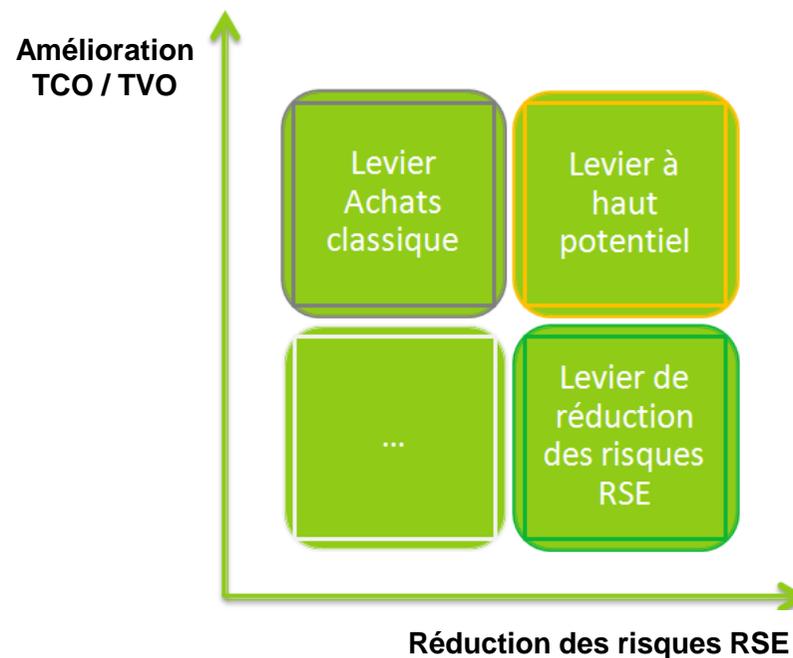
▪ L'acheteur a inclus les coûts d'utilisation et de fin de vie dans l'analyse des offres fournisseurs

Ex : comparatif pour l'achat d'un parc imprimantes (cartouches d'encre inclus)



LES STRATÉGIES ACHATS INTÉGRANT UNE DIMENSION RESPONSABLE SONT CRÉATRICES DE VALEUR DURABLE

- o La réduction des risques environnementaux, sociaux, et sociétaux est un élément à l'importance croissante dans une stratégie Achats
- o Un levier Achats créateur de valeur, doit associer des critères RSE aux critères classiques visant le TCO/TVO



LE ROI GLOBAL DES ACHATS RESPONSABLES COMPORTE 4 AXES DE CRÉATION DE VALEUR





COMMENT PARTICIPER ?

EDITION 2009



www.cks-consulting.com



www.ima-devinci.com



INSTITUT
LÉONARD DE VINCI

TROPHEE ACHATS RESPONSABLES IMA-2010

- Vous souhaitez confronter les pratiques Achats Responsables de votre entreprise au référentiel IMA, participez au :

Trophée des Achats Responsables IMA ©

(Nomination annuelle d'une Direction Achats « Responsable »)

- Modalités de la 1^{ère} édition :
 - Période : du 15 novembre 2009 au 15 mars 2010
 - Date limite des inscriptions : 15 novembre 2009
 - Renseignements et inscriptions : event@ima-devinci.com

CONTACTS



- o **Référentiel IMA 2009**

Téléchargeable à partir du site IMA : www.ima-devinci.com

- o **Contact**

Arnaud Salomon

Directeur du MBA Spécialisé IMA

Mob : 33 (0)6 64 90 52 73

eMail : arnaud.salomon@ima-devinci.com