MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE
ET DES FINANCES
Liberté
Égalité
Fraternité

Le médiateur des entreprises

CONSEIL NATIONAL DES ACHATS
RESPONSABILITÉ · PERFORMANCE · INNOVATION

Charte « Relations Fournisseurs & Achats Responsables »

PREAMBULE

La Charte « relations fournisseurs responsables » de 2009 a été élaborée afin d'engager les signataires à mettre en place une démarche de progrès dans leurs relations avec leurs fournisseurs.

Portée depuis 2010 par le Médiateur des entreprises (MDE) avec le Conseil National des Achats (CNA), et forte aujourd'hui de plus de 2200 signataires, elle a démontré un solide bilan dans l'écosystème privé et public ainsi qu'un impact positif sur les relations d'affaires, notamment vis-à-vis des très petites, petites et moyennes entreprises (TPE-PME).

En 2012, une méthodologie d'évaluation des pratiques en matière d'achats responsables a été élaborée dans le prolongement de la charte sous la forme d'un Label.

Au moment de l'accident du Rana Plaza en 2013, soucieuse de la responsabilité des donneurs d'ordre sur toute la chaîne des fournisseurs, la France a proposé la mise en place d'une norme internationale en matière d'achats responsables, qui aboutira en 2017 à la norme ISO20400. Le label est désormais adossé à cette norme.

Enfin, les crises économique et sanitaire de 2020-2021 ont confirmé l'importance de la qualité de la relation entre clients et fournisseurs ainsi que des valeurs de solidarité, d'éthique et de confiance.

Ces évolutions intervenues depuis 2010 motivent une mise à jour de ce document, invitant à s'engager dans un parcours des achats responsables « Charte-Label ».

Les dirigeants des organisations signataires de cette Charte manifestent leur volonté de mettre en œuvre un plan de progrès continu au sein de leur organisation et s'engagent afin d'améliorer leurs relations fournisseurs dans un cadre de confiance réciproque et du respect des droits et devoirs respectifs.

Il est clairement établi pour tous les signataires que l'ensemble des engagements pris dans cette Charte, ainsi que leur mise en œuvre, s'inscrivent dans le cadre de la législation en vigueur régulant l'économie de marché, du respect des dispositions européennes et nationales régissant les relations interentreprises (code civil et code de Commerce notamment) ainsi que, pour les entreprises et entités concernées, des textes encadrant les contrats de la commande publique.

Les signataires, qu'ils appliquent déjà tout ou partie des principes de la Charte, ont connaissance du fait que :
- les engagements de la Charte peuvent constituer le socle d'une politique d'achats responsables ;

- la Charte introduit la culture du dialogue et de la médiation en facilitant au mieux le règlement des éventuels différends avec les fournisseurs ;
- d'une manière générale, elle vise toutes les organisations privées et publiques
- la Charte est un outil de renforcement des relations dès lors que chaque acteur de la chaîne de valeurs adopte une démarche de co-construction des liens d'affaires par une écoute régulière, proactive et conciliante-vis-à-vis de ses fournisseurs.

Ces mêmes signataires conviennent que :
- leurs engagements seront rapidement communiqués à l'ensemble des parties prenantes internes et externes ;
- les succès, les retours d'expériences en matière de relations fournisseurs seront à partager et à promouvoir dans le but de faire avancer mutuellement l'état de l'art en matière d'achat responsable.

LES 10 ENGAGEMENTS

1. Assurer une relation financière responsable vis-à-vis des fournisseurs

Le comportement responsable de l'acheteur consiste à respecter les délais de paiement légaux, en appliquant ces dispositions de façon stricte et sincère. Les signataires s'engagent à ne pas déformer l'esprit de la loi et, vis-à-vis des entreprises petites et moyennes, en particulier à :
- veiller à la fluidité du processus de paiement de bout en bout ;
- payer au plus tard dans les délais contractuels ou légaux et sans exiger de contrepartie déséquilibrée ;
- informer le fournisseur d'un retard de paiement ou d'une retenue liée ou non à un litige et dans tous les cas à le traiter de façon proactive ;
- sensibiliser leurs fournisseurs à transmettre rapidement leurs factures ;
- faciliter, dans le dialogue, toute modalité de financement adaptée aux besoins de l'activité du fournisseur.

2. Entretenir une relation respectueuse avec l'ensemble des fournisseurs, favorable au développement de relations collaboratives

Le respect, par l'acheteur, des engagements contractuels ainsi qu'une démarche d'écoute active sont les gages d'une relation fournisseur loyale et apaisée.

L'objectif est de tendre vers des relations collaboratives, mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs stratégiques consistant, par exemple, à :
- partager les coûts de qualification, d'homologation finale ;
- accompagner dans leur croissance et suivre les startup/TPE/PME qui sont au cœur de leur panel stratégique ;
- développer des synergies en termes de compétences, de services ou d'équipements
en veillant à respecter le management des entreprises concernées.

Cette collaboration pourra être formalisée par une convention organisant la relation partenariale en excluant toute pratique assimilable à de la gestion de fait.

3. Identifier et gérer les situations de dépendances réciproques avec les fournisseurs

Le poids trop élevé d'un client dans l'activité d'une entreprise peut être un facteur de risque en cas d'évolution brutale des volumes de commandes. De ce fait, l'acheteur encouragera ses fournisseurs à s'engager sur des actions et des initiatives positives pour son organisation (diversification, internationalisation, digitalisation, amélioration des savoir-faire…).

S'il s'avère nécessaire, le désengagement éventuel d'un acheteur est anticipé et progressif afin de tenir compte de l'ancienneté des relations avec l'organisation le cas échéant du degré de dépendance, de ses possibilités de se diversifier ou de s'adapter.

Inversement, un fournisseur qui de fait est en situation de monopole peut mettre en risque les approvisionnements d'un client. Ce dernier souhaitera alors logiquement une ou plusieurs source(s) d'approvisionnement, ce qui pourra s'exprimer dans le cadre de la négociation, par exemple sous forme de cession de licence normalement rémunérée.

PCh

4. Impliquer les organisations signataires dans leur filière

Dans sa relation bilatérale avec les fournisseurs dans sa filière, l'acheteur s'engage à rechercher :
- une relation de confiance avec le management de l'entreprise fournisseur, et en particulier son dirigeant, qui sera invité dans cette logique à donner à son client la visibilité nécessaire sur son activité;
- le développement d'une gestion prévisionnelle des achats pour donner de la visibilité aux fournisseurs en communiquant à l'avance les arrêts de commande et les niveaux prévisionnels d'activité moyen et long terme et favoriser ainsi l'adaptation des capacités;
- la protection de la filière en évitant, dans la mesure du possible, de réintégrer brutalement des opérations en période de crise, et être attentif au maintien des capacités et des savoir-faire de sous-traitance qui seront nécessaires au moment de la reprise et du développement.
- l'innovation ouverte et collaborative avec des fournisseurs potentiels en installant par exemple un dialogue étroit et régulier.

Les acheteurs seront attentifs à la consolidation des filières de production, aussi bien en cas d'opportunités de développement à l'international qu'en cas de relocalisation sur le plan national ou européen.

5. Apprécier l'ensemble des coûts et impacts du cycle de vie

Pour apprécier l'offre mieux-disante, les acheteurs s'attachent à prendre en compte :

- l'ensemble des composantes du coût (ne pas seulement comparer le prix du bien ou du service, mais intégrer l'ensemble des coûts complémentaires) comme :
    - les coûts logistiques associés supportés directement par l'acheteur (transport, stockage,...) ;
    - la durée de mise au point technique avec les allers et retours ;
    - le temps de formation et d'acquisition des compétences ;
    - les coûts en après-vente à services rendus équivalents ;
    - les coûts des audits qualité et RSE.

- la vision globale du cycle de vie[1]

- l'ensemble des aléas contribuant aux coûts totaux dans la chaine d'approvisionnement, tels que :
    - les ruptures des approvisionnements ;
    - la conformité des produits et des services ;
    - l'ensemble des risques liés au traitement des litiges et à lutte contre la corruption ;
    - fluctuations de monnaies ;
    - les risques sociaux, sanitaires et (géo)politiques, non couverts par des assurances ;
    - la fiabilité du service après-vente et des conséquences possibles en termes de pertes d'exploitation et d'impact sur l'image de l'entreprise.

6. Intégrer les problématiques de responsabilité environnementale et sociétale

Les activités des organisations générant des conséquences économiques, financières mais également sociales et environnementales, l'acheteur veille à prendre en compte ces enjeux

[1] Cf. ISO 20400 chapitre 7.2.3

du développement durable, notamment en cohérence avec les 17 ODD[2], ce qui se traduira notamment par l'anticipation des évolutions :

- dans le domaine environnemental, notamment en tenant compte des enjeux liés aux variations futures des combustibles fossiles, de la taxation vraisemblable des émissions, de la consommation d'énergie, de matières premières, du bilan carbone ainsi que du traitement des déchets et de la problématique du cycle de vie.

- dans le domaine du handicap, de l'insertion et de l'emploi, notamment en favorisant dans les contrats et marchés certaines dispositions (allotissement, groupement momentané d'entreprises, adaptation des conditions d'exécution des marchés…)

L'organisation s'attachera à communiquer dans ses déclarations de performance extra-financière sur l'impact social, environnemental et sociétal de ses activités ainsi que ses éléments de stratégie et de perspectives en matière d'achat responsable et en particulier sur ses valeurs et engagements pris de par son adhésion à la Charte

L'acheteur a également un rôle d'exemplarité en vue de sensibiliser ses fournisseurs sur leur responsabilité sociétale. Il intègre dans ses critères de choix des critères environnementaux, sociaux et de performance économique adaptés à ses marchés.

7. Veiller à la responsabilité territoriale de son organisation

Il relève de la responsabilité de toute organisation de :
- créer un tissu de relations qui contribue à sa cohésion et à son développement en veillant aux bons échanges de relations d'affaires avec les clients ;
- privilégier pour l'économie circulaire et selon les catégories d'achats, les fournisseurs locaux et les circuits courts;
- favoriser l'investissement et le développement économique au sein de son territoire ;

8. Le professionnalisme et l'éthique de la fonction achats

Le respect, au quotidien par une organisation signataire, de l'ensemble des principes énoncés repose sur le professionnalisme de ses acheteurs qui doivent :

- être formés au savoir-faire et savoir-être du métier Achat;
- adopter un comportement éthique et responsable à l'égard des fournisseurs, fait d'une idée partagée de l'honnêteté professionnelle, associant rigueur, impartialité, loyauté et transparence ;
- être personnellement engagés à lutter contre la corruption, faisant preuve d'impartialité et d'objectivité et évitant toute situation susceptible de générer des conflits d'intérêts;
- percevoir une rémunération cohérente avec l'ensemble des engagements pris en adhérant à cette Charte. Les objectifs fixés aux acheteurs, voire les critères d'attribution des parts variables, intègrent notamment l'ensemble de ces principes d'achat responsable sur les plans économique, financier, environnemental, social et territorial figurant dans cette Charte ;
- s'efforcer d'établir des cahiers des charges en adéquation avec les justes besoins des services prescripteurs et utilisateurs.

---

[2] En septembre 2015, 193 pays, dont la France, ont adopté à l'ONU le Programme de développement durable qui définit 17 objectifs de développement durable (ODD) pour éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous d'ici 2030. Cette ambition globale constitue une démarche universelle et transversale concernant tous les pays et toutes les parties prenantes (les états, les collectivités territoriales, les entreprises, les citoyens, les usagers…).

La qualité de la relation avec les fournisseurs est le résultat d'un travail d'équipe, où la contribution de chacun est déterminante. Il s'agit d'une mission collective.
Les mêmes principes s'appliquent donc à tous les collaborateurs concernés au sein de l'organisation par les relations fournisseurs et par les achats (prescripteurs, utilisateurs… qui seraient réalisés par délégation à des tiers).

Le signataire s'engage également à veiller aux compétences de ses collaborateurs, individuelles et collectives, de savoir-être dans la perspective de développement des relations collaboratives aussi bien en interne qu'en externe.

9. Une fonction Achat chargée de piloter globalement la relation fournisseurs

La fonction Achat est garante de la politique achats responsables. A ce titre, elle pilote ou coordonne l'ensemble de la relation vis-à-vis des fournisseurs en :
- animant une relation client- fournisseur, fondée sur le respect et la responsabilité réciproques notamment par la mise en place d'une écoute active de la voix des fournisseurs ;
- mettant en place les moyens pertinents pour assurer un suivi des fournisseurs ;
- communiquant sur sa politique d'achat avec le plus de transparence possible ;
- privilégiant la résolution amiable des litiges commerciaux, notamment par la voie de la médiation qui sera prévue dans les conditions contractuelles ;
- s'alignant avec les orientations RSE fixées par leurs dirigeants pour définir une politique d'achats responsables ;
- évaluant les risques et opportunités en matière d'achats responsables pour fixer des priorités d'actions.

Les acheteurs sont chargés d'assurer un sourcing responsable par la mise en concurrence ouverte, libre et loyale, gage d'efficacité sur la base des règles suivantes : libre accès aux appels d'offres (éventuellement selon un processus de qualification des fournisseurs), égalité de traitement des candidats, transparence et traçabilité des procédures, prise en compte l'ensemble du coût du cycle de vie tel que défini au point 5.

La fonction Achat pilote et/ou coordonne les plans d'activité appropriés à la mise en œuvre de cette Charte, le suivi des indicateurs associés et des actions correctrices qui s'imposeraient.

Les organisations signataires désigneront un ou plusieurs "correspondant.s PME" pouvant être sollicités par les fournisseurs pour leur ouvrir les contacts au sein de leur organisation. Dans les petites organisations, le dirigeant est libre de confier les rôles de « correspondant PME » et de « médiateur relations fournisseurs » à une seule et même personne.

10- Une fonction de médiateur « relations fournisseurs », chargé de fluidifier les rapports internes et externes à l'entreprise

Choisi parmi des collaborateurs ayant une très bonne connaissance de l'entreprise et la confiance du ou des dirigeants, mais autant que possible indépendant des responsables opérationnels de son entreprise (dont les achats et le service juridique), le médiateur « relations fournisseurs » peut intervenir auprès des fournisseurs, des clients ou auprès d'un service interne (achat, comptabilité, juridique…) en cas de différend. Il est convenu, pour le succès des médiations, au sein de l'organisation, que les principes de neutralité et du respect de la « confidentialité » sont des facteurs clés.

Le médiateur « relations fournisseurs » est un relai de communication, en interne, sur les problématiques posées et les solutions apportées pour améliorer la relation en amont. Il offre

une écoute bienveillante et peut aider à reconsidérer un dossier, et/ou faciliter rapidement des solutions concertées.

Sollicité de l'extérieur, il aide à identifier les bons décideurs au sein de son entreprise.

Une proposition de règlement interne des litiges n'empêche pas le fournisseur de préférer ou non la saisine du Médiateur des entreprises ou d'un autre dispositif de médiation externe.

Le médiateur « relations fournisseurs » sera sensibilisé à la médiation. Il a accès aux formations proposées par le ministère de l'économie et des finances et de la relance dans ce domaine.

MISE EN ŒUVRE DE LA CHARTE

a) Gouvernance nationale de la Charte

Le Conseil National des Achats (CNA) et le Médiateur des entreprises (MDE) coopèrent pour diffuser cette Charte, promouvoir sa bonne application et encourager les signataires à se mettre dans les conditions d'obtention au Label « Relations fournisseurs et achats responsables » (RFAR).[3]
Ils se rapprochent des entreprises en cas de manquements signalés.

Ils créent un Comité de pilotage qu'ils co-président et réunissent régulièrement au moins deux fois par an. Ces réunions permettront, le cas échéant, de faire évoluer cette Charte.

Le CNA encouragera la signature de la présente Charte, fera la promotion du parcours « de la Charte vers le Label » auprès des acheteurs adhérant à l'Association et plus largement dans une diffusion auprès de la fonction achat.

b) Mise en œuvre chez le signataire et parcours de la Charte au Label RFAR

Dans cette perspective du parcours « de la Charte au label RFAR» vers les achats responsables le signataire s'engage, préalablement à la signature de la Charte, à réaliser le **questionnaire d'autodiagnostic** du Label (cf. étape 1 de la frise ci-dessous) et dont les résultats lui sont propres.
Cette démarche, à vocation pédagogique, qui s'inspire des meilleures pratiques vise à éclairer le dirigeant sur l'état des lieux de son organisation, sur ses points forts et les défis à relever avant de s'engager.

Après la signature de la Charte, il s'engage à élaborer son **plan de progrès pluriannuel** (cf. étape 3) classé par priorité d'actions. Tout au long de cette démarche, il peut s'appuyer sur les mesures d'accompagnement et les ressources documentaires mises à disposition gratuitement par le Médiateur des entreprises et le CNA, sur leurs sites institutionnels respectifs.

L'engagement doit se traduire par des actes concrets et visibles que le signataire valorisera en interne et en externe. Cela suppose une connaissance et une appropriation des engagements de la Charte au sein de l'organisation et plus encore auprès des fournisseurs, bénéficiaires de ces engagements.

PCh

[3] www.rfar.fr

En respectant et en mettant en œuvre ces engagements, le signataire est ainsi en mesure de structurer une politique d'achats responsables le conduisant à mettre progressivement son organisation dans les conditions d'obtention du Label RFAR (cf. étapes 4 et 5).

Parcours Relations fournisseurs et achats responsables

1	2	3	4	5
Réalisation de l'autodiagnostic flash	Signature de la charte RFAR	Élaboration d'un plan de progrès pluriannuel	Évaluation par un organisme tiers indépendant (OTI) agréé	Dossier soumis au comité d'attribution du label
Élaboration d'une stratégie achat responsable alignée sur les objectifs RSE	*Entrée dans la communauté des signataires*	*Affectation des ressources, choix des indicateurs clé et fixation des objectifs*	*Actualisation et priorisation du plan de progrès pluriannuel*	*Obtention du label pour 3 ans sous réserve des mises sous revue annuelles*

Vous avez accès aux ressources documentaires gratuites sur www.rfar.fr ainsi qu'à des mesures d'accompagnement tout au long de votre démarche.

LA FRANÇAISE DES JEUX
3-7 Quai du Point du Jour
CS 10177
92650 BOULOGNE BILLANCOURT CEDEX

07/10/2021