

L'Observatoire  
des  
Achats  
Responsables



[www.ObsAR.asso.fr](http://www.ObsAR.asso.fr)

**INDICATEURS ET REPORTING  
POUR LES ACHATS  
RESPONSABLES**

## Sommaire

<b>Préface de Guy Isimat-Mirin, vice-président de l'ObsAR.</b>	<b>3</b>
<b>1- De l'utilité d'un reporting Achats Responsables ?</b>	<b>5</b>
Vocation interne du reporting achats responsables	6
Vocation externe du reporting achats responsables	8
<b>2- Modalités pratiques de mise en œuvre du reporting Achats Responsables</b>	<b>9</b>
Quand mettre en place un reporting achats responsables ?	9
Quel périmètre doit couvrir le reporting ?	10
Freins à prendre en considération	11
Diagnostic du reporting achats responsables déjà en place	12
1 <sup>er</sup> temps du diagnostic : chemin restant à parcourir	13
2 <sup>ème</sup> temps du diagnostic : pertinence du reporting par rapport aux catégories d'indicateurs suivies (périmètre couvert)	14
3 <sup>ème</sup> temps du diagnostic : pertinence du reporting par rapport à la typologie d'objectifs (proportion d'indicateurs de déploiements de moyens / indicateurs de résultats)	15
<b>3- Présentation du référentiel ObsAR</b>	<b>16</b>
Présentation des indicateurs préconisés par l'ObsAR	16
Présentation des typologies d'indicateurs	21
<b>4- Annexes</b>	<b>24</b>
Présentation des méthodes de travail utilisées par le groupe « Reporting et indicateurs de mesure »	24
Présentation de la démarche	24

Le fonctionnement du groupe de travail	26
<b>Présentation des membres du groupe de travail</b>	<b>27</b>
<b>Retour d'expérience</b>	<b>28</b>



Ce document a été réalisé par le groupe de travail "Indicateurs et reporting" de l'ObsAR sous la direction de Guy Isimat-Mirin..

## **Préface de Guy Isimat-Mirin, vice-président de l'ObsAR.**

Issus d'entreprises privées, d'organismes publics et des plus grands réseaux d'acheteurs français, les membres fondateurs de l'Observatoire des Achats Responsables (ObsAR) ont décidé de mettre en œuvre leur expérience au profit de l'intérêt général. L'ObsAR a pour mission de promouvoir les bonnes pratiques, les normes et la réglementation en matière d'achats responsables dans le cadre des principes généraux de la RSE. C'est un lieu de réflexion, d'échanges, de partage d'informations et un espace de rencontres entre experts et parties prenantes.

Il n'y a pas de progrès sans mesure.

Au même titre que l'ObsAR a constitué il y a trois ans un baromètre des achats responsables, nous avons constitué en avril 2011 un groupe de travail sur les indicateurs de mesure et de reporting des achats responsables qui rassemble des représentants d'entreprises ou organisations de profils variés. Ce groupe s'est réuni 9 fois entre avril 2011 et novembre 2012.

Le présent document est le fruit de son travail et il se veut un outil pour tous ceux qui désirent structurer une démarche d'achats responsables et mesurer leur avancée et leurs résultats en la matière.

Les conclusions du groupe de travail sur les indicateurs s'inscrivent dans ce contexte de maturité croissante du sujet et soulignent la nécessité de se doter d'un outil de suivi d'indicateurs Achats Responsables pour piloter la démarche de mise en œuvre de la politique afférente, sans attendre son déploiement complet.

Cette note de synthèse sur les indicateurs et le reporting que notre groupe de travail propose n'est qu'une première étape.

Nous devons sans doute poursuivre nos travaux dans plusieurs voies : une déclinaison sectorielle de ces indicateurs, des outils de conception et de modélisation pour permettre aux entités de les mettre en œuvre plus facilement, des comparaisons à terme de ces indicateurs pour essayer d'en tirer des normes par type d'entreprises ou par secteurs.

Nous avons la conviction, par comparaison avec d'autres travaux récents sur le sujet, que nos travaux sont à la pointe des réflexions dans ce domaine car ils se sont appuyés sur une démarche structurée et sur l'expérience des membres du groupe de travail, ainsi que sur leur talent.

## 1- De l'utilité d'un reporting Achats Responsables ?

Les bonnes pratiques achats responsables se multiplient désormais dans une grande majorité 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 et doivent être valorisés à hauteur des efforts entrepris et des résultats obtenus.

Afin de permettre cette valorisation, la mise en place d'une mesure et donc d'un référentiel semble indispensable : la mesure des moyens déployés mais surtout des résultats obtenus permettront à l'impulsion achats responsables de ne pas se limiter à quelques bonnes pratiques (aussi exemplaires soit-elles) portées par quelques passionnés du sujet. Le caractère responsable de l'achat pourra être de cette manière évalué de manière objective, à l'aide d'indicateurs reconnus, partagés et vérifiables.

A l'heure des premiers retours d'expériences, le groupe de travail a identifié deux usages du reporting achats responsables : un usage interne à l'organisation et une vocation de communication vers les parties prenantes externes. L'un n'étant d'ailleurs pas exclusif de l'autre, certains indicateurs se révélant pouvoir servir *in fine*, les deux destinations.

## Vocation interne du reporting achats responsables

La mise en place d'un reporting achats responsables a d'abord une utilité interne de mesure au sein de l'organisation. Cette mesure peut être exploitée de différentes manières :

- pour une **valorisation des bonnes pratiques** au sein de l'entreprise ou de l'organisation ;
- 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 réalisation de plans d'action ;
- 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.) ;
- afin de permettre l'**objectivation** des acheteurs, managers, clients internes sur la base de leurs achats responsables et ainsi la généralisation plus rapide de la démarche au sein de ces catégories d'acteurs ;

- pour la **différenciation des fournisseurs** lors des consultations achats grâce à une évaluation de la responsabilité sociale et environnementale des fournisseurs. Sur certains marchés, cette évaluation peut même être déterminante dans le choix final.

Concernant le reporting à vocation interne, les bonnes pratiques observées par le groupe de travail ont permis de mettre en exergue que le suivi des achats responsables peut être utilisé *a posteriori* (indicateurs de résultats) mais également *a priori*, à des fins d'anticipation et éventuellement de correction : définition d'objectifs et si ces derniers ne sont pas atteints, mise en place d'actions pour rectifier les tendances (pilotage d'objectifs).

## Vocation externe du reporting achats responsables

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

- **communiquer** en externe 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 en partie des achats responsables. A l'heure actuelle, une telle approche responsable, c'est-à-dire proposer des offres responsables à ses clients en ayant notamment une politique achats responsables efficace permet de gagner des points précieux dans les appels d'offres publics notamment.
- **sensibiliser les fournisseurs** au développement durable à travers les achats responsables (attente de la société civile vis-à-vis des donneurs d'ordre).

Concernant les indicateurs à vocation externe, le groupe de travail a observé qu'ils avaient plutôt vocation à valoriser a posteriori les résultats obtenus.

## 2- Modalités pratiques de mise en œuvre du reporting Achats Responsables

### Quand mettre en place un reporting 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 **lors de la construction même de la démarche et au moment de son déploiement.**

Le groupe de travail considère ainsi qu'il ne faut pas attendre que la démarche soit déployée totalement pour mettre en place un reporting. Même si la démarche achats responsables est naissante, le suivi d'indicateurs, y compris sur un périmètre partiel dans un premier temps, permet de réfléchir sur les contraintes et les opportunités et par conséquent sur les moyens à associer, permet de mesurer les progrès et le chemin restant à parcourir.

La mise en œuvre des indicateurs est donc une étape très importante dans l'élaboration et la structuration de la démarche et pas simplement une conclusion ou la dernière composante à mettre en place une fois que la démarche est déployée.

## Quel périmètre doit couvrir le reporting ?

Le groupe de travail considère, à l'aune des éléments de benchmark disponibles au moment de son activité, qu'il faut avoir une vision complète et donc englober dans le périmètre du reporting :

- 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.

L'objectif est ainsi de 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.

## Freins à prendre en considération

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).

Une autre difficulté relevée par le groupe de travail est la multiplicité des périmètres possibles de certains indicateurs, par exemple :

- % d'acheteurs objectivés sur leur démarche achats responsables : indicateur qui peut se calculer en considérant les clients internes, les managers ou bien les acheteurs dans leur ensemble.
- % de fournisseurs certifiés ISO 14 001, OHSAS 18 001, SA 8000 ou labellisés : possibilité de restreindre le suivi aux fournisseurs stratégiques.

Dernier frein relevé, certains termes utilisés pour les indicateurs doivent faire l'objet d'une définition, par exemple la notion d'«utilité sociale» ou de «plus-value environnementale».

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

## Diagnostic du reporting achats responsables déjà en place

Beaucoup d'entreprises ont déjà un reporting achats responsables, même embryonnaire, et il peut être intéressant pour elles, au regard des travaux menés par l'ObsAR au sein du groupe de travail « Reporting et indicateurs de mesure », d'évaluer la pertinence de leur reporting actuel et éventuellement, à l'issue de ce diagnostic, d'améliorer encore sa pertinence.

Le groupe de travail propose un outil Excel de diagnostic des reporting achats responsables déjà en place dans les entreprises ayant entamé la démarche. Cet outil permet d'évaluer la pertinence du reporting en place au regard des réflexions de l'ObsAR et des typologies d'indicateurs définies et préconisées.

## **1<sup>er</sup> temps du diagnostic : chemin restant à parcourir**

L'outil de diagnostic développé par l'ObsAR permet de mesurer le nombre d'indicateurs proposés par l'ObsAR déjà en place au sein de l'entreprise : il donne ainsi une première vision du chemin restant à parcourir. Pour autant, dans une optique d'universalité, l'ObsAR n'a pas visé l'exhaustivité dans la définition d'indicateurs de mesure.

Le groupe de travail s'est focalisé sur la production d'un nombre restreint d'indicateurs (15) jugés clés et applicables au plus grand nombre. De ce fait, l'entreprise a pu mettre de son côté en œuvre des indicateurs différents mais tout aussi pertinents.

C'est la raison pour laquelle l'outil Excel propose d'aller plus loin, en déterminant si la totalité des typologies d'indicateur est couverte par le reporting en place.

## **2<sup>ème</sup> temps du diagnostic : pertinence du reporting par rapport aux catégories d'indicateurs suivies (périmètre couvert)**

Il s'agit de mesurer si les indicateurs du reporting de l'entreprise constituent un ensemble pertinent, c'est-à-dire un reporting qui couvre bien l'ensemble du périmètre requis par l'ObsAR en termes de catégories d'indicateurs :

- Indicateur de mesure du déploiement de la démarche en interne ;
- Indicateur de mesure du déploiement de la démarche en externe ;
- Indicateur de mesure de la performance des fournisseurs de l'entreprise en matière de RSE ;
- Indicateur de mesure de la performance de l'entreprise en matière de pratiques achats ;
- Indicateur de mesure de l'impact des produits et services achetés.

Si l'une de ces typologies n'est pas couverte, cela met en exergue un manquement du reporting : manque de mesure de résultat, manque de mesure du déploiement de la politique, etc.

### **3<sup>ème</sup> temps du diagnostic : pertinence du reporting par rapport à la typologie d'objectifs (proportion d'indicateurs de déploiements de moyens / indicateurs de résultats)**

Ce troisième diagnostic permet d'évaluer le reporting au regard de la recommandation de l'ObsAR qui considère, lorsque la démarche achats responsables est déjà mature, que le ratio du nombre d'indicateurs de déploiement de moyens par rapport au nombre d'indicateurs de résultats doit être compris entre 0,25 et 1 (les indicateurs de résultats doivent être présents en plus grande proportion que les indicateurs de déploiement).

### **3- Présentation du référentiel ObsAR**

Afin d'aider les organisations dans la mise en place d'un reporting achats responsables, le groupe de travail s'est penché sur la construction d'un référentiel.

#### **Présentation des indicateurs préconisés par l'ObsAR**

Le groupe de travail a déterminé un ensemble de 15 indicateurs, identifiés comme stratégiques, notamment de par leur caractère universel et applicables au plus grand nombre d'entreprises.

Nom de l'indicateur	Thèmes	Objectif
Nombre d'acheteurs formés ou sensibilisés aux achats responsables	Formation/sensibilisation des acheteurs	1. Déploiement en interne
% d'acheteurs objectivés sur leur démarche achats responsables	Formation/sensibilisation des acheteurs	1. Déploiement en interne
% d'opération d'achats ayant donné lieu à une analyse de type coût global	Evaluation de l'acte d'achat	1. Déploiement en interne
% de cahiers des charges intégrant des critères de sélection RSE	Evaluation de l'acte d'achat	2. Déploiement en externe
Nombre de plans de progrès RSE conclus avec des fournisseurs	Evaluation de l'acte d'achat	2. Déploiement en externe
% de fournisseurs ayant signé une charte développement durable	Charte fournisseurs et suivi des signataires	2. Déploiement en externe

Nom de l'indicateur	Thèmes	Objectif
% de fournisseurs certifiés sur leur politique sociale ou environnementale	Caractéristiques des fournisseurs	3. Résultat des fournisseurs en matière de RSE
% de fournisseurs qui sont des PME	Localisation du fournisseur	4. Résultat de l'entreprise dans ses pratiques achats
% d'actes d'achat dont le délai de paiement est inférieur à 60 jours	Délais de paiement	4. Résultat de l'entreprise dans ses pratiques achats
Economies réalisées grâce à une approche coût global des produits ou services achetés	Evaluation de l'acte d'achat	5. Résultat de mesure d'impact des produits et des prestations achetées
Montant des achats au secteur de l'insertion par l'activité économique	Développement d'une politique d'achats solidaires	5. Résultat de mesure d'impact des produits et des prestations achetées
Montant des achats au secteur adapté et protégé	Développement d'une politique d'achats solidaires	5. Résultat de mesure d'impact des produits et des prestations achetées
% de produits ou services achetés considérés d'utilité sociale ou sociétale	Caractéristiques des produits	5. Résultat de mesure d'impact des produits et des prestations achetées
% de produits ou services achetés qui apportent une plus-value environnementale	Caractéristiques des produits	5. Résultat de mesure d'impact des produits et des prestations achetées
% de produits ou services labellisés dans les domaines sociaux ou environnementaux	Caractéristiques des produits	5. Résultat de mesure d'impact des produits et des prestations achetées

Il est nécessaire de préciser que la démarche achats responsables est d'abord une démarche de progrès (la norme AFNOR achats responsables est, à ce titre, composée de recommandations pour progresser et non un niveau attendu pour être certifié ou non).

**La mise en place des indicateurs doit aussi être progressive.** Pour une entreprise qui se lance dans la démarche, il est impossible voire même potentiellement démotivant de vouloir suivre les 15 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 : les indicateurs de déploiement, par exemple le nombre d'acheteurs formés par rapport au nombre d'acheteurs au global étant particulièrement adaptés à cet objectif.

Pour les entreprises qui souhaitent suivre relativement tôt dans leur démarche des indicateurs de résultats le groupe de travail suggère de le faire 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.

Les indicateurs de résultats envisageables sont par exemple :

- montant des achats au secteur adapté et protégé et montant des achats au secteur de l'insertion par l'activité économique (ne pas comparer au montant total des achats ce qui représenterait un pourcentage très faible) ;
- nombre de plans de progrès RSE contractualisés avec les fournisseurs.

De même, il est tout à fait envisageable de commencer à suivre un indicateur sur un périmètre restreint (à un type d'achat ou un type de fournisseur par exemple), ce mode « dégradé » permettant de fiabiliser et pérenniser le suivi et d'accompagner le déploiement progressif de la démarche. L'information source peut en effet être difficile à obtenir et à suivre sur l'ensemble des achats. Le groupe de travail de l'ObsAR conseille alors, pour déterminer ce périmètre restreint de suivi, de se focaliser sur ce qui présente de réels enjeux pour l'entreprise, et/ou constitue des sujets sur lesquels elle sera particulièrement attendue par ses parties prenantes.

## Présentation des typologies d'indicateurs

Afin de s'adapter aux variabilités de maturité des utilisateurs, le groupe a proposé des pistes de réflexion pour classer ces 15 indicateurs par typologie d'objectifs : cette approche permet de garantir qu'aucun des 5 objectifs définis ne soit négligé. Ainsi, il est proposé aux organisations achats de définir a 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.

Vous trouverez ci-dessous une présentation des 5 typologies d'objectifs généraux assignés aux indicateurs.

Objectif évalué	Description	Exemple d'indicateur
<b>Objectifs de déploiement</b>		
<b>Déploiement de la démarche en interne</b>	Vérifier que les plans d'action et de formations dédiés à l'interne (achats, prescripteurs, juridique, etc.) sont mis en œuvre	% d'acheteurs formés aux achats responsables
<b>Déploiement de la démarche en externe</b>	Vérifier que les plans d'action vers l'externe (principalement vers les fournisseurs) sont mis en œuvre	% de nouveaux fournisseurs ayant signé une charte achats responsables
<b>Objectifs de résultat</b>		
<b>Résultat de l'entreprise donneur d'ordre sur ses pratiques Achats</b>	Mesurer les résultats effectifs des bonnes pratiques comportementales et procédurales mises en place pour gérer de manière équilibrée la relation client-fournisseur	% d'actes d'achat dont le délai effectif de paiement est inférieur à 60 jours
<b>Résultats des fournisseurs en matière de RSE</b>	Evaluer la maturité du panel des fournisseurs de l'organisation sur les questions de RSE	% de fournisseurs certifiés sur leur politique sociale ou environnementale
<b>Résultat de mesure d'impact des prestations et produits achetés</b>	Mesurer les réductions des impacts sociaux, sociétaux et environnementaux à travers les produits et prestations achetés	% de produits ou services labellisés dans les domaines sociaux ou environnementaux

Ces 5 typologies d'indicateurs permettent ainsi 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. Tout ceci avec en tête l'amélioration globale de l'acte d'achat, élément mis au cœur du travail du groupe ObsAR.

## 4- Annexes

### Présentation des méthodes de travail utilisées par le groupe « Reporting et indicateurs de mesure »

#### Présentation de la démarche

En amont de la construction du référentiel, le groupe de travail a identifié quatre problématiques à couvrir dans ses travaux :

- définir la notion d'achats responsables et le périmètre de reporting.
- trouver des indicateurs pertinents et universels à destination de l'entreprise et de ses parties prenantes (vocation interne et externe).
- définir l'usage de l'indicateur : dans le cadre du reporting et dans un but de suivi des résultats par rapport aux objectifs fixés.
- définir des moyens de collecte adaptés.

Le groupe de travail s'est ensuite appuyé sur différentes sources d'informations :

- les retours d'expérience qui a donné lieu à une revue documentaire afin de rassembler les documents permettant de capitaliser sur les démarches mises en œuvre par les différentes organisations ;

- l'identification des pratiques déjà en place et la recherche des éléments constitutifs des bonnes pratiques et des mauvaises pratiques observées en matière d'organisation du reporting et de collecte des données.

A l'aide de ces éléments de sourcing, une réflexion ouverte a été menée pour aller au-delà du simple classement en bonne et mauvaise pratique, l'un des objectifs étant notamment d'identifier les éventuels biais des travaux actuels. Par exemple, le groupe a identifié une certaine tendance à externaliser la problématique sur le fournisseur via une charte ou d'autres documents similaires.

Dans un deuxième temps, il a été décidé de procéder à la recherche d'exemples d'indicateurs sur des thèmes définis au préalable en prenant en compte deux sources d'informations «structurantes», la norme ISO 26000 et le décret d'application de l'article 225 de la Loi issue du Grenelle de l'environnement. Le groupe a décidé de décliner ces thèmes en indicateurs qui serviront de référentiel d'achats responsables.

Dans le but d'établir une définition homogène des indicateurs, le groupe de travail a établi une fiche indicateur type réunissant les informations essentielles.

## Le fonctionnement du groupe de travail

Le groupe a travaillé sous forme de réunions d'échanges, avec pour objectif de trouver des idées consensuelles et en prenant en compte les besoins et les moyens de l'ensemble des parties prenantes.

Lors de ces réunions, et en cohérence avec les éléments d'analyse présentés ci-dessus, une liste d'indicateurs potentiels a été élaborée, en ayant la volonté que chacun d'entre eux soit :

- mesurable et quantifiable ;
- comparable d'une année sur l'autre ;
- partageable entre différentes entreprises / secteurs d'activité ;
- caractéristique, soit du produit ou du service acheté soit du fournisseur dans sa globalité.

Le groupe de travail a par la suite procédé à la sélection de 15 indicateurs, jugés les plus stratégiques, chacun de ses indicateurs faisant l'objet d'une fiche descriptive précisant certaines informations telles que la fréquence de collecte, l'usage de l'indicateur ou encore sa définition.

Enfin, le groupe de travail a également établi un outil de diagnostic des reporting achats responsables en place, au regard des préconisations de l'ObsAR.

## Présentation des membres du groupe de travail

Le groupe de travail Indicateur et reporting Achats Responsables est composé de membres issus des d'entreprises privées et d'organismes publics. Les membres ayant participé activement à l'élaboration du référentiel présenté ici sont les suivants (ordre alphabétique) :

- Jacqueline Fauchery – Qualiprope
- Camille Gady – Auriverde
- Rémi Lantreibecq – Services des achats de l'Etat
- Nathalie Louise – Bouygues Telecom
- Karine Ondet – La Poste
- Pierre Quesada - LFB Biomedicaments
- David Roger - David Roger Conseil

Le groupe de travail a été animé par Emmanuelle Rigaudias et Coralie Chanu, consultantes RSE chez Mazars, sous la responsabilité de Guy Isimat-Mirin.

## Retour d'expérience

Certains indicateurs préconisés par le groupe de travail ont pu être expérimentés avant la publication du présent document :

- 9 des 15 indicateurs ont été expérimentés avec succès dans une entreprise de taille intermédiaire. Ces indicateurs ont fait l'objet d'une mesure et seront mis en place de façon pérenne dans l'entreprise : ils permettront le suivi de la performance de la politique achats et son pilotage ;

11 de 15 indicateurs sont par ailleurs déjà suivis dans un grand groupe et 5 indicateurs font désormais partie des informations extra-financières.





# L'Observatoire des Achats Responsables



[www.ObsAR.asso.fr](http://www.ObsAR.asso.fr)

Gouvernance de l'achat responsable

Fournisseurs responsables

## Échanges

Accès facilité des TPE/PME aux marchés

Insertion, diversité et action sociale

## Bonnes pratiques

Impact Trésorerie sur les fournisseurs

Respect de l'environnement

## Partage

Maîtrise durable des coûts et des risques