

**ISO 20400:2017**  
**NBN ISO 20400:2017**

 **NBN**



---

**Achats responsables - Lignes directrices (ISO 20400:2017)**

---

Valable à partir de 18-05-2017

ICS: 03.100.10, 13.020.20



**NORME  
INTERNATIONALE**

**ISO  
20400**

Première édition  
2017-04

---

---

**Achats responsables — Lignes  
directrices**

*Sustainable procurement — Guidance*



Numéro de référence  
ISO 20400:2017(F)

**ISO 20400:2017(F)****DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT**

© ISO 2017, Publié en Suisse

Droits de reproduction réservés. Sauf indication contraire, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, l'affichage sur l'internet ou sur un Intranet, sans autorisation écrite préalable. Les demandes d'autorisation peuvent être adressées à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office  
Ch. de Blandonnet 8 • CP 401  
CH-1214 Vernier, Geneva, Switzerland  
Tel. +41 22 749 01 11  
Fax +41 22 749 09 47  
copyright@iso.org  
www.iso.org

# Sommaire

Page

<b>Avant-propos</b> .....	<b>v</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>vi</b>
<b>1 Domaine d'application</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Références normatives</b> .....	<b>1</b>
<b>3 Termes et définitions</b> .....	<b>1</b>
<b>4 Comprendre les fondamentaux des achats responsables</b> .....	<b>7</b>
4.1 Concept.....	7
4.2 Principes.....	7
4.3 Questions centrales.....	8
4.4 Facteurs déterminants.....	8
4.5 Principaux points d'attention.....	10
4.5.1 Gérer les risques (et opportunités).....	10
4.5.2 Prendre en compte les impacts négatifs sur la société au moyen de la diligence raisonnable.....	10
4.5.3 Définir les priorités.....	10
4.5.4 Exercer une influence.....	11
4.5.5 Prévenir les comportements non éthiques.....	12
<b>5 Intégrer la responsabilité sociétale dans la politique et la stratégie achats de l'organisation</b> .....	<b>12</b>
5.1 S'engager dans les achats responsables.....	12
5.2 Clarifier la question de la redevabilité.....	13
5.3 Aligner les achats sur les buts et objectifs de l'organisation.....	13
5.4 Comprendre les pratiques d'achats et les chaînes d'approvisionnement.....	14
5.5 Gérer la mise en œuvre.....	14
<b>6 Structurer la fonction achats axée sur la responsabilité sociétale</b> .....	<b>15</b>
6.1 Gouverner les achats.....	15
6.1.1 Gouvernance.....	15
6.1.2 Procédures et systèmes.....	15
6.2 Accompagner les personnes dans la démarche.....	15
6.2.1 Adapter la culture de l'organisation.....	15
6.2.2 Gérer la performance.....	16
6.2.3 Apprendre par la collaboration.....	16
6.2.4 Lignes directrices.....	16
6.3 Identifier et mobiliser les parties prenantes.....	17
6.3.1 Identifier les principales parties prenantes.....	17
6.3.2 Mobiliser la chaîne d'approvisionnement.....	18
6.3.3 Mobiliser les autres parties prenantes.....	19
6.4 Définir les priorités en matière d'achats responsables.....	19
6.4.1 Mettre en œuvre le management du risque.....	19
6.4.2 Utiliser des approches différentes pour définir les priorités.....	20
6.5 Mesurer et améliorer les performances.....	22
6.5.1 Définir les éléments de mesure et les indicateurs.....	22
6.5.2 Assurer le reporting.....	23
6.5.3 Effectuer les évaluations comparatives (benchmarking).....	24
6.6 Établir un mécanisme pour remédier aux atteintes aux droits.....	24
<b>7 Intégrer la responsabilité sociétale dans le processus achats</b> .....	<b>25</b>
7.1 Se baser sur le processus existant.....	25
7.2 Planifier.....	26
7.2.1 Intégrer les éléments clés des achats responsables.....	26
7.2.2 Évaluer les risques (et opportunités) de responsabilité sociétale.....	27
7.2.3 Analyser les coûts.....	28
7.2.4 Analyser les besoins de l'organisation.....	28

**ISO 20400:2017(F)**

7.2.5	Analyser le marché.....	29
7.2.6	Élaborer la stratégie de sourcing.....	30
7.3	Intégrer les spécifications de responsabilité sociétale dans les cahiers des charges.....	31
7.3.1	Définir les critères d'achat responsable.....	31
7.3.2	Sélectionner les types de spécifications.....	32
7.3.3	Appliquer des spécifications minimales et/ou facultatives.....	33
7.3.4	Collecter des informations pour établir les spécifications.....	33
7.3.5	Évaluer la conformité aux critères de responsabilité sociétale.....	34
7.4	Sélectionner les fournisseurs.....	35
7.4.1	Évaluer la capacité des fournisseurs.....	35
7.4.2	Pré-qualifier les fournisseurs.....	35
7.4.3	Gérer les appels d'offres.....	37
7.4.4	Attribuer le contrat.....	38
7.5	Gérer le contrat.....	39
7.5.1	Gérer la relation avec les fournisseurs.....	39
7.5.2	Mettre en œuvre le contrat.....	40
7.5.3	Établir un plan de gestion des contrats.....	40
7.5.4	Gérer la performance et la relation fournisseur.....	41
7.5.5	Encourager les initiatives conjointes des fournisseurs/clients.....	42
7.5.6	Gérer la défaillance d'un fournisseur.....	42
7.5.7	Gérer la fin de vie des biens.....	43
7.6	Réaliser des retours d'expérience de la relation contractuelle.....	43
<b>Annexe A (informative) Enjeux liés aux achats responsables.....</b>		<b>44</b>
<b>Annexe B (informative) Vue d'ensemble de l'ISO 26000.....</b>		<b>50</b>
<b>Annexe C (informative) Exemples d'une approche par enjeu en matière de responsabilité sociétale.....</b>		<b>52</b>
<b>Bibliographie.....</b>		<b>54</b>

## Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)).

L'attention est appelée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par l'ISO (voir [www.iso.org/brevets](http://www.iso.org/brevets)).

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

Pour une explication de la nature volontaire des normes, la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) concernant les obstacles techniques au commerce (OTC) voir le lien suivant: [www.iso.org/iso/fr/foreword.html](http://www.iso.org/iso/fr/foreword.html).

Le présent document a été élaboré par le comité de projet ISO/PC 277, *Achats responsables*.

Au cours de l'élaboration du présent document, le Guide ISO 82 a été pris en compte pour traiter des enjeux en matière de responsabilité sociétale.

## ISO 20400:2017(F)

# Introduction

Toutes les organisations ont des impacts environnementaux, sociaux et économiques.

Les achats constituent un puissant instrument pour toutes les organisations désireuses de se comporter de façon responsable en contribuant au développement durable et à la réalisation des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies. En intégrant la responsabilité sociétale dans les politiques et les pratiques d'achats, incluant les chaînes d'approvisionnement correspondantes, les organisations peuvent gérer les risques (et les opportunités) en matière de développement environnemental, social et économique responsable.

Les achats responsables représentent une opportunité d'apporter une valeur ajoutée à l'organisation en améliorant sa productivité, en évaluant sa valeur et ses performances, en facilitant la communication entre les acheteurs, les fournisseurs et toutes les parties prenantes, tout en encourageant l'innovation.

Le présent document aide les organisations à assumer leurs responsabilités en matière de responsabilité sociétale en leur permettant d'appréhender:

- la notion d'achat responsable;
- les impacts et les facteurs liés à la responsabilité sociétale au travers des différents aspects de l'activité d'achats:
  - politique;
  - stratégie;
  - organisation;
  - processus;
- la mise en œuvre des achats responsables.

La [Figure 1](#) donne une vue synoptique du présent document.

Le présent document est applicable à toute organisation, publique ou privée, quelles qu'en soient la taille et la localisation. Il vise à être compris de toutes les parties prenantes impliquées dans ou impactées par les décisions et processus achats. La mise en œuvre du présent document prend en compte le contexte et les caractéristiques particuliers de chaque organisation, en adaptant l'application des concepts en fonction de la taille de l'organisation. L'adoption du présent document par de grandes organisations est de nature à générer des opportunités pour les petites et moyennes organisations faisant partie de leurs chaînes d'approvisionnement.

[L'Article 4](#) fournit un aperçu des achats responsables. Il décrit les principes et les questions centrales en matière d'achat responsable et examine les raisons pour lesquelles les organisations s'engagent dans ce domaine. D'importants facteurs sont pris en considération concernant le management des risques (et des opportunités), la prise en compte des impacts négatifs sur la société au moyen de la diligence raisonnable, la définition des priorités, l'exercice d'une influence positive et la prévention de comportements non éthiques.

[L'Article 5](#) donne des lignes directrices concernant l'intégration des enjeux de responsabilité sociétale dans les pratiques d'achats d'une organisation, afin de s'assurer que l'intention, l'orientation et les principales priorités de l'organisation en matière de responsabilité sociétale sont mises en œuvre. Il vise à aider la Direction à définir une politique et une stratégie achats responsables.

[L'Article 6](#) décrit les conditions d'organisation et les techniques de management nécessaires à la réussite de la mise en œuvre et à l'amélioration continue des achats responsables. L'organisation s'assure que ces conditions et pratiques sont en place afin d'aider les personnes en charge des achats à intégrer les aspects de responsabilité sociétale dans le processus achats.



L'Article 7 porte sur le processus achats et s'adresse aux personnes en charge des achats au sein de leur organisation. Il présente également un intérêt pour les personnes ayant d'autres fonctions en lien avec les achats. Il décrit la manière d'intégrer la responsabilité sociétale dans leurs processus achats existants.

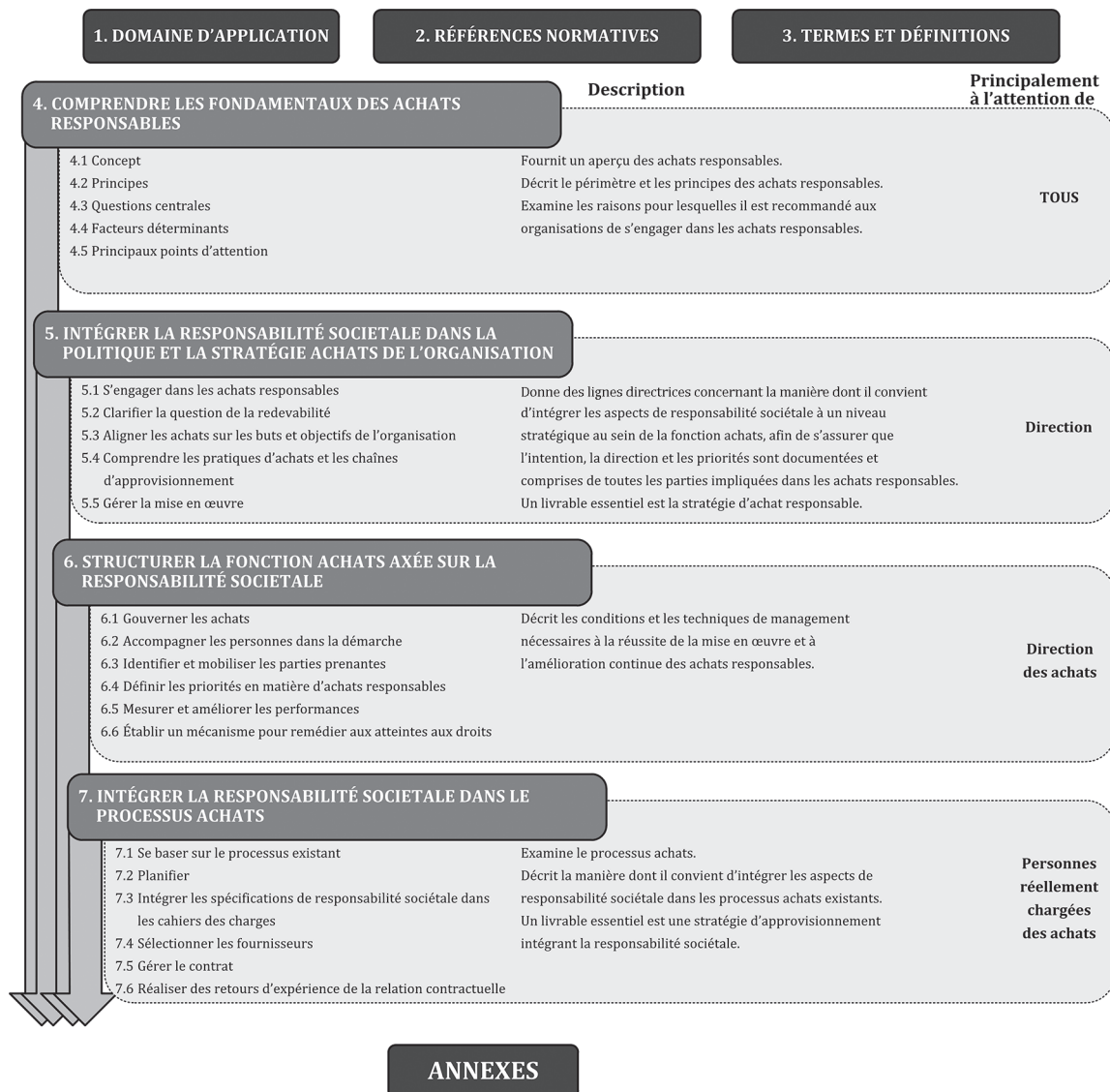


Figure 1 — Vue synoptique du contenu de l'ISO 20400



# Achats responsables — Lignes directrices

## 1 Domaine d'application

Le présent document fournit aux organisations, quelle qu'en soit la taille ou l'activité, des lignes directrices pour intégrer la responsabilité sociétale dans leur processus achats, comme décrit dans l'ISO 26000. Elle est destinée aux parties prenantes impliquées dans ou impactées par les décisions et processus achats.

## 2 Références normatives

Le présent document ne contient aucune référence normative.

## 3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions suivants s'appliquent.

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques destinées à être utilisées en normalisation, consultables aux adresses suivantes:

- ISO Online browsing platform: disponible à l'adresse <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: disponible à l'adresse <http://www.electropedia.org/>

### 3.1

#### économie circulaire

économie qui vise à restaurer et régénérer et qui tend à préserver la valeur et la qualité intrinsèque des produits, des composants et des matériaux à chaque étape de leur utilisation, en distinguant les cycles biologiques et techniques

[SOURCE: Adapté de la Fondation Ellen MacArthur<sup>[24]</sup>]

### 3.2

#### travail décent

travail effectué dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité humaine

[SOURCE: Adapté de l'ISO 26000:2010, 6.4.1.1, Encadré 8]

### 3.3

#### diligence raisonnable

démarche par laquelle les *organisations* (3.16) identifient, évaluent, préviennent, atténuent et rendent compte de la manière dont ils prennent en compte leurs impacts négatifs réels et potentiels dans le cadre de la prise de décision et du *management du risque* (3.22)

### 3.4

#### label environnemental

déclaration indiquant les aspects environnementaux des *biens* (3.7) ou *services* (3.23)

Note 1 à l'article: Un label ou une déclaration environnementale peut se présenter, entre autres exemples, sous la forme d'une déclaration, d'un symbole ou d'un graphique sur le produit ou son emballage, dans une documentation sur le produit, dans un bulletin technique ou dans une publicité.

[SOURCE: ISO 14020:2000, 2.1, modifiée — Le terme «déclaration environnementale» a été supprimé, le terme «étiquette» a été remplacé par «label», le terme «revendication» a été remplacé par «déclaration», les termes «d'un produit ou d'un service» ont été remplacés par «des biens ou services» dans la définition]