

Chaîne d'approvisionnement et investissement responsable

Maîtriser les risques



Le mot des Présidents



La performance d'une entreprise dépend toujours plus de sa capacité à maîtriser les risques de non-qualité, de réputation attachés à son réseau de partenaires commerciaux. L'effondrement du Rana Plaza a contribué à en prendre conscience. Par opposition à une analyse erronée qui voudrait qu'une entreprise se limite à ses frontières juridiques, la notion d'entreprise étendue suppose que, dans un souci de maîtrise des risques et d'amélioration de ses performances, l'entreprise collabore davantage avec ses « extérieurs » et ses parties prenantes, fédère positivement les énergies, y compris pour pouvoir innover.

La constitution d'un droit de la responsabilité sociale des entreprises a concrétisé ce changement de focale. Depuis presque dix ans, ce droit se construit

dans un cadre international - Principes du professeur Ruggie à l'ONU, travaux de l'OCDE - comme au niveau national avec la loi sur le devoir de vigilance que le FIR a soutenue. La notion de chaîne d'approvisionnement est de ce fait devenue un axe important de travail pour les investisseurs, qui matérialise leur responsabilité.

Manquait pourtant un outil de Place pour préciser comment ces risques peuvent être analysés et maîtrisés dans la chaîne d'approvisionnement, un outil pour les professionnels de la finance, qui peut aussi offrir aux entreprises et à la société civile quelques repères pour dialoguer ensemble. Cet outil, le voici. Et s'il permet, au final, une meilleure prise en compte des impacts sociaux et environnementaux des processus d'achat, il n'aura pas été inutile. Bonne lecture !

Alexis MASSE, Président du FIR



Sous la pression des actions de leurs parties prenantes, au premier rang desquels figurent les investisseurs, les donneurs d'ordre ont pris conscience de l'ampleur des enjeux liés à leurs activités indirectes via leur chaîne d'approvisionnement.

Certes, la complexité et l'opacité de l'organisation des relations d'affaires, la diversification des activités et le caractère mobile des organisations rendent difficile l'exercice d'identification, d'évaluation et de priorisation des risques auxquels sont confrontées les grandes entreprises. Pourtant, on constate de façon flagrante qu'elles ont changé leur façon de faire. Les récents baromètre ISO 20400 et Prix du Meilleur Plan de Vigilance montrent à l'évidence qu'elles ont progressé dans leur manière d'appréhender les impacts provenant de leurs relations avec leurs fournisseurs et sous-traitants. Elles ont notamment compris que leur responsabilité résidait dans la définition d'objectifs, le suivi d'indicateurs, et la

correction de leurs actions, en un mot, dans la « maîtrise des risques » ! C'est un pas décisif qui nous laisse espérer une réelle possibilité de gagner en maturité.

Nous sommes d'autant plus positifs que la plupart des « émetteurs » (comme on les appelle dans le monde de l'investissement) ont d'ores et déjà décidé d'adopter la norme ISO 20400, qui s'appuie sur une démarche collective, intégrant la vision de toutes les parties prenantes, internes et externes. C'est très certainement dans cette dimension collective que réside la clé du succès. Dialoguer autour des intérêts communs des entreprises et des investisseurs, s'appuyer sur les bonnes pratiques des uns et des autres, développer une relation de confiance entre eux, dépasser le stade de la précaution pour aller vers celui de l'action, transformer une apparente contrainte en levier de création de valeur, voilà la dynamique à laquelle ce cahier prétend pouvoir contribuer.

Jacques SCHRAMM, Président de A2 Consulting

TABLE DES MATIÈRES

TÉMOIGNAGES	4
PRÉAMBULE	5
RÉSUMÉ	6
<hr/>	
I. COMPRENDRE LES ENJEUX ESG PROVENANT DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT	7
A. Définitions et concepts	7
B. Les enjeux de la chaîne d'approvisionnement pour les investisseurs	11
C. En quoi les investisseurs sont-ils concernés par la chaîne d'approvisionnement ?	13
<hr/>	
II. S'INFORMER SUR LES CONCEPTS, RÉGLEMENTATIONS ET OUTILS À LA DISPOSITION DES ENTREPRISES	17
A. La nature des risques ESG provenant de la chaîne d'approvisionnement	17
B. La réglementation sur le devoir de diligence	22
C. Les outils de gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement ?	27
<hr/>	
III. MAÎTRISER LES RISQUES D'INVESTISSEMENT PROVENANT DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT	31
A. Apprécier l'exposition des entreprises aux risques ESG liés à la chaîne d'approvisionnement	31
B. Piloter les risques ESG provenant de la chaîne d'approvisionnement	37
C. S'engager	42
<hr/>	
Glossaire	52
Aller plus loin	53
Remerciements	54

TÉMOIGNAGES



Trois questions posées à Laurent BERGER,
Secrétaire Général de la CFDT

Pourquoi défendez-vous l'achat responsable ?

L'entreprise est un projet collectif qui unit du capital et du travail, fédère des travailleurs qui gravitent autour des grands donneurs d'ordre sans en faire partie et s'insère dans un environnement à la fois naturel et territorial structurant.

Je crois à l'importance de ce projet collectif donc je crois à la responsabilité des entreprises sur la situation sociale que vivent les travailleurs de leur chaîne de sous-traitance et sur l'environnement. Et je crois que cet intérêt pour la responsabilité est également partagé par les consommateurs.

Faut-il alors acheter plus cher ?

La question ne peut pas être limitée à la question du coût. Quand on dégrade les conditions de la sous-traitance, on accepte implicitement le risque de non-qualité, voire de sécurité, le risque de déficit d'innovation de la part des cocontractants, des risques d'image auprès du consommateur. Quand on atteint l'environnement, on fragilise un bien commun. Et on démobilise le collectif de travail qui veut faire du bon boulot et être fier de son travail et de son employeur. La question est donc celle de la stratégie pour être performant et résilient dans la durée.

Que doivent faire pour vous les investisseurs ?

Les investisseurs, pour vérifier la robustesse des entreprises dans lesquelles ils investissent, ont intérêt à penser « entreprise étendue », qualité de la relation de l'entreprise à son écosystème. Il y a des signaux faibles à prendre en compte. Je les encourage à engager les entreprises à mieux faire chaque fois que nécessaire. C'est un gage d'amélioration de la performance globale !



Une question posée à Sophie KERBARH,
Députée de Seine-et-Marne

Pourquoi les entreprises doivent-elles acheter responsable ?

Nous sommes aujourd'hui dans un monde où les citoyens sont de plus en plus informés, de plus en plus connectés, mais aussi de plus en plus solidaires. La question de la responsabilité des entreprises vis-à-vis des impacts qu'elles exercent sur la société et sur l'environnement est essentielle voire même attendue. Par conséquent, faire le choix d'acheter responsable, c'est un avantage et c'est faire le choix d'augmenter réellement sa compétitivité !



2 questions posées à Safira DODAT,
Responsable RSE à la Direction Achats chez ADP

Comment sont analysés les risques ESG dans la chaîne d'approvisionnement chez ADP ?

Ce qui nous intéresse, ce n'est pas le facteur de risque en tant que tel, mais l'action à mener qui transforme le risque brut en risque net.

Quelle place de la RSE, des risques ESG sur les achats pour les investisseurs ?

Ce qui était il y a quelques années le sujet de quelques spécialistes, le Développement Durable, est maintenant totalement irrigué de façon transverse à toute l'entreprise, à tous les niveaux, et ce, grâce à une conviction très forte de la gouvernance, à la fois à la tête d'ADP et à la tête de la Direction Achats avec une implication forte du Directeur des Achats sur ces sujets.

La volonté d'ADP d'être engagée depuis 2007 dans une démarche de notation extra financière sollicitée ainsi que l'implication de la Direction des Achats pour être conforme au Label Relations Fournisseurs et Achats Responsables ont permis d'apporter une dynamique positive à la démarche d'Achats Responsables et de progresser en continu sur cette thématique.



Une question posée à Sabine CASTELLAN-
POQUET, Directrice des Investissements à
la Macif

On observe une mobilisation croissante des investisseurs professionnels autour de la chaîne d'approvisionnement, liée à l'émergence de controverses ESG provenant de cette chaîne (effondrement du Rana Plaza par exemple). En tant qu'investisseur institutionnel, quel rôle accordez-vous au facteur « chaîne d'approvisionnement » dans l'émergence des risques ESG ?

Les sujets sociétaux sont au cœur des préoccupations de la Macif qui, de par ses valeurs mutualistes accorde une place importante à l'Humain.

Aussi, dans le cadre de nos activités, en particulier d'investissement, nous accordons la plus grande attention à des sujets comme « la lutte contre le travail des enfants », notamment lorsque les entreprises que nous finançons exercent dans des secteurs d'activités à risques (comme l'extraction de cobalt ou la production de cacao) ou sur des zones géographiques exposées.

Le dialogue avec les entreprises est l'outil par lequel nous privilégions la gestion des risques auxquels nous sommes indirectement confrontés ; avec notre partenaire OFI Asset Management, chaque année, nous sollicitons plus d'une trentaine d'entreprises privées soumises à des controverses de responsabilité sociétale. Pour nous, l'objectif est de faire progresser tout le monde, entreprises comme investisseurs. En pratique, nous transmettons un questionnaire aux entreprises en les interrogeant sur leurs propres engagements, notamment en matière de respect des droits du travail (en conformité avec les conventions principales de l'Organisation Internationale du Travail), de mise en place de politique d'achats responsables, ou encore d'utilisation de normes internationales comme ISO 20400.

En émettant sa loi sur le devoir de vigilance en 2017, le régulateur français a ouvert la voie d'une gestion collective des risques ESG. C'est un premier pas prometteur, qui sera largement consolidé lorsque les investisseurs se seront encore davantage mobilisés sur ces enjeux. La réflexion européenne sur la création d'un « article 173 » transnational devrait y contribuer.

PRÉAMBULE

Ce cahier est destiné à sensibiliser les investisseurs institutionnels et les sociétés de gestion français aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) liés à la chaîne d'approvisionnement et à les inciter à recourir aux meilleures pratiques pour piloter les risques qui y sont rattachés. Il a pour vocation de leur faciliter l'accès aux informations et outils utiles à la prise de décision d'investissement et à la gestion des risques associés.

Ce document s'inscrit dans le cadre d'un contexte réglementaire français particulièrement ambitieux où les entreprises privées et les investisseurs professionnels sont confrontés à des obligations d'information et de reporting ESG réciproques les invitant à renforcer le dialogue entre eux :

- Du côté des entreprises, la « loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre auprès de leurs filiales et sous-traitants » oblige les grandes entreprises à mettre en œuvre un « plan de vigilance », consistant à identifier les risques et à prévenir des « atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement », tout au long de leur chaîne d'approvisionnement
- Du côté des investisseurs institutionnels et des sociétés de gestion, l'article 173-VI de la « loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte » a inséré dans le Code monétaire et financier les articles L. 533-22-1 et D. 533-16-1, aux termes desquels les investisseurs professionnels sont obligés d'informer leurs souscripteurs et clients sur la façon dont ils prennent ou non en compte des critères ESG dans leur politique d'investissement et de gestion des risques



Ce cahier a été conçu par le groupe de travail « Achats Responsables et Investissement » du FIR, qui a souhaité orienter ses travaux vers la création d'un document à la fois « pédagogique » et « opérationnel », un des objectifs étant d'inciter à recourir aux « meilleures pratiques ».

Dans cet esprit, le cahier est construit en 3 parties :

- Partie I : Exposition des enjeux de gestion des risques relatifs à la chaîne d'approvisionnement des entreprises, pour les investisseurs
- Partie II : Présentation des concepts, réglementations et outils de gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement, à disposition des entreprises
- Partie III : Proposition d'un ensemble méthodologique permettant aux investisseurs de gérer les risques ESG provenant de la chaîne d'approvisionnement dans le cadre de leur politique d'investissement

RÉSUMÉ

Dans un environnement hyper-mondialisé caractérisé par la complexité et l'opacité des chaînes d'approvisionnement, la responsabilité des entreprises privées dans la survenance de controverses environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) est diluée.

Les risques d'incidences négatives des activités des entreprises sont d'autant plus importants que, malgré une réglementation croissante (telle que la loi française sur le devoir de vigilance), les firmes multinationales ne sont pas suffisamment aguerries en matière de « devoir de diligence » (capacité à identifier, évaluer, prioriser et traiter ces risques).

Les investisseurs professionnels supportent indirectement les risques financiers et de réputation auxquelles sont confrontées les entreprises dans lesquelles ils investissent, et les amplifient par leurs anticipations de dégradation de la performance économique. Tout comme les entreprises, ils devraient donc exercer, eux aussi, une vigilance renforcée en matière d'approvisionnement (d'achats) responsable(s).

D'un point de vue réglementaire, si l'article 173-VI français oblige les investisseurs professionnels à informer leurs clients sur la façon dont ils intègrent les risques ESG dans leurs activités d'investissement, il ne leur impose pas de prendre en compte les risques provenant de la chaîne d'approvisionnement. Toutefois, l'absence de réglementation « investissement » faisant explicitement référence au « devoir de diligence » ne doit pas exonérer les investisseurs d'exercer cette responsabilité qui, non seulement, leur incombe au titre du droit souple mais constitue surtout une source majeure de risques pour la qualité et l'efficacité de leur stratégie d'investissement responsable.

En pratique, de nombreux outils permettent déjà aux investisseurs d'apprécier l'exposition à laquelle ils sont confrontés lorsqu'ils investissent dans des entreprises multinationales. Les guides de diligence de l'OCDE, la norme ISO 20400, les indicateurs d'impact « chaîne d'approvisionnement » ou encore les prestations fournies par les agences de notation extra-financière, en font partie.

Le devoir de diligence ne se limite cependant pas à surveiller les expositions. Conformément aux principes fondamentaux de l'OCDE, les investisseurs doivent exercer leurs responsabilités en :

- Prenant en compte la conduite responsable des entreprises sur la chaîne d'approvisionnement dans leurs politiques d'investissement et de gestion des risques
- Établissant la cartographie des risques d'impacts négatifs de la chaîne d'approvisionnement des entreprises financées
- Mettant en place des mesures de prévention, d'atténuation ou de remédiation
- Mesurant l'efficacité de leur dispositif
- Rapportant

Les actions de devoir de diligence que doivent mener les investisseurs dépendent de leur nature (investisseur institutionnel, société de gestion) et de leur organisation (gestion en direct, gestion par délégation). Dans tous les cas, l'engagement avec les entreprises revêt un rôle déterminant dans la capacité à maîtriser les risques.

Les investisseurs français n'en sont qu'à leur début en matière de gestion des risques provenant de la chaîne d'approvisionnement. Ce cahier illustre cependant que certains d'entre eux ont acquis une réelle maturité ; leurs pratiques peuvent servir de référence.

I. COMPRENDRE LES ENJEUX ESG PROVENANT DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Cette partie montre en quoi les investisseurs sont ou devraient être concernés par les risques ESG liés à la chaîne d'approvisionnement ; elle décrit également leurs besoins en la matière. Préalablement, il est nécessaire de préciser quelques concepts.

A. Définitions et concepts

Chaîne d'approvisionnement et achats

Qu'est-ce que la chaîne d'approvisionnement ?

Pour une entreprise donnée, la **chaîne de valeur** s'étend de la matière première au produit fini, et englobe le **cycle de vie du produit**.

Les **opérations propres à l'entreprise** sont **centrales** ; c'est de là que découle la responsabilité de l'entreprise sur la totalité de la chaîne de production.



En aval, les opérations composant la chaîne de valeur sont la distribution, la consommation et, dans certains cas, le recyclage.

En amont, les différents maillons de la chaîne de valeur concernent l'approvisionnement en matières premières (fourniture), la **sous-traitance de produits** semi-finis ou finis, la logistique (transports). C'est ce qu'on appelle la **chaîne d'approvisionnement**.

Les risques ESG dont nous parlons dans ce cahier proviennent de la « **chaîne d'approvisionnement** ».

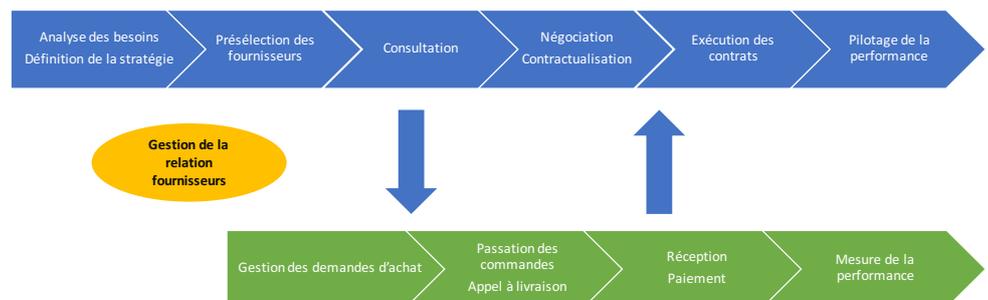
Qu'est-ce qu'un achat ?

La notion de chaîne d'approvisionnement est étroitement associée à celle d'**achat**, qui n'est autre que la **fonction interne**, au sein d'une organisation, qui est en charge de traiter la **relation avec les sous-traitants et les fournisseurs**.

Dans un contexte de mondialisation croissante, cette fonction est devenue de plus en plus **stratégique** ; on estime que selon les secteurs, elle contribue à hauteur de 50 à 70 % du chiffre d'affaires moyen de l'entreprise (Kedge, 2014).

L'**acheteur** recherche l'efficacité, l'amélioration de la qualité des prestations et l'optimisation des coûts globaux (immédiats et différés) au sein d'une chaîne de valeur et en mesure l'impact.

Le **processus achats** prend en compte la totalité du cycle allant de l'identification des besoins jusqu'à la fin d'un contrat de services ou la fin de vie d'un bien, incluant son élimination. Le **sourcing** est la partie du processus achats qui inclut la planification, la définition des cahiers des charges et le choix des fournisseurs. Il est nécessaire de le différencier du **processus d'approvisionnement**, qui en est une composante, et qui traite précisément des opérations effectuées dans le cadre de la relation entre le **donneur d'ordres** et ses **sous-traitants et fournisseurs**.



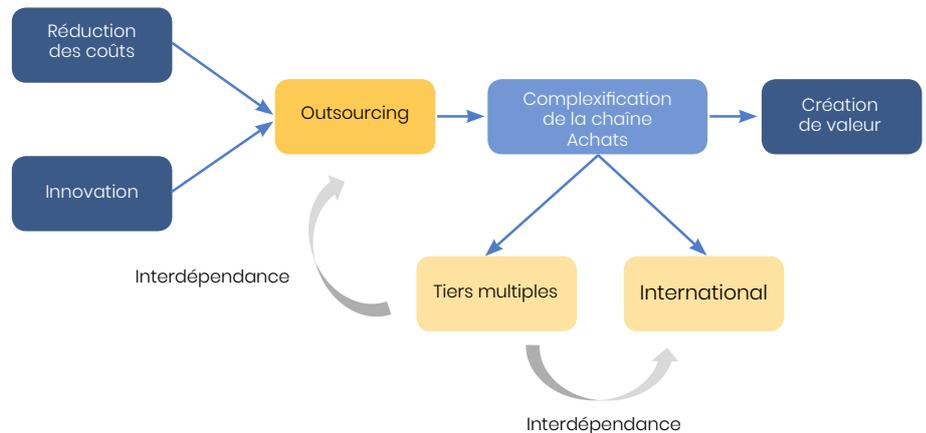
L'**achat** selon la norme ISO 20400

L'**achat** est une « *séquence d'activités ou d'acteurs qui fournit des biens ou des services à l'organisation* ».

Responsabilité et chaîne d'approvisionnement

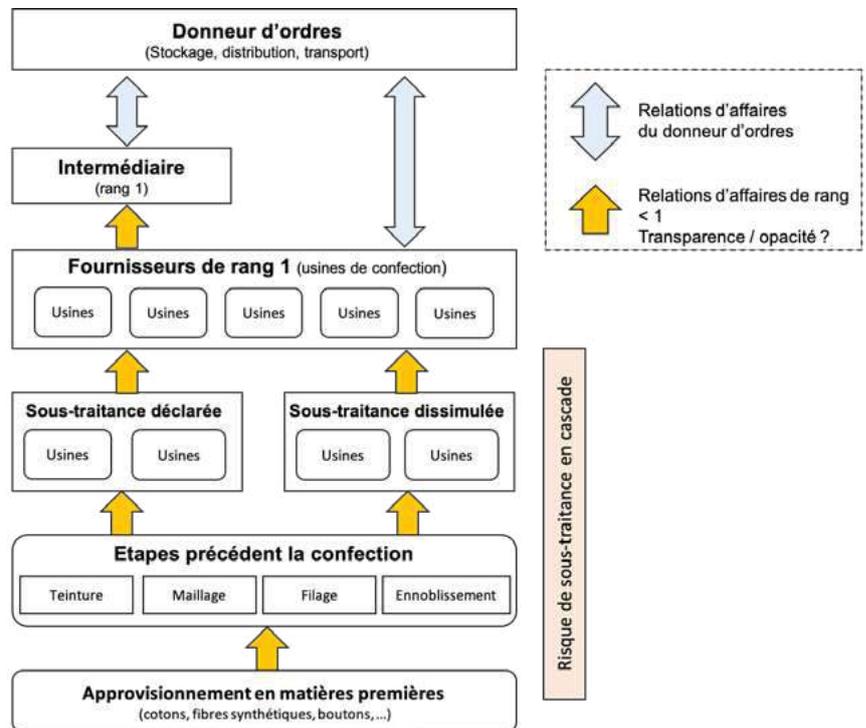
Des chaînes d'approvisionnement de plus en plus complexes

Dans un environnement dorénavant largement **mondialisé** par la recherche de la réduction des coûts, la chaîne d'approvisionnement des entreprises est devenue particulièrement **complexe**. Le plus souvent, de nombreux sous-traitants et fournisseurs sont sollicités, et ils proviennent de **secteurs d'activité multiples** et de **zones géographiques variées**. De plus, du fait de l'**outsourcing**, les chaînes d'approvisionnement des différents acteurs sont elles-mêmes le plus souvent complexes, et surtout, **interdépendantes**. Il s'ensuit que les relations entre les produits et les services fournis par l'entreprise et les facteurs de risque ESG relevant de leur production sont **entrelacées** entre les secteurs et les zones géographiques sur tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement.



Cette complexité est caractérisée par un fonctionnement de **sous-traitance en cascade** (au-delà du rang 1) qui dilue le partage des responsabilités entre les **donneurs d'ordre** et les **fournisseurs** du fait de l'existence d'une « **face cachée de la chaîne d'approvisionnement** », souvent accompagnée de **sous-traitance dissimulée**. Les liens qui unissent la société mère et ses filiales à ses fournisseurs sur les différents maillons de la chaîne d'approvisionnement sont totalement flous, voire invisibles ; seul le donneur reste clairement identifiable.

Cette complexité crée un **terrain propice à la survenance de risques** de toutes natures : humains (travail des enfants, travail forcé, etc.), sociaux (conditions de travail, santé, liberté d'association, etc.), environnementaux (pollution des sites, toxicité des produits, ...) et de gouvernance (corruption, etc.).



« Les entreprises multinationales ont évolué et font aujourd'hui appel à un plus large éventail de mécanismes industriels et commerciaux et de formes d'organisations. La conclusion d'alliances stratégiques et le resserrement des liens avec les fournisseurs et les sous-traitants ont tendance à brouiller les frontières de l'entreprise »

(source : « Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales », OCDE, 2011)

La chaîne d'approvisionnement du secteur du textile

La cartographie de la chaîne d'approvisionnement du secteur textile-habillement dressée par le Point de Contact National de l'OCDE français dans son rapport faisant suite à l'accident du Rana Plaza donne une idée de la complexité.

La production des produits textiles fait appel à de très nombreuses opérations qui interviennent dans les différentes étapes du processus (production de la matière première et des fibres, filature, tissage-tricotage, ennoblement, confection des vêtements, conditionnement et transport pour les plus importantes). Si on se positionne au niveau des sous-activités, la filière du textile et de l'habillement présente des « nœuds » et des « interactions » insoupçonnées, renforcées par le fait que les opérations des entreprises du textile interviennent dans un contexte géographique très morcelé.

Impact, responsabilité et devoir de diligence

La **responsabilité** des risques liés à la chaîne d'approvisionnement relève du **donneur d'ordres** sur l'ensemble de ses relations d'affaires.

Les entreprises peuvent avoir des **impacts négatifs** résultant de leurs **propres activités (opérations directes)** ou de leurs **relations commerciales avec des tiers (opérations indirectes, y compris avec les fournisseurs et les autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement)**.

Impact négatif

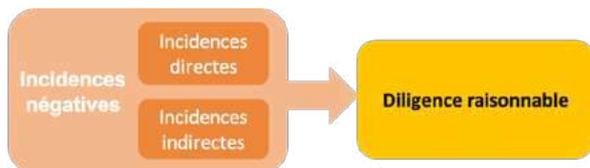
L'**impact** ou l'**incidence** sont les terminologies employées dans la plupart des conventions internationales et des principes directeurs relatifs aux droits fondamentaux pour définir les **conséquences environnementales et sociales des activités des entreprises provenant de leurs relations d'affaires** (incluant la chaîne d'approvisionnement).

L'impact est **négatif** ou **néfaste** lorsque les conséquences se traduisent par une atteinte environnementale ou sociale ; il est positif dans le cas contraire.

L'impact peut être **potentiel** ou **réel** ; dans ce dernier cas, le risque est survenu.

Thèmes de risques	Exemples d'impacts d'après le « Guide OCDE sur le devoir de diligence pour des chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque », 2017
Conditions d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> Le droit du travail n'offre aux travailleurs qu'une protection faible, voire nulle (limitation du temps de travail, périodes de repos, salaire minimum, etc.) La protection sociale des travailleurs est faible voire inexistante (indemnités de chômage, couverture santé, cotisations de retraite, etc.) Impossibilité pour les travailleurs d'adhérer à un syndicat
Santé au travail	<ul style="list-style-type: none"> Des conditions de travail dangereuses peuvent provoquer des maladies professionnelles, des blessures voire la mort Travailler dans un environnement isolé peut présenter des risques pour la santé mentale des travailleurs
Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> Les dirigeants syndicaux et les représentants des travailleurs sont la cible de menaces, d'actes de harcèlement et de violence
Esclavage moderne	<ul style="list-style-type: none"> Pratique du travail forcé Pratique du travail des enfants
Syndication	<ul style="list-style-type: none"> Impossibilité pour les travailleurs de créer ou d'adhérer à un syndicat et de négocier collectivement

Lorsqu'un **impact négatif survient**, l'entreprise responsable devrait être en mesure d'**influencer et de corriger les pratiques néfastes de son fournisseur** ; cette action s'appelle le **devoir de diligence**. C'est l'activité qui consiste à gérer les risques ESG provenant de la chaîne d'approvisionnement.



Diligence raisonnable

La **diligence raisonnable** est un **processus de gestion des risques** de l'entreprise consistant à se donner les moyens de pouvoir éviter ou remédier aux impacts négatifs potentiels et effectifs, en mettant en place un dispositif composé de mesures adaptées de **prévention, d'atténuation** ou de **réparation**.

Toutefois, du fait de la complexité de la chaîne, l'intensité de l'action de diligence devrait varier selon la proximité et le nombre d'échelons et d'intermédiaires qui séparent l'entreprise donneuse d'ordres de l'acteur générateur du risque.

Responsabilité et redevabilité, une nuance fondamentale

Bien qu'ayant largement évolué depuis le 19^{ème} siècle, sur le **plan moral**, la **responsabilité** implique de **répondre de ses actes** et d'**en assumer les conséquences**. En droit français, elle est liée aux notions de faute et de réparation des dommages que l'on a causés.

La responsabilité doit être distinguée de la **redevabilité**, principe fondamental lié à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). La redevabilité va au-delà de la responsabilité ; elle implique de **répondre de ses impacts** sur la société, l'économie et l'environnement. Au-delà d'assumer une pratique fautive, la redevabilité englobe non seulement le fait de **prendre les mesures appropriées pour remédier à la faute**, mais également celui de **mener les actions permettant d'éviter qu'elle ne se reproduise**.

Une condition nécessaire à la redevabilité est celle de la **transparence** ; l'information doit être accessible et vérifiable.

La redevabilité selon la norme ISO 20400

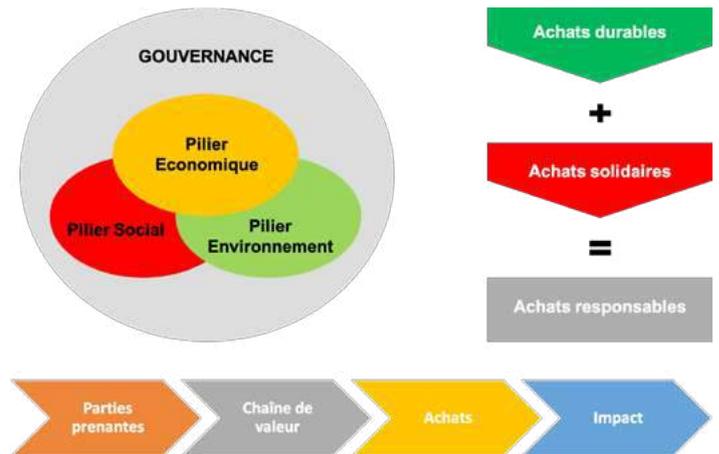
« Il est recommandé qu'une organisation soit **redevable** de ses propres impacts sur la société, l'économie et l'environnement. Dans le contexte des achats, cela inclut en particulier la redevabilité vis-à-vis des impacts des chaînes d'approvisionnement de l'organisation, la perspective du cycle de vie relative aux biens et services ».

La transparence selon la norme ISO 20400

« Il convient que l'organisation soit transparente dans ses décisions et activités ayant un impact sur l'environnement, la société et l'économie. Dans le contexte des achats, cela implique en particulier pour l'organisation d'être transparente dans ses décisions et activités d'achats et encourager ses fournisseurs à être transparents. La transparence est la base du dialogue et de la collaboration avec les parties prenantes ».

Qu'est-ce qu'un achat responsable ?

Cette terminologie est utilisée depuis une vingtaine d'années. Dès les années 1990, Drumwright en donne une définition générique, qui met en évidence les **conséquences des actions d'achat**. Il faut attendre les années 2000 pour que le concept se précise et fasse un lien **plus explicite avec la chaîne d'approvisionnement**, dont le **management** apparaît crucial dans l'atteinte de la performance de l'entreprise. Les performances de la fonction achats sont alors abordées sous l'angle de la « **Corporate Social Performance** », qui associe la performance sociétale à la performance économique de l'entreprise. Après de premières variantes orientées vers l'environnemental (« green supply chain »), le concept de SSCM (**Sustainable Supply Chain Management**) émerge, sous la plume de Carter et Rogers (2008).



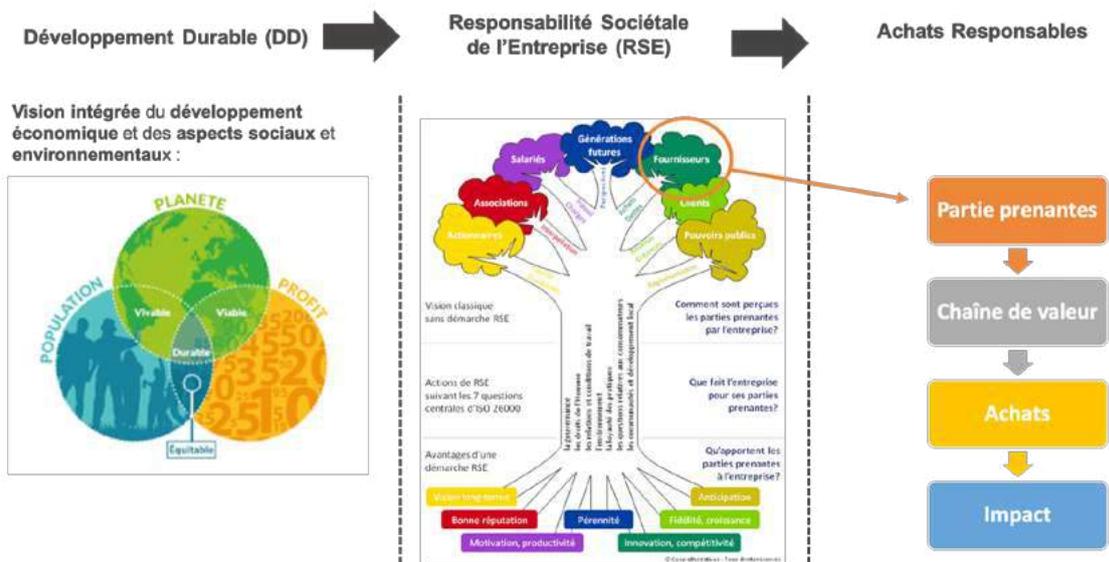
En France, le concept a été précisé par l'ObsAR (Observatoire des Achats Responsables), qui a mis en évidence la nécessité d'y intégrer **l'équilibre entre toutes les parties prenantes concernées**. Les chercheurs de la Chaire Achats Durables et Socialement Responsables de Kedge (2012) ont étendu cette définition pour y intégrer les **intérêts du consommateur-citoyen**, la notion d'**image** et de **réputation** de l'entreprise, et surtout le **lien avec la stratégie générale de l'entreprise** et son **business model**.

La définition de la norme ISO 20400, en y insérant la notion d'impact, est aujourd'hui la plus acceptée.

L'Achat Responsable selon la norme ISO 20400
 « Un achat responsable est un achat dont les impacts environnementaux, sociaux et économiques sont les plus positifs possibles sur toute la durée du cycle de vie et qui aspire à réduire le plus possible les impacts négatifs ».

Acheter responsable : quels liens avec la RSE ?

Les enjeux Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) liés à la chaîne d'approvisionnement (ou aux achats) relèvent de la déclinaison de la **Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)** sur la fonction « Approvisionnement ».



Si on définit la RSE de façon conventionnelle, par exemple en s'appuyant sur la conception de la Commission Européenne (Livret Vert, 2001), on peut considérer que l'approvisionnement responsable est une **application de la RSE sur l'activité d'approvisionnement**. Il doit donc être appréhendé au niveau local de l'organisation, au même titre qu'on pourrait le faire pour d'autres fonctions, comme le marketing responsable ou l'investissement responsable.

Définition de la RSE
 (Livret Vert de la Commission Européenne)
 « La RSE est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».

B. Les enjeux de la chaîne d'approvisionnement pour les investisseurs

La chaîne d'approvisionnement au cœur des controverses

3 exemples de risques ESG survenus le long de la chaîne d'approvisionnement des entreprises

La notion de **risques provenant de la chaîne d'approvisionnement** est apparue dans les années 1990 à la suite de la survenance de **controverses impliquant la responsabilité sociétale des grandes firmes internationales** à l'égard des populations locales.

Trois de ces controverses (celles de Nike, Foxconn et surtout du Rana Plaza) ont marqué les esprits et ont permis de poser les jalons des enjeux de la chaîne d'approvisionnement pour les différentes parties prenantes concernées, dont les **investisseurs**, qui sont **indirectement** impliqués.

Ces controverses ont été le point de départ d'une prise de conscience de la part des différentes parties prenantes (syndicats, ONG, société civile) pour inciter les **donneurs d'ordres** à exercer leurs responsabilités en matière de **respect des droits fondamentaux** dans le cadre des conditions de travail imposées par leurs **sous-traitants** et **fournisseurs** à leurs « employés ». La prise de conscience a également gagné les **investisseurs**, qui ont compris que leur propre responsabilité était également en jeu.



Nike

Leader mondial de la chaussure de sport dont la production est entièrement délocalisée, Nike a fait l'objet de critiques dès le début des années 1990. La publication en juin 1996 par le magazine Life de la photo d'un enfant pakistanais cousant des ballons Nike a accéléré les critiques.

En septembre 1996 : dans le film « The Big One » de Michael Moore, Phil Knight (PDG de Nike) se défend en indiquant que les enfants ont 14 ans. En novembre 1996 un article du New York Times témoigne de conditions de travail désastreuses dans les usines au Vietnam.

Malgré les engagements de Nike en mai 1998 (rehaussement de l'âge minimum, contrôles accrus, standards de propreté de l'air, etc.) concernant la chaîne d'approvisionnement, l'entreprise est assignée en justice par l'ONG Clean Clothes Campaign Germany, appuyée sur le rapport d'Oxfam « We are not machines », dénonçant plusieurs violations des droits de l'Homme chez les sous-traitants.

Foxconn

En 2010, 13 suicides ont eu lieu dans les ateliers de Foxconn, important sous-traitant chinois œuvrant pour de grandes marques du secteur électronique, parmi lesquelles figure Apple. Alertée par cette succession de suicides, l'ONG SACOM (Students and Scholars Against Corporate) mène une étude afin d'identifier les conditions dans lesquelles les travailleurs de Foxconn exercent leurs activités.

L'enquête révèle plusieurs atteintes graves aux droits fondamentaux (management inhumain, application de punitions, harcèlement, durée du travail excessive, rémunération très faible, heures supplémentaires non payées, représentation syndicale non conforme, etc.).

Un an plus tard, une seconde étude, « I Slave behind the iPhone », focalise l'attention sur la politique de relation fournisseurs d'Apple. Malgré l'existence d'un code de conduite des fournisseurs et des procédures formalisées, le défaut de contrôle des sous-traitants a valu à Apple d'être publiquement affichée comme responsable de l'irrespect des droits humains fondamentaux, au même titre que son fournisseur.

Rana Plaza

En avril 2013, l'effondrement de l'immeuble du Rana Plaza dans la ville de Dacca (Bangladesh), à l'origine du décès d'au moins 1135 personnes, a joué un rôle déterminant.

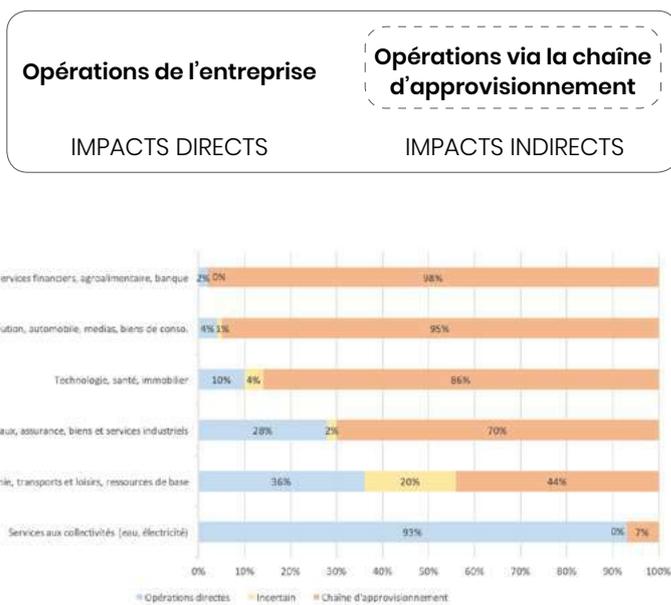
Au-delà de la négligence des consignes de sécurité, l'enquête a révélé que l'immeuble abritait des ateliers de confection de prêt-à-porter, sous-traitants de plusieurs distributeurs étrangers d'envergure internationale. Des vêtements de la marque *In extenso*, (groupe Auchan), ont été retrouvés dans les gravats de l'immeuble. De nombreuses autres marques étaient également impliquées : Mango, Benetton, The Children's Place, Cedarwood et Denim Co (Primark), Bon Marché, H&M, Inditex, Tex (Carrefour) et Camaïeu.

À la suite de ces révélations, les associations Sherpa, Peuples solidaires et le collectif Éthique sur l'étiquette ont porté plainte contre Auchan auprès du parquet de Lille afin de faire condamner le distributeur pour le délit de « pratiques commerciales trompeuses », puisque, selon elles, les engagements éthiques de l'enseigne constituent une pratique commerciale de nature à induire les consommateurs français en erreur sur les conditions sociales de fabrication des produits qu'elle commercialise.

Le poids de la chaîne d'approvisionnement dans la survenance des risques ESG

Il est difficile de mesurer le poids de la chaîne d'approvisionnement intervenant dans la survenance effective des controverses environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) car la chaîne d'approvisionnement s'inscrit dans le prolongement des **opérations directes** exercées par l'entreprise, ce qui génère une certaine forme d'opacité.

Dans le cadre des risques environnementaux, une étude menée par Trucost a cependant permis de repérer dans quelle mesure la chaîne d'approvisionnement était responsable de la survenance des risques, en comparaison aux allégations provenant des opérations directes menées par l'entreprise. Les secteurs agroalimentaire, des télécommunications et des biens de consommation (textile et habillement) sont les plus concernés, avec un poids proche de 90 %. Les secteurs financiers et bancaires sont également fortement impliqués, via leurs **activités d'investissement**.



Poids de la chaîne d'approvisionnement dans l'impact environnemental selon le secteur
 Source : « Managing ESG risk in the supply chains of private companies and assets », PRI & Trucost, 2017

Des impacts collatéraux « entreprises / investisseurs »

Risques entreprises et chaîne d'approvisionnement

Les controverses liées à la chaîne d'approvisionnement génèrent des **impacts directs sur les entreprises**, généralement de **nature opérationnelle** : rupture de la chaîne de production (au niveau de matières premières ou des composants, allongement des délais de production, etc.).

Par extension, ces impacts se transforment en **risques économiques** (accroissement des coûts de production, provisionnement de contentieux, sanctions réglementaires, perte de clientèle, etc.).



Le **risque juridique** est déterminant. Ainsi, en 2010, British Petroleum a été condamnée pour la marée noire liée au naufrage de la plateforme Deepwater Horizon, pour des faits imputables à ses fournisseurs : Halliburton avait conçu et produit un ciment défectueux ; Cameron n'avait pas géré le système de prévention anti-explosion dont il avait la charge ; Transocean, n'avait pas assuré sa responsabilité de propriétaire de la plateforme.

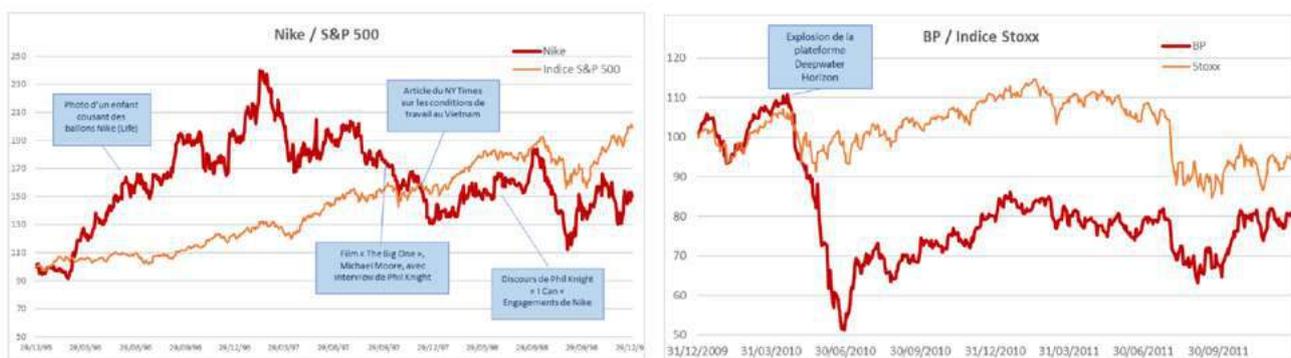
Ces risques débouchent généralement sur une **dégradation de la réputation et de l'image** de l'entreprise, susceptible de conduire à une réduction de ses parts de marché et de son chiffre d'affaires.

Quand une **ONG** dénonce publiquement le non-respect des conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) par le fournisseur ou le sous-traitant d'une entreprise clairement identifiée, cette dernière devient la cible d'un **appel au boycott** qui entraîne des pertes d'exploitation conséquentes. Amplifié par l'**action des médias**, ce mécanisme de « **namings and shaming** » peut rapidement devenir un réel handicap. Findus en a fait les frais ; la « viande de bœuf origine France » était en fait de la viande équine roumaine... ; l'affaire a entraîné une baisse de 40 à 45 % en volume pour le secteur des plats cuisinés en contribuant largement à la crise de confiance.

Des risques « entreprises » aux risques « investisseurs »

Au travers des actifs financiers qu'ils détiennent, les **investisseurs** subissent indirectement les impacts des entreprises qu'ils financent, et se retrouvent **eux-mêmes soumis à des risques de réputation et de performance financière**. Lorsqu'ils anticipent une dégradation de la profitabilité future des entreprises dans lesquelles ils sont investis, ils **réagissent négativement** (allègement des positions, abandon des projets d'investissement, désinvestissement partiel ou total, etc.), ce qui génère des **risques financiers** sur les entreprises, tels qu'une **dépréciation boursière**, un **accroissement du coût des emprunts obligataires** (lié à une augmentation du risque de défaillance) ou une **réduction des possibilités de financement**.

La réalité de ce **mécanisme de propagation** est cependant plus diffuse qu'on ne pourrait le penser, comme le montrent les exemples ci-dessous ; l'impact sur les cours de bourse peut être faible voire insignifiant, ou de très courte durée. Une étude de Vigeo-Eiris (2016) montre ainsi que moins de 7 % des grandes entreprises cotées ont fait l'objet de controverses directement liées à la chaîne d'approvisionnement.



C. En quoi les investisseurs sont-ils concernés par la chaîne d'approvisionnement ?

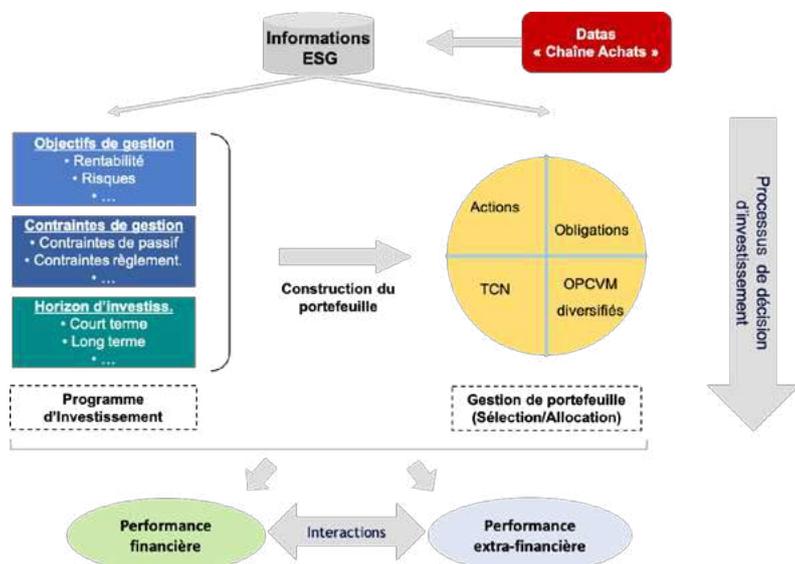
La chaîne d'approvisionnement et la gestion des risques d'investissement

Les enjeux d'achat responsable et la gestion d'actifs

Pour un investisseur professionnel, les enjeux ESG de la chaîne d'approvisionnement s'insèrent dans le champ de sa propre responsabilité sociétale, qui, dans le domaine de l'investissement, s'appelle **l'investissement responsable**.

L'investissement responsable consiste à intégrer des informations ESG (dont celles relatives à la chaîne d'approvisionnement) dans le processus de décision d'investissement.

Les informations ESG doivent servir l'objectif de gestion de l'investisseur (rentabilité financière, impact sociétal, etc.), qui, dans le cadre de ses contraintes (réglementaires, comptable, de risques, etc.), agit le plus souvent sur un **horizon de long terme**.

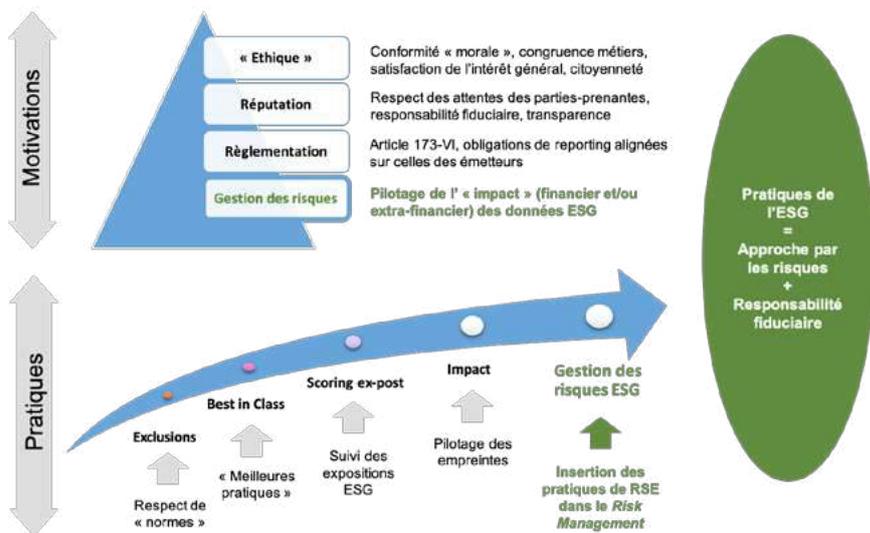


Le rôle du pilotage des impacts ESG liés à la chaîne d'approvisionnement (risques d'investissement)

Depuis la crise financière de 2007 (*subprimes*), les **motivations** pour une pratique responsable de l'investissement se sont multipliées, en passant par le respect de valeurs morales, la recherche de cohérence avec les métiers d'appartenance (adossement actif-passif), la satisfaction de l'intérêt général (lutte contre le réchauffement climatique, ODD, etc.) ou le respect de contraintes réglementaires.

Parmi ceux-ci, la **gestion des risques ESG**, induite par la volonté de **minimiser les impacts sociétaux négatifs** ou de **maîtriser les risques de réputation** et les **risques financiers**, conduit dorénavant les investisseurs à insérer les informations ESG dans leur **dispositif global de gestion des risques**.

Compte tenu du poids de la chaîne d'approvisionnement dans la survenance effective des risques ESG, les investisseurs devraient **exercer une vigilance renforcée en matière d'achats responsables**, d'autant plus que les risques qui y sont attachés sont le plus souvent « cachés », ce qui les rend difficilement contrôlables.



Le rôle de la réglementation des investisseurs

En France, depuis 2017, l'**article 173-VI** de la Loi relative à la Transition Énergétique pour la Croissance Verte (LTECV) porte dorénavant les obligations de communication ESG des investisseurs au même niveau que celles des entreprises en imposant aux sociétés de gestion de portefeuilles et à certains investisseurs institutionnels **à rapporter sur la prise en compte des critères ESG dans leurs « politique de décision d'investissement et de gestion des risques »**. Ce mouvement est également lancé au niveau européen, dans le cadre du Plan Finance Durable de la Commission Européenne (mars 2018).

L'esprit de la loi est *comply or explain*, mais la volonté du régulateur est que les investisseurs professionnels développent les bonnes pratiques et s'approprient les enjeux ESG, au premier rang desquels les enjeux associés à la chaîne d'approvisionnement devraient figurer.

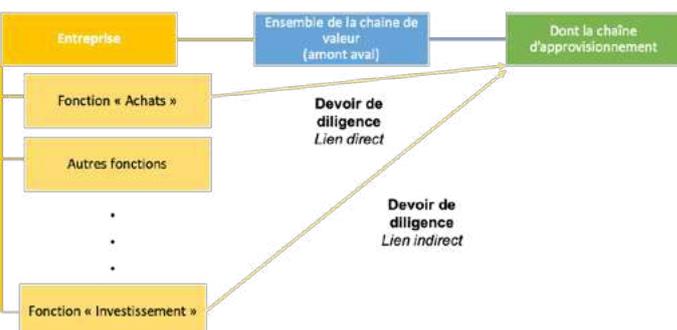
Devoir de diligence et investissement

Le devoir de diligence des investisseurs

Si l'**article 173-VI** français oblige les investisseurs professionnels à informer leurs souscripteurs et clients sur la façon dont ils gèrent les risques ESG provenant de leurs activités d'investissement, il n'en demeure pas moins qu'il ne leur impose pas de prendre en compte les risques provenant de la chaîne d'approvisionnement des entreprises dans lesquelles ils investissent.

Toutefois, l'**absence de réglementation « investissement » faisant explicitement référence au devoir de diligence** n'exonère pas les investisseurs d'exercer cette responsabilité, qui leur incombe au titre du droit souple.

Par ailleurs, lorsque les investisseurs institutionnels et les gestionnaires d'actifs sont sociétés ou filiales de sociétés soumises au devoir de diligence (c'est le cas en France, dans le cadre de la loi sur le devoir de vigilance), les entités concernées doivent respecter les obligations de pilotage de leurs risques ESG provenant de la chaîne d'approvisionnement, notamment au travers de leur fonction « investissement ».

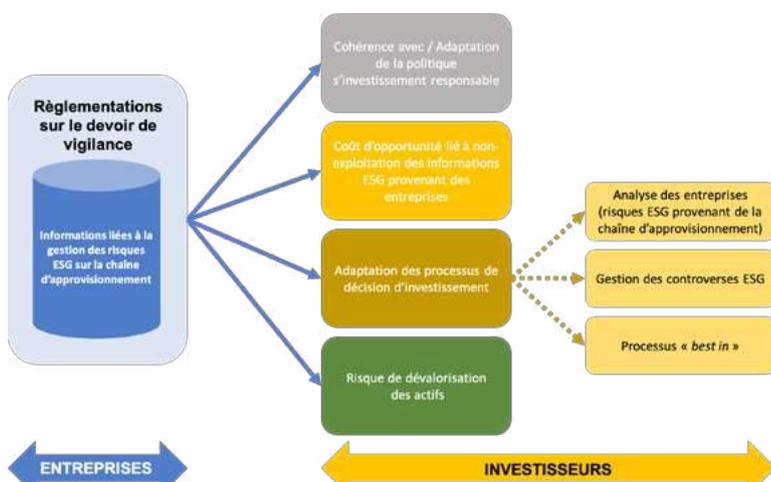


Enfin et surtout, compte tenu de la fréquence et de la sensibilité des risques résultant de la chaîne d'approvisionnement des entreprises dans lesquelles ils investissent, les investisseurs professionnels souhaitant prendre en considération des critères ESG dans leur stratégie d'investissement devraient nécessairement intégrer de tels risques dans leur grille d'analyse.

Impacts sur les investisseurs de la réglementation croissante des entreprises en matière de devoir de diligence

Les réglementations imposant aux entreprises de communiquer sur leur dispositif de gestion des risques sociétaux provenant de leur chaîne d'approvisionnement vont être amenées à se durcir et à croître de façon importante (voir Partie II.B), ce qui va avoir plusieurs **conséquences chez les investisseurs** :

- Ils devront s'assurer que la gestion des risques ESG des entreprises dans lesquelles ils investissent est cohérente avec leurs propres pratiques ESG (**conformité à leur politique d'investissement responsable**)
- Ils devront convenablement exploiter les informations ESG communiquées par les entreprises (risque de « **coût d'opportunité** »)
- Ils devront adapter leurs **processus de filtrage « best in »** et leurs **procédures de gestion des controverses** pour y intégrer les risques et les opportunités ESG provenant de la chaîne d'approvisionnement (identification des « bons » et des « mauvais élèves » dans le cadre de l'**analyse des entreprises**).



Un constat : les pratiques des entreprises en matière de diligence sont insuffisantes

Une appréhension croissante des achats responsables ...

Certaines entreprises privées se sont approprié convenablement les enjeux ESG liés à la chaîne d'approvisionnement et les ont intégrés dans leur **dispositif de pilotage des risques**, conformément à ce que demande la réglementation sur le devoir de vigilance en France par exemple.

La première édition du « **Prix du Meilleur Plan de Vigilance** » (PPV), lancé par le FIR et A2 Consulting en 2018, a permis de prendre la mesure de la maturité des entreprises du CAC 40 en matière de pilotage des risques ESG provenant de la chaîne d'approvisionnement.

Typiquement, dans le cadre de la communication de son dispositif de vigilance, Orange, qui a gagné le prix, a établi une **cartographie des risques propre au pilotage du devoir de vigilance** en prenant en compte de façon spécifique les risques liés à la chaîne d'approvisionnement.

Le mouvement est lancé et plusieurs autres entreprises sont dorénavant en mesure de montrer l'exemple sur certaines « meilleures pratiques ».

... mais la plupart des entreprises ne semblent pas encore être à la hauteur des enjeux concernés

L'étude menée dans le cadre du PPV montre également que sur l'ensemble des entreprises, les enjeux ESG liés à la chaîne d'approvisionnement ne font l'objet que d'une **appropriation partielle**.

Ce constat est partagé par de nombreuses autres études (EDH & BL, Ernst & Young, Sherpa), qui montrent la disparité de l'organisation des entreprises en matière de devoir de vigilance, révélant le caractère incomplet de l'analyse des risques, l'absence de prise en compte des enjeux ESG spécifiques à la chaîne d'approvisionnement (droits humains, santé-sécurité au travail, etc.), la perfectibilité de la méthodologie de cotation des risques, le manque d'indicateurs ESG ou de dispositif de gouvernance permettant de piloter convenablement les risques, etc.

Bonnes pratiques

- Document spécifique destiné à présenter le plan de vigilance
- Matrice des risques propres au devoir de vigilance
- Prise en compte du risque de « défaut de vigilance » comme risque spécifique
- Intégration des recommandations de la norme ISO 20400 dans la relation fournisseurs
- Fournisseurs de rang 2 et 3 compris dans le périmètre des audits

Les constats du Prix Plan Vigilance 2018

La maturité des entreprises françaises à l'égard du devoir de vigilance (mesurée entre 0 et 3) présente une distribution logarithmique révélant que 30 entreprises (83 %) du CAC 40 ont un niveau de maturité insuffisant (note <2), 6 d'entre elles (16 %) seulement ont un niveau de maturité acceptable (≥ 2) et aucune ne dispose d'une maturité « leader » sur l'ensemble du dispositif de pilotage des risques.

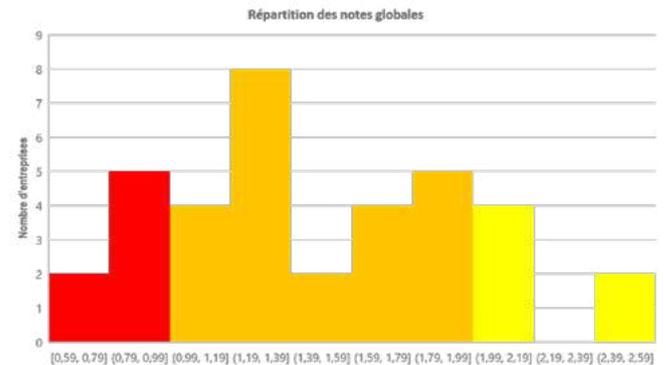
Baromètre ISO 20400 d'A2 Consulting (2018)

Mené auprès de plus de 200 entreprises françaises privées et publiques issues de tous secteurs, il présente les résultats suivants :

- 34 % du panel d'acheteurs n'ont jamais entendu parler de la norme et 45 % la connaissent seulement de nom
- 42 % considèrent avoir mis en place des actions significatives pour l'établissement d'une stratégie d'achats responsables, mais 30 % pour la mise en place d'un système de gouvernance des achats responsables ou d'une cartographie des risques

Baromètre de l'ObsAR (2018)

Portant sur plus de 250 organisations françaises, il montre que seuls 26 % des répondants disposent d'une cartographie des risques par fournisseurs, et 19 % par zone géographique.



Étude de Vigeo-Eiris (2016)

Réalisée auprès de plus d'un millier de grandes entreprises internationales, cette étude pointe les insuffisances des dispositifs de diligence des firmes cotées, quels que soient les régions et les secteurs. De plus, elle révèle que les entreprises issues de certains secteurs fortement exposés aux risques environnementaux et sociaux de la chaîne d'approvisionnement (distribution, immobilier, voyage, transport et logistique) sont moins bien préparées que la moyenne.

De quoi les investisseurs ont-ils besoin ?

Les points d'attention des investisseurs

Devant l'importance que revêt la chaîne d'approvisionnement durable, les investisseurs ont des attentes qui portent sur la **nécessité de disposer de façon transparente de la part des entreprises :**

- De **procédures de gestion des risques ESG sur la chaîne d'approvisionnement**, comportant une politique d'achat responsable, un processus de notation et de sélection des fournisseurs basé sur les risques, une cartographie des risques liés à la chaîne d'approvisionnement, des stratégies proactives de gestion des risques, des indicateurs de mesure de la durabilité de la chaîne d'approvisionnement, etc.
- D'une **gestion effective des risques ESG provenant de la chaîne d'approvisionnement** lorsque ceux-ci surviennent, comportant une remontée des informations de controverses, la mise en œuvre des procédures de gestion des risques, le recueil des résultats, la mesure de l'efficacité des actions, etc.
- D'une **communication sur la politique de gestion des risques ESG autour de la chaîne d'approvisionnement**

Existence de procédures de gestion des risques sur la chaîne d'approvisionnement

- Politique de gestion des risques sur la chaîne d'approvisionnement (engagements, actions, possibilités d'exclusions des fournisseurs en cas de non-conformité)
- Méthodes d'identification et d'évaluation des risques sociétaux
- Critères de sélection des fournisseurs basés sur les risques
- Processus de notation et d'audit des fournisseurs
- Cartographie des risques sur la chaîne d'approvisionnement (priorisation)
- Stratégies proactives de gestion des risques
- Mesures pour assurer la durabilité de la chaîne d'approvisionnement (pilotage)

Politique d'achats responsables

Gestion effective des risques sur la chaîne d'approvisionnement

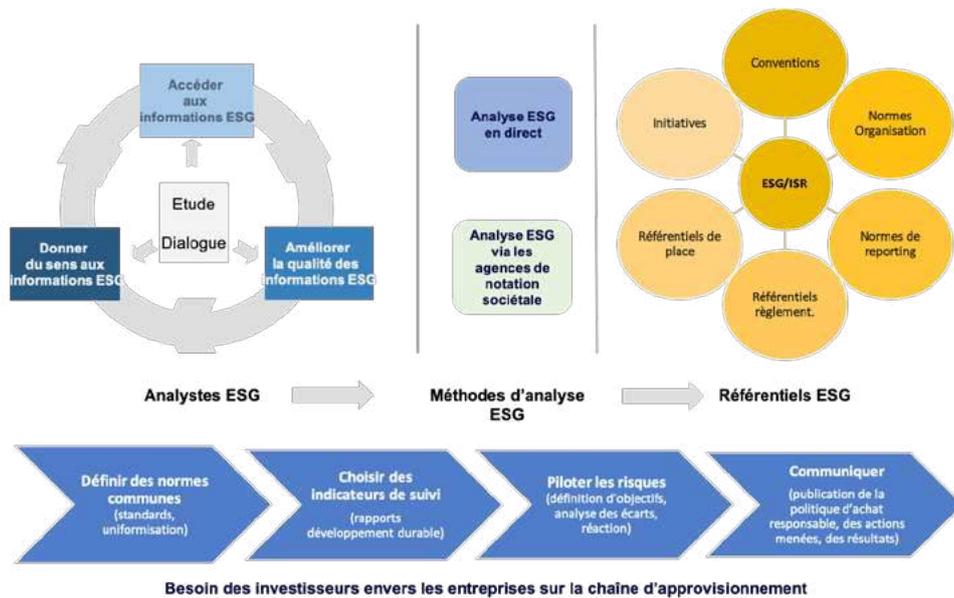
- Survenance de controverses (problèmes sociaux, conditions de travail, respect des droits de l'homme)
- Mise en œuvre des mesures de gestion des risques
- Recueil des résultats
- Mesure de l'efficacité des actions

Communication sur la politique d'achats

- Communication des résultats des mesures
- Publication d'indicateurs clés (dans le rapport de performance extra-financière)

La fourniture et la normalisation des données ESG est vitale

En pratique, les investisseurs professionnels surveillent les risques ESG (dont ceux relatifs à la chaîne d'approvisionnement) soit **directement** via leurs équipes d'analystes ESG, soit **indirectement** via les agences de notation sociétale. Or, dans les deux cas, ils sont confrontés à une **multitude de référentiels**, mais **qui ne focalisent pas précisément sur les risques de la chaîne d'approvisionnement**. Leurs besoins portent donc essentiellement sur la nécessité de disposer de **données ESG pertinentes et normalisées sur ce thème**.



II. S'INFORMER SUR LES CONCEPTS, RÉGLEMENTATIONS ET OUTILS A LA DISPOSITION DES ENTREPRISES

Cette partie présente les principaux concepts relatifs à la gestion des risques provenant de la chaîne d'approvisionnement. Elle décrit les réglementations essentielles en la matière. Elle expose également les outils que les entreprises peuvent utiliser pour gérer ces risques.

A. La nature des risques ESG provenant de la chaîne d'approvisionnement

Les « principes » fondateurs (OIT, ONU, OCDE)

Les enjeux ESG liés à la chaîne d'approvisionnement sont inscrits dans les grands « principes directeurs » destinés aux entreprises internationales.

La « Déclaration tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale »

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) a élaboré plusieurs conventions considérées aujourd'hui comme « fondamentales » en matière de traitement des principes et de droits minima au travail. Elles sont rassemblées dans la « **Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux du travail et son suivi** » (1998, révisée en 2010).

Construites en concertation avec des représentants des États, des employeurs et des travailleurs, ces conventions sont **juridiquement contraignantes**. Les pays ayant ratifié une convention (91 % de taux de couverture, sur 187 pays au total) sont obligés de l'appliquer en droit et en pratique et d'établir un rapport sur son application à intervalles réguliers. Des procédures de réclamation et de plainte peuvent également être engagées contre un État qui n'aurait pas respecté les dispositions d'une convention qu'il a ratifiée.

Conventions fondamentales de l'OIT	Thème	Libellé	Nombre de pays signataires
Convention n° 29 (1930)	Travail forcé	Travail forcé	178
Convention n° 105 (1957)		Abolition du travail forcé	175
Convention n° 87 (1948)	Liberté syndicale	Liberté syndicale et protection du droit syndical	155
Convention n° 98 (1949)		Droit d'organisation et de négociation collective	166
Convention n° 100 (1951)	Discrimination	Égalité des rémunérations	173
Convention n° 111 (1958)		Discrimination (emploi et profession)	175
Convention n° 138 (1973)	Travail des enfants	Âge minimum	171
Convention n° 182 (1999)		Pires formes de travail des enfants	184

La « **Déclaration tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale** » (2017), dite « Déclaration de l'OIT sur les EMN », est considérée comme le socle des droits du travail que les entreprises doivent respecter. Elle fournit un cadre directif sur les politiques et les pratiques « responsables » dans le milieu du travail (emploi, formation, conditions de travail et de vie, relations professionnelles).



La « Déclaration sur les EMN » se présente comme un ensemble de **lignes directrices** que les entreprises multinationales peuvent suivre pour « encourager le progrès social et le travail décent ».

Elle s'appuie sur les Conventions citées plus haut. Sa dernière version met l'accent sur le **rôle des chaînes d'approvisionnement**.

Thème	Article N°	Exemple de ligne directrice
Emploi	20	« Pour promouvoir l'emploi dans les pays en développement, dans le contexte d'une économie mondiale en expansion, les entreprises multinationales devraient, chaque fois que cela est possible, envisager de conclure avec les entreprises nationales des contrats pour la fabrication de pièces et d'équipements, d'utiliser des matières premières locales et d'encourager progressivement la transformation sur place des matières premières »

La Déclaration de l'OIT sur les EMN et la chaîne d'approvisionnement

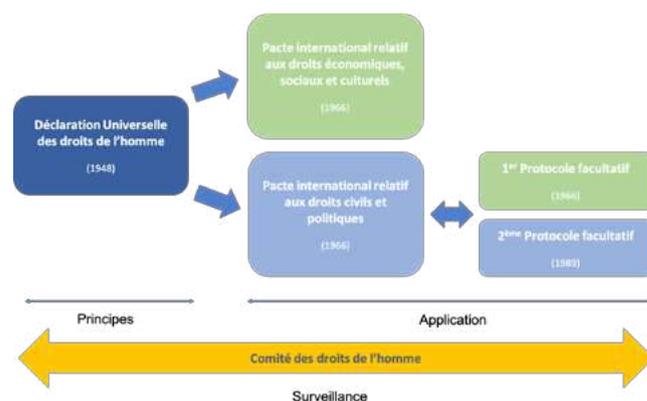
« Etant donné le rôle prédominant que continuent de jouer les entreprises multinationales dans le processus de mondialisation économique et sociale, l'application des principes de la Déclaration sur les entreprises multinationales est importante et nécessaire dans le contexte des investissements directs étrangers et du commerce ainsi qu'au regard de l'utilisation des chaînes d'approvisionnement mondiales ».

Les « Principes Directeurs des Nations-Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme »

Adoptés par le Conseil des Nations Unies en 2011 sous l'impulsion de la Commission des droits de l'Homme, les « **Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme** » se présentent comme une extension du champ de la RSE ; ils y insèrent les « droits de l'Homme » et les « libertés fondamentales », en complément des dimensions environnementale, sociale et de gouvernance habituelles.

Ces principes s'appuient essentiellement sur les conventions de l'OIT et sur la **Charte internationale des droits de l'Homme**, composée de plusieurs textes fondamentaux, dont la **Déclaration Universelle des droits de l'Homme** (DUDH), qui se présente comme un « étalon » permettant de déterminer dans quelle mesure sont appliquées et respectées les normes internationales en matière de Droits de l'Homme.

Les 2 pactes internationaux relatifs aux droits de l'Homme font référence aux conditions nécessaires pour leur effectivité (mesures de mise en œuvre). Les États doivent notamment faciliter, promouvoir et respecter les droits de l'Homme, notamment en prévoyant des garanties contre la limitation de ces droits. Le pacte relatif aux droits civils et politiques prévoit la Création d'un Comité des droits de l'Homme (CDH), chargé de surveiller l'application des mesures d'exécution.



Les 3 axes des « Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme »

- Les États doivent protéger les droits de l'Homme en mettant en œuvre des traités internationaux à vocation universelle avec tous les moyens de la puissance publique, dont la loi et la justice
- **Les entreprises doivent les respecter**, c'est-à-dire essentiellement ne pas violer le droit national et le droit international, ni directement, **ni par un défaut de surveillance de leur chaîne de fournisseurs**
- Les États et les entreprises doivent veiller à ce que les victimes de violation aient un accès aisé à des réparations justes



Les « Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales »

Les principaux instruments et méthodes dont peuvent disposer les entreprises pour adopter et déployer un comportement responsable dans le cadre de leurs activités transnationales, notamment via leur chaîne d'approvisionnement, figurent dans les « **Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales** ». Conçus en 1976 et révisés à plusieurs reprises, ces principes constituent aujourd'hui la référence de base en matière de prise en compte des enjeux ESG par les entreprises « complexes ».

Les « Principes directeurs de l'OCDE sur les EMN » s'adressent aux **gouvernements et aux entreprises multinationales qui exercent leurs activités sur leur territoire ou à partir de leur territoire**. Ils contiennent des « **principes et des normes non contraignants** destinés à favoriser une conduite responsable des entreprises dans un environnement mondialisé, en conformité avec les législations applicables et les normes internationalement admises ». L'objectif affiché est de faire contribuer les entreprises au progrès économique et social. Les moyens invoqués sont ceux de la coopération et du travail en partenariat avec les Etats, les entreprises, les organisations syndicales et les organisations non gouvernementales.

Les grands enjeux ESG concernés sont rassemblés en **8 domaines**.

L'importance accordée par les entreprises aux « Principes directeurs de l'OCDE sur les EMN » tient aux différents dispositifs qui ont été mis en place pour les faire respecter, au sein desquels les **Points de Contacts Nationaux** (PCN) apparaissent comme centraux. Depuis le début des années 2000, chaque pays adhérent aux « Principes directeurs » a l'obligation d'établir un PCN sur son territoire, dont le rôle est d'aider les entreprises et leurs parties prenantes à la mise en application des principes et la résolution de problèmes pratiques (médiation et conciliation).

Les PCN sont activables lorsqu'il est estimé que des sociétés qui ont leur siège ou leur filiale dans le pays membre de l'OCDE concerné violent les « Principes directeurs », à l'initiative d'acteurs de la société civile (organisations syndicales, ONG, milieux d'affaires, autres parties intéressées, etc.), qui peuvent soumettre des « plaintes » ou des « circonstances spécifiques ».

Où sont les priorités ?

Les principaux risques ESG s'adressant aux entreprises multinationales recourant à des chaînes d'approvisionnement complexes ont été intégrés dans les « Principes directeurs de l'OCDE sur le EMN ». Ils englobent notamment ceux de la « Déclaration de l'OIT sur les EMN » et des « Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme ».

Les **trois grands thèmes** qui sont classiquement retenus pour aborder les risques sociétaux liés à la chaîne d'approvisionnement sont les **droits de l'Homme et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité au travail et l'environnement**. Toutefois, il n'existe pas de limite théorique à cette classification, tous les sujets sociétaux étant concernés par nature, d'autant plus que ceux-ci sont interdépendants. Par exemple, la corruption est souvent génératrice de situation de travail dans certaines zones géographiques.

L'une des grandes avancées des « Principes directeurs de l'OCDE sur les EMN » est la prise en compte explicite du lien avec les **relations d'affaires** de l'entreprise. Les activités concernant l'ensemble du cycle du produit, incluant la chaîne d'approvisionnement (et donc les relations avec les sous-traitants et les fournisseurs) sont par exemple directement évoquées dans le traitement des thématiques « Environnement » et « Corruption ».

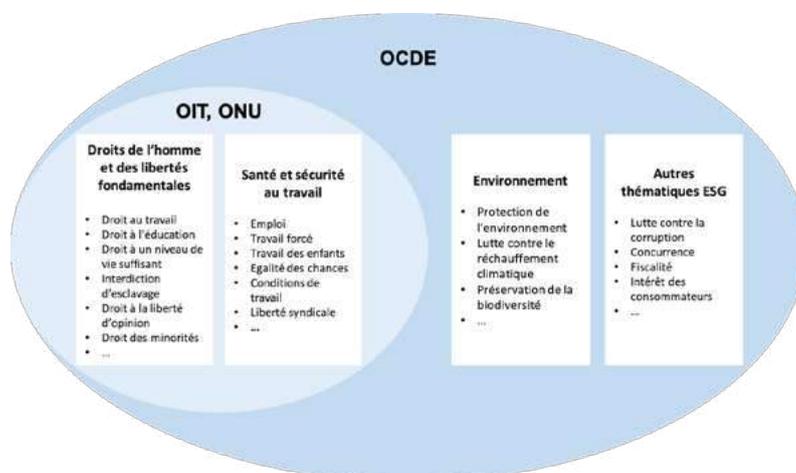


L'objectif des « Principes directeurs de l'OCDE sur les EMN »

« Encourager la contribution positive que les entreprises multinationales peuvent apporter au progrès économique, environnemental et social, et de réduire au minimum les difficultés que leurs diverses activités peuvent engendrer ».

Les principaux domaines ESG des « Principes directeurs de l'OCDE sur les EMN »

- Droits de l'Homme
- Emploi et relations professionnelles
- Environnement
- Lutte contre la corruption, sollicitation de pots-de-vin et autres formes d'extorsion
- Intérêts des consommateurs



Approvisionnement responsable : quels liens avec le Global Compact et les ODD ?

Les entreprises signataires du **Global Compact des Nations Unies** s'engagent à respecter **10 grands principes** en matière de droits de l'Homme, normes internationales du travail, environnement et lutte contre la corruption ; ceux-ci **synthétisent les grandes lignes directrices fixées par l'OIT, l'ONU et l'OCDE**.

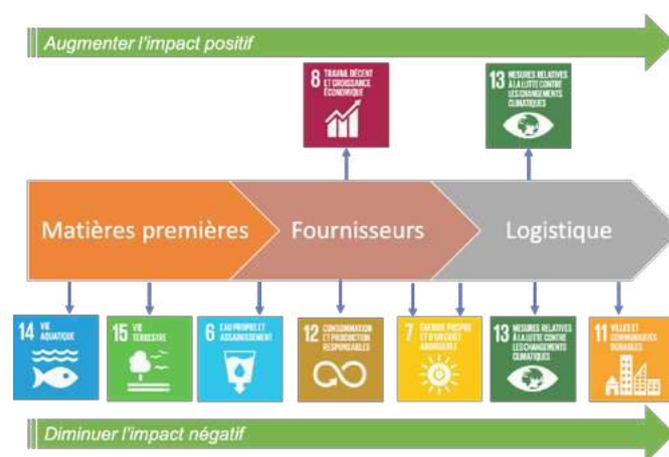
Les **Objectifs de Développement Durable (ODD)** sont 17 objectifs mondiaux que 193 États membres de l'ONU (Organisation des Nations Unies) se sont engagés en 2015 à atteindre au cours des prochaines années (2015-2030). Déclinés en 169 « cibles » à atteindre en 15 ans, ils portent sur de nombreux sujets : protection de la planète, construction d'un monde plus pacifique, possibilité pour chacun de vivre en sécurité et dans la dignité, etc. **Les ODD concernent la chaîne d'approvisionnement** puisqu'il s'agit de décliner la RSE sur la fonction Achats. Néanmoins, **l'un d'entre eux est en lien direct avec les grands risques ESG caractéristiques de la chaîne d'approvisionnement : l'accès à des emplois décents**.



La Déclaration de l'OIT sur le EMN et les ODD

« Les parties intéressées peuvent suivre les principes de cette Déclaration comme autant de lignes directrices pour renforcer les effets positifs sur le plan social et du travail des activités de la gouvernance des entreprises multinationales afin de **concrétiser le travail décent pour tous, objectif universel consacré dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030** »

Un lien explicite peut également être fait entre les grands enjeux ESG figurant dans les « Principes directeurs » de l'ONU et certaines cibles des ODD ; dans le cadre de l'esclavage moderne (travail forcé), l'OIT et l'ONG Walk Free Foundation ont identifié les cibles ODD à servir, en particulier à la cible 8.7.



N° ODD	Intitulé	Contenu
8	Accès à des emplois décents	Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous

Cible ODD	Thème en lien avec la cible et l'esclavage moderne d'après OIT et Walk Free Foundation, « Estimation mondiale de l'esclavage moderne – Travail forcé et mariage forcé », 2017
8.7	Application de mesures efficaces pour mettre fin au travail forcé, à l'esclavage moderne et à la traite d'êtres humains, ainsi qu'au travail des enfants sous toutes ses formes
5.2	Elimination de toutes les formes de violence à l'encontre des femmes et des filles tant dans la vie publique que dans la vie privée, ce qui comprend la traite et l'exploitation sexuelle et d'autres types d'exploitation
5.3	Elimination de toutes les pratiques préjudiciables, telles que le mariage des enfants, le mariage précoce ou forcé et la mutation génitale féminine
16.2	Elimination de la maltraitance, de l'exploitation et de la traite des enfants
10.7	Facilitation de la migration et de la mobilité, de façon ordonnée, sans danger et responsable, notamment par la mise en œuvre de politiques de migration planifiées et bien gérées

Spécificités sectorielles et géographiques

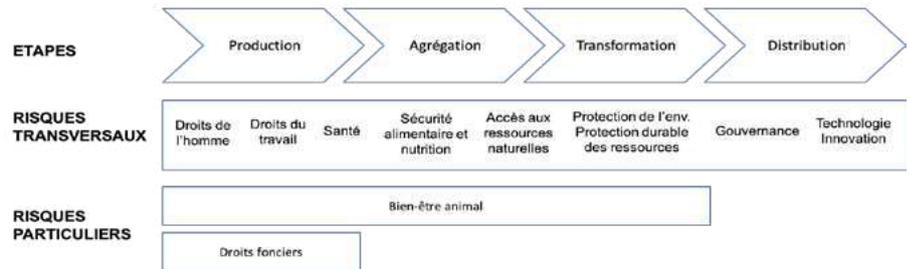
Les risques ESG auxquels sont confrontées les firmes multinationales dans le cadre de leurs activités (notamment via la chaîne d'approvisionnement) sont différents, en nature et en intensité, selon le secteur d'activité et la zone géographiques concernés.

Spécificités sectorielles

Chaque secteur d'activité concentre des risques ESG de nature spécifique.

Par exemple, dans le **secteur de l'habillement et de la chaussure**, les risques ESG sont centralisés sur les droits de l'Homme et du travail (travail des enfants, discrimination, travail forcé, sécurité et santé au travail, rémunérations), suivis des risques environnementaux (produits chimiques dangereux, consommation d'eau, pollution, émissions de GES) puis de la corruption. Les risques de la chaîne d'approvisionnement en métaux provenant de zones de conflits (étain, tantale, tungstène etc.) sont liés aux actions de groupes armés illégaux et de force de sécurité ; ils touchent directement aux droits de l'Homme. Dans le secteur des filières agricoles, les risques dépendent du positionnement sur le cycle du produit ; au stade de la transformation, ce sont les risques environnementaux qui sont dominants.

Pour aller plus loin, on pourra consulter les documents pour lesquels l'OCDE a décliné ses principes directeurs sur les secteurs d'activité qu'elle considère comme hautement exposés.



Top 5 des secteurs les plus concernés par l'esclavage moderne (« Global Slavery Index 2018 »)

1. Informatique et téléphonie
2. Textile
3. Pêche
4. Cacao
5. Sucre de canne

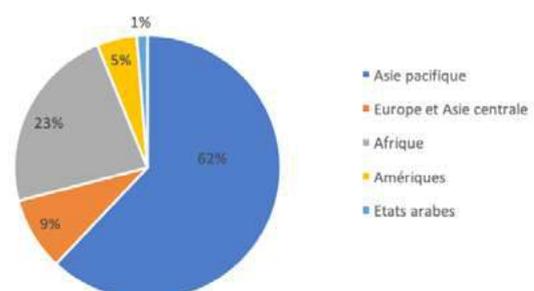
Secteurs d'activité	Secteur extractif	Minerais provenant de zones de conflits ou à haut risque	Filières agricoles	Secteur de l'habillement et de la chaussure
Études de l'OCDE				

Spécificités géographiques

L'ordre de priorité sectoriel des risques ESG n'est pas le même selon la zone géographique ou le pays concerné. Par exemple, l'OIT et Walk Free Foundation (2018) estiment qu'en nombre absolu de victimes, les **régions les plus concernées par l'esclavage moderne** sont, par ordre de priorité, l'Asie pacifique, l'Afrique, l'Europe et l'Asie centrale, les Amériques, et les États arabes.

Si on raisonne en termes de nombre de victimes rapporté à la population locale (« prévalence ») et que l'on tient compte du niveau des relations d'affaires avec les pays concernés (en termes de chiffre d'affaires d'importations / exportations), une « vulnérabilité » des zones géographiques peut être identifiée. En termes d'esclavage moderne, elle concentre principalement sur l'Afrique centrale.

Nombre et % de victimes de l'esclavage moderne par région

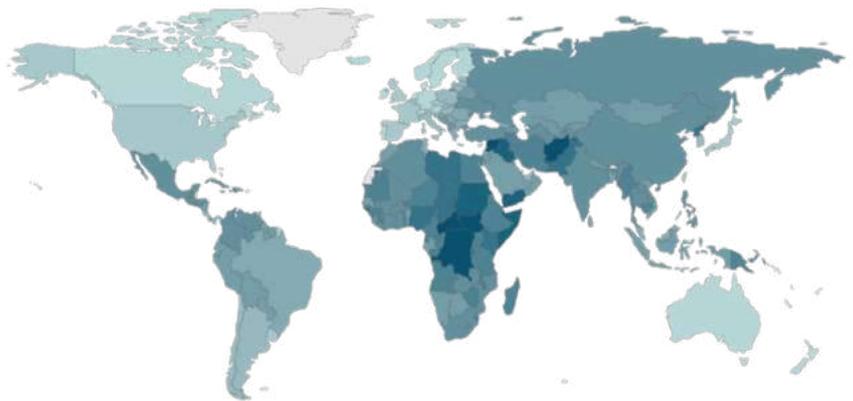


Source : d'après BIT, Walk Free Foundation, « Estimation mondiale de l'esclavage moderne – Travail forcé et mariage forcé », 2017

s e

Top 10 des pays impliqués dans l'esclavage moderne
(selon le « Global Slavery Index 2018 »)

1. Corée du Nord
2. Erythrée
3. Burundi
4. République Centrale Africaine
5. Afghanistan
6. Mauritanie
7. Soudan
8. Pakistan
9. Cambodge
10. Iran



Vulnérabilité des zones géographiques en termes de risques d'esclavage moderne
(selon le « Global Slavery Index 2018 »)
La vulnérabilité est d'autant plus forte que la couleur de la zone est foncée

B. La réglementation sur le devoir de diligence

En France, la réglementation sur le **devoir de vigilance** est récente (2017) ; elle s'appuie sur le modèle anglo-saxon du *Modern Slavery Act* et s'insère au sein du dispositif européen de la Déclaration de Performance Extra-financière (DPEF).

Le Modern Slavery Act (MSA)

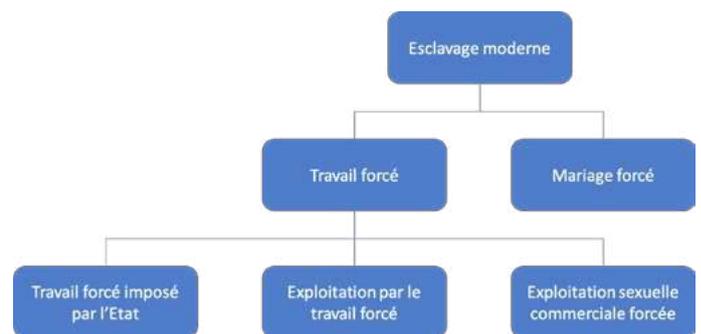
Le MSA, référence incontournable du devoir de diligence

Le Modern Slavery Act anglais (adopté en 2015) est la première mesure législative européenne demandant aux entreprises une information sur leur **devoir de vigilance** le long de leur chaîne d'approvisionnement

Elle concerne l'enjeu de la lutte contre l'esclavage moderne, c'est à dire toutes formes de travail forcé sous la menace de sévices corporels ou psychologiques, ainsi que certaines de ses variantes (mariage forcé, prostitution forcée, etc).

Le MSA est une obligation de reporting extra-financier qui impose aux entreprises de tous secteurs ayant un chiffre d'affaires annuel de plus de 36 M£ de rendre publiques leurs **mesures de lutte contre l'esclavage moderne dans leurs chaînes d'approvisionnement** et de communiquer également si de telles mesures n'ont pas été prises. La déclaration (rapport annuel) doit être approuvée par les instances dirigeantes et mise à disposition sur le site internet de l'entreprise.

La **section 54** de la loi, qui s'intitule « Transparency in supply chain provisions », précise les obligations de reporting, qui concernent les mesures d'identification et de réduction des risques de travail forcé dans leurs activités, y compris chez les tiers (sous-traitants, fournisseurs, etc.). La loi n'est pas prescriptive ; elle ne fournit pas de cadre de restitution des informations et laisse aux entreprises la liberté de présentation. Dans sa section 54.5, elle est cependant accompagnée d'un « guide » précisant les informations qui devraient figurer dans le reporting, regroupées en **6 thématiques**.



Les 6 thématiques du MSA

- Description de la structure de l'**organisation**, de son modèle d'affaires, et de sa chaîne d'approvisionnement
- Présentation des **politiques relatives à l'esclavage moderne** et à la traite d'êtres humains
- Détails de la **procédure de due diligence** que l'entreprise a mise en place dans la cadre de ses relations d'affaires et de sa chaîne d'approvisionnement
- **Identification des risques** relatifs à l'esclavage humain et à la traite d'êtres humains repérés dans le cadre des relations d'affaires et de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que les différentes étapes de leur **évaluation** et leur **gestion**
- **Efficacité des mesures** prises pour que ces risques ne surviennent pas, mesurée par des indicateurs de performance appropriés
- Mise en place de **programmes de formation** destinés aux salariés et aux décideurs

Ainsi, cette loi ne présente **pas de contraintes réglementaires** quant à la façon de conduire la *due diligence* le long de la chaîne d'approvisionnement. En cas de non-conformité, il n'y a pas non plus de sanctions financières ou criminelles, même si une injonction ou des poursuites civiles peuvent être envisagées.

L'influence du MSA, ou « Comment le MSA s'est généralisé au G20 »

Les initiatives consistant à **reporter volontairement sur les risques ESG provenant de la chaîne d'approvisionnement**, notamment sur ceux relatifs aux droits de l'Homme et aux conditions de travail décentes, ont crû rapidement sur les 5 dernières années, sous la pression des gouvernements, eux-mêmes pressés par de nombreuses parties prenantes (organisations syndicales, ONG). À la fin 2018, **8 pays du G20** avaient mis en place une loi du type *Modern Slavery Act* : le Brésil, la Chine, la France, l'Allemagne, l'Italie, le Royaume-Uni, les Etats-Unis et l'Australie.

Il faut cependant noter que le Brésil et l'État Californien avaient été précurseurs. Dès 2004, le **Brésil** avait mis en place une « liste noire » d'entreprises privées violant les droits ESG fondamentaux, rendue publique (mécanisme de « *naming and shaming* »). Cette procédure était assortie de possibles sanctions commerciales (comme le gel de subventions gouvernementales) et pénales. Par ailleurs, le *California Transparency in Supply Chains Act* apparut 5 ans avant le MSA britannique (2010), sur un modèle qui a été copié depuis.

La Chine est quant à elle l'un des rares pays asiatiques à avoir légiféré en la matière. En 2015, elle a mis en place des mesures pour évaluer la conformité des entreprises privées en matière de sécurité au travail et les sanctionner. Ces textes concernent prioritairement les secteurs de l'extraction des minéraux.

Le dernier pays à avoir légiféré est l'Australie, qui a adopté son *Modern Slavery Act* 2018 sur le modèle du MSA britannique de 2015. Cette loi impose des obligations de reporting pour les entreprises présentant un chiffre d'affaires annuel supérieur à 100 M\$ australiens. Elle est plus rigoureuse que le MSA britannique.

En **Europe continentale**, à l'exception de la loi sur le devoir de vigilance française (2017), les textes de **l'Italie** et de **l'Allemagne** sont une transposition de la *Directive européenne 2014/95/UE sur le reporting extra-financier*, qui oblige les grandes entreprises à produire publiquement une déclaration non-financière contenant nombre d'informations relatives aux enjeux ESG incluant les droits humains et du travail.

De nombreux autres textes sont actuellement à l'étude.

Le *comply or explain* à l'européenne

La Directive 2014/95/UE sur le reporting non financier : des obligations de reporter... mais pas de faire

Avec la **Directive sur le reporting extra-financier**, l'Europe incite les entreprises à communiquer sur leur dispositif de responsabilité sociétale, en faisant un **focus sur la gestion des risques ESG provenant de la chaîne d'approvisionnement**.

Entrée en vigueur en décembre 2014, la directive impose une obligation de reporting extra-financier pour toutes les « entités d'intérêt public » (EIP) de plus de 500 salariés, en poussant vers la voie du **reporting intégré**. L'objectif affiché est d'augmenter la confiance des investisseurs et des consommateurs envers les grandes organisations en combinant les informations extra-financières aux enjeux d'affaires.

Le cœur de la directive repose sur l'obligation faite aux entreprises de produire une « **déclaration non financière** » composée d'informations utiles sur le **modèle commercial**, les **politiques appliquées**, les **risques liés**, les **indicateurs clés de performance** et les **résultats obtenus** concernant « *des informations relatives au moins aux questions d'environnement, aux questions sociales et de personnel, de respect des droits de l'Homme et de lutte contre la corruption* ».

La « Déclaration non financière » et le devoir de diligence

- « La déclaration non financière devrait également inclure des informations sur les **procédures de diligence raisonnée mises en œuvre par l'entreprise, etc. afin d'identifier, de prévenir et d'atténuer les incidences négatives existantes et potentielles** »
- « Les risques d'incidences négatives peuvent découler des propres activités de l'entreprise ou peuvent être liés à ses activités et, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, à ses produits, à ses services et à ses relations d'affaires, y compris ses **chaînes d'approvisionnement** et de sous-traitance »

Elle active plusieurs leviers qui sont tous en lien le devoir de diligence :

- La **priorisation des grands enjeux ESG**, tels que figurant dans les principes directeurs de l'OIT, des Nations-Unies et de l'OCDE, et plus généralement, dans les cadres internationaux de la RSE
- La **prise en compte des enjeux ESG propres à la chaîne d'approvisionnement**
- L'**exercice de la diligence raisonnée**, de la **gestion des risques**, de la **pertinence** et de la **matérialité**

Toutefois, la Directive européenne sur le reporting extra-financier n'est pas très contraignante. Elle s'appuie **sur principe comply or explain**. Conformément à ce mécanisme, les entreprises peuvent présenter les informations précisées dans la directive, et si elles ne le font pas (pour l'une ou la totalité des dispositions), elles doivent exposer clairement et librement les raisons de leurs choix. **L'obligation porte sur le fait de « déclarer » et non de « faire ».**

Le principe Comply or Explain

« Appliquer ou expliquer » (Comply or explain) est un principe de transparence fondamental selon lequel les acteurs soumis à un code ou un texte de loi doivent en appliquer les dispositions (« comply »), tout en pouvant y déroger, auquel cas ils doivent motiver leurs choix de façon claire et précise en expliquant (« explain ») en quoi et pourquoi, le cas échéant, ils dérogent à tout ou partie des règles.

Ce principe repose sur la responsabilité des acteurs, leur recours à de « bonnes pratiques », et une grande souplesse dans la manière de satisfaire les obligations.

La transposition de la directive européenne sur le reporting extra-financier

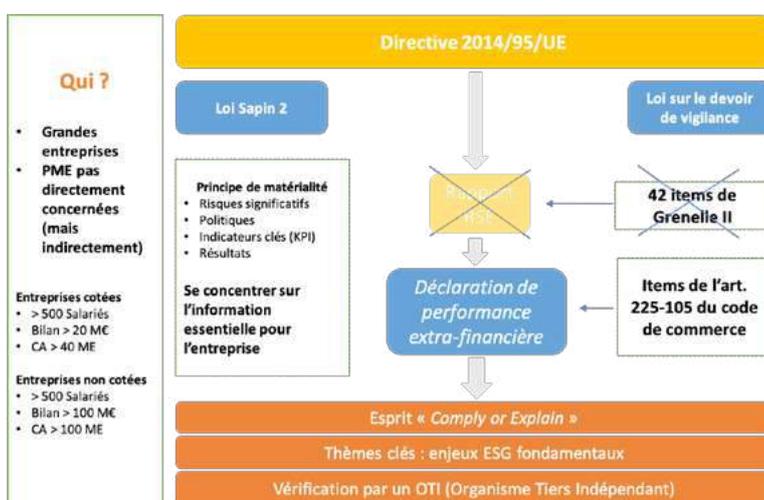
À ce jour, **27 pays de l'Union Européenne** ont transposé la Directive 2014/95/UE sur le reporting extra-financier, à l'exception de l'Espagne. Environ 6 000 entreprises sont concernées. Les lois nationales se rassemblent autour d'un noyau d'informations commun couvrant tous les grands sujets ESG : performance environnementale, thématiques sociales en lien avec le droit du travail, droits humains et anti-corruption. Les principales différences concernent le périmètre d'application (taille et nature des organisations), le mécanisme de reporting et les pénalités auxquelles les entreprises sont soumises en cas de manquement à leurs obligations de communication.

En France, la transposition de la Directive européenne sur le reporting extra-financier a été faite via le Décret n°2017-1265¹ qui vient en remplacement de l'article 225 de la loi Grenelle II. Il s'applique à compter des exercices ouverts à partir du 1^{er} septembre 2017 pour :

- Les sociétés cotées de plus de 500 salariés avec un bilan supérieur à 20 M€ ou un chiffre d'affaires supérieur à 40 M€
- Les sociétés non cotées de 500 salariés avec un bilan ou un chiffre d'affaires supérieur à 100 M€
- Les établissements de crédit, assurances, mutuelles, institutions de prévoyance, désignés comme d'intérêt public

Le décret n° 2017-1265 modifie les dispositions des **articles L.225-102-1 et R.225-105 du Code de commerce** :

- Il oblige les entreprises à émettre une « **Déclaration de performance extra-financière** » (DPEF), en remplacement du « rapport RSE »
- Il fait référence aux grands enjeux ESG fondamentaux et précise les **informations ESG** sur lesquelles les entreprises doivent s'exprimer (42 « items »)
- En particulier, les sociétés doivent communiquer sur la **prise en compte des enjeux de RSE dans le cadre de leur politique d'achats** et, plus généralement, de la **relation avec leurs sous-traitants et leurs fournisseurs**
- Il invite à recourir aux techniques de **gestion des risques** pour piloter les risques liés aux activités de l'entreprise (dont sur la chaîne d'approvisionnement)
- Il renvoie explicitement aux obligations de déclaration relatives à la **loi sur le devoir de vigilance**



Le principe Comply or Explain

« La déclaration peut renvoyer, le cas échéant, aux informations mentionnées dans le plan de vigilance prévu au I de l'article L. 225-102-4 »

La DPEF présente pour chaque catégorie d'informations ESG (cf. article R.225-105 du Code de commerce) :

« 1^o Une description des principaux risques liés à l'activité de la société ou de l'ensemble de sociétés y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services

2^o Une description des politiques appliquées par la société ou l'ensemble de sociétés incluant, le cas échéant, les procédures de diligence raisonnable mises en oeuvre pour prévenir, identifier et atténuer la survenance des risques mentionnés au 1^o

3^o Les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

Lorsque la société n'applique pas de politique en ce qui concerne un ou plusieurs de ces risques, la déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons le justifiant »

¹ Décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises »

DPEF / Informations ESG « chaîne d'approvisionnement »			Soc. cotées	Soc. non cotées
Nature des informations	Thèmes	Informations (« items »)		
Informations sociétales	Sous-traitance et fournisseurs	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	X	X
		Prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	X	X

Une réglementation européenne qui s'ouvre à la déclinaison sectorielle

Deux règlements européens s'adressant aux entreprises privées fixent des obligations liées au **devoir de diligence** le long de la chaîne d'approvisionnement, dans des **secteurs d'activité particulièrement sensibles au regard des risques ESG fondamentaux**.

• Le Règlement Bois de l'Union Européenne (RBUE)

Le Règlement (UE) n° 995/2010², dit **RBUE**, est destiné à limiter le risque de commercialiser et de faire circuler du bois produit dans des conditions illégales ; il s'applique depuis mars 2013 à tous les opérateurs qui mettent du bois ou des dérivés de bois pour la première fois sur le marché de l'UE.

Le RBUE impose la mise en place d'un **système de diligence raisonnée** lors de la mise en marché de bois ou de produits dérivés pour les entreprises qui importent ou récoltent du bois ou des produits dérivés à des fins commerciales.

Ce texte prévoit des sanctions en cas de manquement, qui, selon leur gravité, peuvent conduire à une mise en demeure, une suspension de l'activité de l'entreprise, des astreintes journalières, le paiement d'une amende pouvant aller jusqu'à 500 000 euros ou encore une peine de prison pouvant aller jusqu'à 7 ans.

Les informations de risques à communiquer dans le RBUE

- Une **cartographie de la chaîne d'approvisionnement**
- Un système de diligence raisonnée composé :
 - Des mesures et procédures donnant accès aux informations concernant la fourniture par l'opérateur de bois ou de produits dérivés mis sur le marché
 - Des **procédures d'analyse et d'évaluation du risque** que du bois issu d'une récolte illégale soit mis sur le marché
 - Des **procédures d'atténuation des risques** (lorsque le risque effectif est significatif)

• Le Règlement européen sur les industries extractives

Le Règlement (UE) 2017/821³ vise à instaurer un **devoir de diligence envers la chaîne d'approvisionnement de certains métaux et leurs minerais**. L'objectif du régulateur est d'obliger les importateurs de l'UE concernés (dont les fonderies et les affineriers) à se soustraire de leur responsabilité indirecte dans le soutien des conflits armés portant des atteintes graves aux droits de l'Homme, en leur demandant de mettre en place un mécanisme par lequel la **gestion de leurs achats** garantit qu'ils ne contribuent pas aux effets néfastes.

Le texte concerne les importateurs de toute taille (dont les PME) ; il n'est pas applicable en-dessous de certains seuils ; il est entré en vigueur en juin 2017 et s'applique à compter du 1^{er} janvier 2021.

Le Règlement est accompagné d'une Recommandation (UE) 2018/1149⁴ qui fournit des **orientations** très opérationnelles pour aider les entreprises à appliquer le Règlement (informations pour identifier les zones à risques, signaux d'alertes pour repérer les risques potentiels, etc.).

La particularité de ce texte est qu'il s'appuie explicitement sur le « Guide OCDE sur le devoir de diligence pour des chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant des zones de conflit ou à haut risque », qui lui-même s'appuie sur les « Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ».

Le devoir de vigilance français

La France est le premier pays européen à s'être dotée en 2017 d'une loi spécifique au **devoir de vigilance**. Construit sur le modèle anglo-saxon, il s'appuie cependant sur l'expérience de la loi Sapin 2, qui constitue la première loi française contraignante en matière d'enjeux ESG.

² « Règlement (UE) n° 995/2010 du Parlement européen et du Conseil du 20 octobre 2010 établissant les obligations des opérateurs qui mettent du bois et des produits dérivés sur le marché »

³ « Règlement (UE) 2017/821 du Parlement Européen et du Conseil du 17 mai 2017, fixant des obligations liées au devoir de diligence à l'égard de la chaîne d'approvisionnement pour les importateurs de l'Union qui importent de l'étain, du tantale et du tungstène, leurs minerais et de l'or provenant de zones de conflit ou à haut risque »

⁴ « Recommandation (UE) 2018/1149 de la Commission du 10 août 2018 concernant des lignes directrices non contraignantes pour l'identification des zones de conflit ou à haut risque et des autres risques pour la chaîne d'approvisionnement en vertu du règlement (UE) 2017/821 du Parlement européen et du Conseil »

La Loi Sapin 2

La Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite **loi Sapin 2**, est une première étape réglementaire française en matière de devoir de diligence.

Applicable à compter du 1^{er} juin 2017, elle impose aux grandes entreprises françaises (disposant de plus de 500 salariés et présentant un chiffre d'affaires supérieur à 100 M€) de **mettre en place des mesures de prévention et de détection de la corruption**, tant en France qu'à l'étranger (article 17). Le **dispositif de pilotage par les risques** doit être composé de 8 **procédures**.

Deux points font explicitement référence aux **relations d'affaires** (incluant la **chaîne d'approvisionnement**) :

- La **cartographie des risques de corruption** doit être établie « **en fonction des activités de la société et des pays où elle opère** » ; il est demandé aux entreprises qu'elles soient vigilantes dans les activités et les pays où la corruption a le plus de chances d'être présente
- Les **procédures d'évaluation des risques de corruption** doivent concerner « **les fournisseurs de 1er rang et les intermédiaires** » (chaîne d'approvisionnement de rang 1)

Sapin 2 introduit également une **sanction administrative**, applicable par la nouvelle Agence française anti-corruption (article 1). L'amende infligée par la Commission des sanctions peut aller jusqu'à 1M€ pour les personnes morales, et le dirigeant peut être tenu responsable à titre personnel (condamnation au pénal pour délit de corruption), la sanction pouvant aller jusqu'à 200 000 euros. L'entreprise peut également être exclue des marchés publics.

Loi sapin 2 / Article 17 (8 procédures)

- Un **code de conduite** définissant et illustrant les comportements à proscrire
- Un **dispositif d'alerte interne** pour recueillir les signalements d'employés ayant connaissance de conduites ou de situations contraires au code de conduite
- Une **cartographie des risques**, en fonction des activités de la société et des pays où elle opère. Celle-ci doit régulièrement mise à jour
- Des **procédures d'évaluation** de la situation des clients, des fournisseurs de premier rang et des intermédiaires
- Des **procédures de contrôles comptables**, réalisés en interne ou par un auditeur externe
- Un **dispositif de formation** destiné aux cadres et personnels les plus exposés aux risques
- Un **régime disciplinaire** permettant de sanctionner en interne les salariés violant le code de conduite
- Un **dispositif de contrôle et d'évaluation** interne des mesures mises en oeuvre

La loi sur le devoir de vigilance : première loi française contraignant les entreprises à mettre en place un dispositif de pilotage des risques ESG liés à la chaîne d'approvisionnement

S'inspirant du modèle de la loi Sapin 2, la Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre auprès de leurs filiales et sous-traitants est la première mesure française contraignant les entreprises à adopter une **approche concrète de la gestion des risques pesant sur leur chaîne d'approvisionnement et leurs relations d'affaires**. Il est entendu par relations d'affaires tout type de relations qu'entretient l'entreprise avec une partie prenante identifiée (fournisseur, investisseur, client, prestataire, etc.) dans ses activités.

La loi sur le devoir de vigilance met en place une obligation d'**identification des risques et de prévention des « atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement »** pour les sociétés mères ou donneuses d'ordre. Elle oblige les entreprises de plus de 5 000 salariés lorsque le siège est en France, ou plus de 10 000 salariés lorsque le siège social est à l'étranger, à établir, mettre en œuvre et publier un « **plan de vigilance** » dans le « rapport de gestion », à compter de janvier 2018 (cf. article 4) ; le « compte-rendu de sa mise en œuvre effective » doit également être intégré dans le rapport de gestion. Entre 150 et 200 entreprises seraient concernées par cette obligation.

Les 5 éléments du Plan du Devoir de Vigilance (Article 1)

- Une **cartographie des risques** destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation
- Des **procédures d'évaluation** régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie au regard de la cartographie des risques
- Des **actions adaptées d'atténuation des risques** ou de prévention des atteintes graves
- Un **mécanisme d'alerte** et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques
- Un **dispositif de suivi des mesures** mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité

Selon l'article 1, « le plan (de vigilance) a vocation à être élaboré **en association avec les parties prenantes de la société**, le cas échéant dans le cadre d'initiatives pluripartites au sein de filières ou à l'échelle territoriale ». Les mesures devant figurer dans le plan (article L225-102-4 du Code de Commerce) comportent 5 éléments.

La loi sur le devoir de vigilance ne comporte **pas de sanctions** en tant que telles, mais il existe un **mécanisme de mise en demeure**. Si la société ne respecte pas ses obligations, à l'issue d'une période de 3 mois à compter de la mise en demeure (par toute personne justifiant d'un intérêt à agir – telle que des associations de défense des droits humains ou les syndicats), le juge peut l'enjoindre de les respecter. En cas de manquement, l'entreprise peut être condamnée à réparer le préjudice et à verser des dommages et des intérêts.

Ainsi, la loi sur le devoir de vigilance crée une **obligation de moyens** mais **pas d'obligations de résultats**.

C. Les outils de gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement

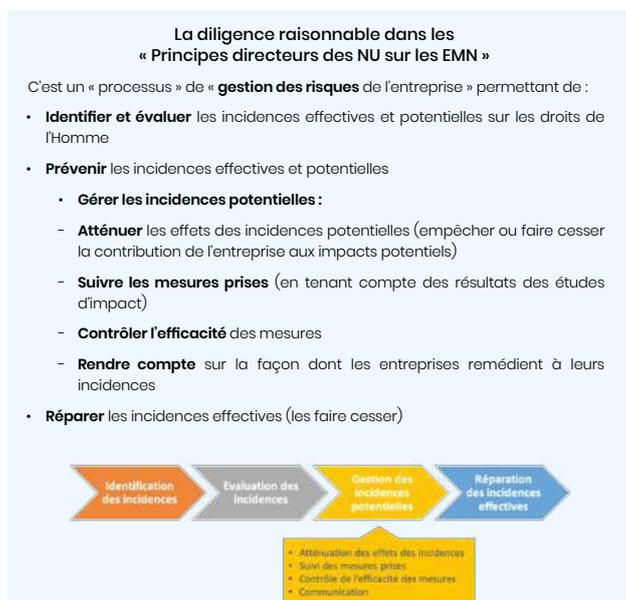
Le devoir de diligence

Les grands principes directeurs de l'OIT, de l'ONU et de l'OCD sont à l'origine même de la notion de **devoir de diligence**. Ils constituent un **cadre de référence** en la matière, et peuvent donc être utilisés comme outils de pilotage des risques par les entreprises.

La diligence raisonnable selon l'ONU et l'OCDE / Aspects pratiques

En 2011, les « Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme » posent les bases de la « **diligence raisonnable fondée sur les risques** ».

Très proche de celui présenté dans les « Principes directeurs des NU sur les EMN », le **mécanisme de diligence exposé dans les « Principes directeurs de l'OCDE sur les EMN » (2011)** est aujourd'hui la référence incontestable en la matière ; il est présenté comme un dispositif permettant « d'identifier, de prévenir ou d'atténuer les incidences négatives, réelles ou potentielles, et rendre compte de la manière dont elles répondent à de telles incidences ». Il est par ailleurs précisé que « les incidences potentielles doivent être traitées grâce à des mesures de prévention ou d'atténuation, tandis que les incidences réelles doivent être traitées grâce à des mesures de réparation ».



Sphère d'influence, proportionnalité et priorité

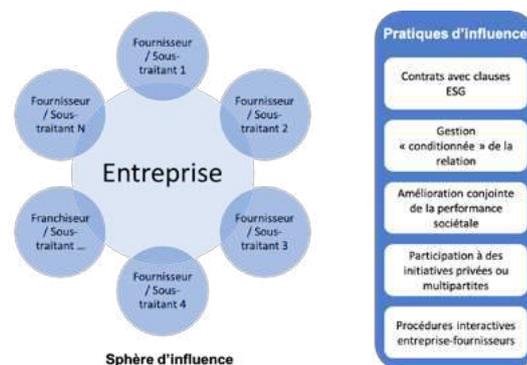
Lorsqu'il s'agit d'aller au-delà de l'identification et la gestion des risques **pour l'entreprise elle-même**, pour englober également les risques d'incidences négatives directs ou indirects liés à l'ensemble des **relations d'affaires** (« toute relation avec des partenaires commerciaux, des entités appartenant à la chaîne d'approvisionnement, ou toute autre entité, publique ou non, directement liées à ses activités, ses produits ou ses services »), on parle de **sphère d'influence**. Ainsi, la contribution à une incidence négative est-elle étendue à l'activité qui provoque, facilite, ou incite une **autre entité** à provoquer cette incidence.

Ceci revient à demander aux entreprises d'encourager leurs partenaires commerciaux, y compris les **sous-traitants** et les **fournisseurs**, à appliquer eux-mêmes les principes de la diligence raisonnable.

La capacité de l'entreprise à **faire modifier les pratiques néfastes de l'entité responsable d'une incidence négative** peut prendre différents types de formes :

- De façon préventive, en établissant des accords contractuels dans la relation (clauses d'engagement)
- En suspendant de façon provisoire la relation pendant la période d'atténuation, ou en la rompant après un échec sur les efforts d'atténuation
- En améliorant la performance sociétale des fournisseurs de façon coopérative (formation du personnel, renforcement des capacités de gestion des risques, etc.)
- En mettant en place des procédures interactives entreprise-fournisseurs (réunions, consultations, audits, etc.)

En pratique, la gestion des risques dans la sphère d'influence devrait naturellement satisfaire les principes de **non transfert des responsabilités, proportionnalité et de priorité.**



3 principes d'application du devoir de diligence

Non transfert de responsabilité : l'entreprise engagée dans une relation d'affaires ne doit pas transférer ses responsabilités liées au devoir de vigilance mais au contraire accompagner les parties prenantes impliquées.

Proportionnalité : la diligence doit être adaptée à la taille et aux spécificités de l'entreprise).

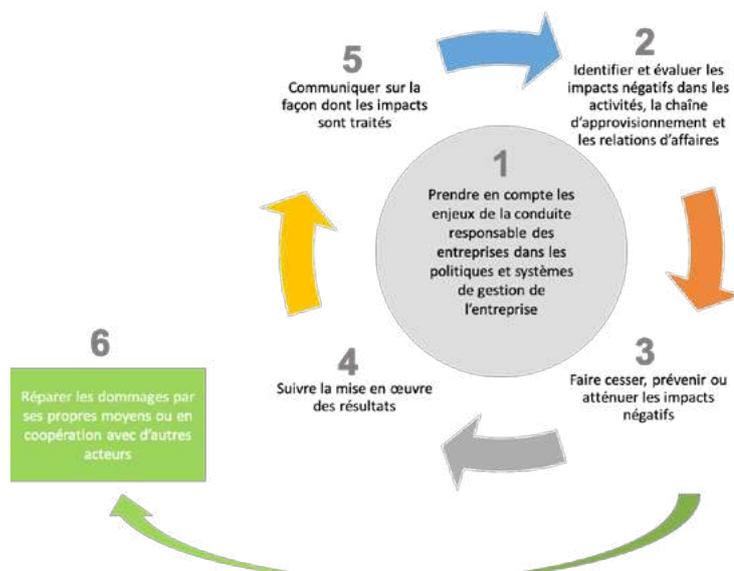
Priorité : face à un grand nombre de fournisseurs, la diligence raisonnable devrait être exercée là où les risques d'incidences négatives sont les plus forts).

La pratique du devoir de diligence

En matière de **respect des droits de l'Homme**, le guide des NU, « *The corporate responsibility to respect human rights* » (2012), fournit des **exemples concrets** de types d'impacts négatifs, de classification de la gravité des impacts, de politique de gestion des risques, d'implication des parties prenantes (dont les organisations syndicales), de modèles de gouvernance, de méthodes de prévention et d'atténuation, de processus de remédiation (incluant des actions préventives et correctives), d'indicateurs de mesure des risques, de sources de données, de méthode de contrôle des résultats, de règles de communication et de mécanismes de « grief » (permettant de traiter les plaintes et les conflits).



Le récent « Guide de l'OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises » (2018), appelé « guide CRE », est devenu le standard des techniques de gestion du devoir de vigilance. Il couvre tous les thèmes ESG couverts par la Déclaration de l'OIT et les Principes directeurs de l'ONU, au-delà des droits de l'Homme (emploi et les relations professionnelles, environnement, lutte contre la corruption, etc...). Dans un **esprit de progrès continu**. Il présente un certain nombre d'actions pratiques et d'exemples relatifs à chacune des **6 étapes recensées.**



On trouvera par ailleurs de nombreux exemples spécifiques aux secteurs à risques dans les guides sectoriels de l'OCDE sur les risques provenant de la chaîne d'approvisionnement, comprenant les facteurs de suspicion de risques, des signaux d'alerte, des indicateurs de mesure des risques (KPI), des systèmes d'alertes, etc.

N° Etape	Exemples d'actions de diligence
1	Développer des politiques spécifiques en fonction des principaux risques encourus par l'entreprise, en se basant sur les résultats des études d'évaluation des risques qu'elle a menées, afin d'indiquer la manière dont elle traite lesdits risques
2	Dresser un panorama initial et complet des champs d'activités et des types de relations d'affaires de l'entreprise pour comprendre quelles sont les informations à rassembler
3	Se concerter et échanger avec les parties prenantes et détenteur de droits impactés ou susceptibles de l'être, ainsi qu'avec leurs représentants, pour élaborer et mettre en œuvre, un plan d'action adapté
4	Evaluer à intervalles réguliers les relations d'affaires de l'entreprise afin de vérifier qu'elles prennent bien des mesures pour atténuer leurs risques et qu'elles préviennent et atténuent bien leurs impacts négatifs
5	Diffuser les informations liées au devoir de diligence dans un format accessible et adapté, par exemple en les publiant sur le site internet de l'entreprise, et en les affichant dans les locaux de l'entreprise et en les traduisant dans les langues locales
6	Essayer d'évaluer le degré de satisfaction des plaignants quant au processus de réparation et de ces résultats

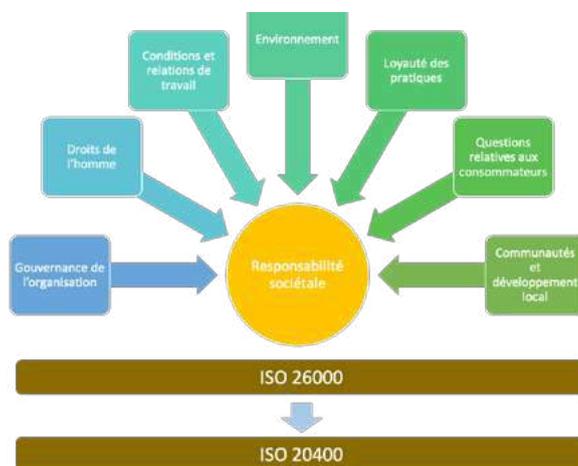
La norme internationale ISO 20400

Une norme calquée sur ISO 26000

Les entreprises qui souhaitent dépasser les principes pratiques de l'OCDE peuvent s'appuyer sur la norme ISO 20400 (2017).

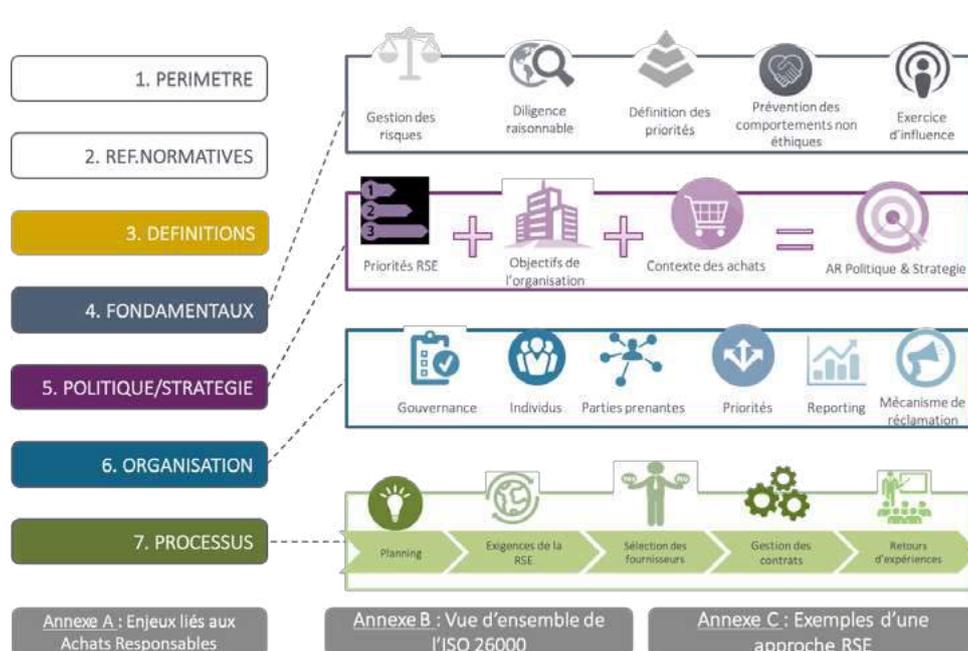
Consacrée à l'intégration des enjeux de développement durable au sein de la fonction Achats, et établie en lien avec les grandes organisations internationales (ONU, OCDE, etc.), la norme ISO 20400 propose des recommandations (cadre flexible) aux décideurs et aux acheteurs qui souhaitent maîtriser leurs coûts tout en y insérant la gestion des **risques sociaux et environnementaux**.

S'appuyant sur les **7 questions centrales de la norme ISO 26000**, elle est applicable à tout type d'organisme (quelle que soit sa taille, son activité, sa localisation).



Son principal objectif est d'intégrer la **responsabilité dans le processus Achats** et de permettre aux entreprises d'identifier et de gérer les impacts sur les parties prenantes se présentant aux différentes étapes de l'activité Achats (stratégie, politique, organisation, processus). Elle prend en compte tous les grands enjeux ESG liés à la chaîne d'approvisionnement et inclut explicitement la **diligence raisonnable**.

En ce sens, elle est devenue le **référentiel incontournable** pour les entreprises qui souhaitent piloter les risques provenant de leur chaîne d'approvisionnement.

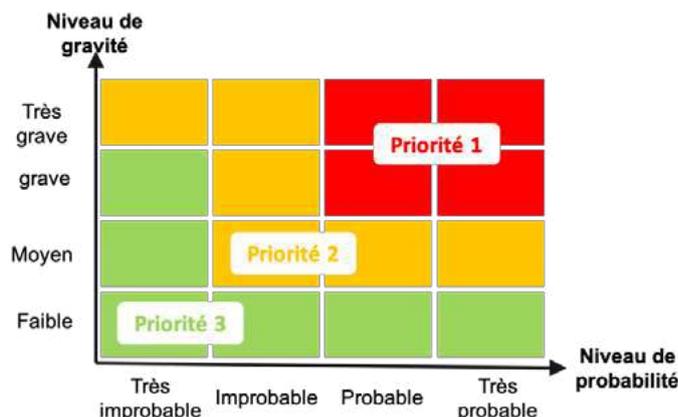


Une réponse aux attentes des investisseurs

La norme ISO 20400 s'appuie sur les grands concepts de la gestion des risques, tels qu'ils figurent dans la norme ISO 31000 (2018).

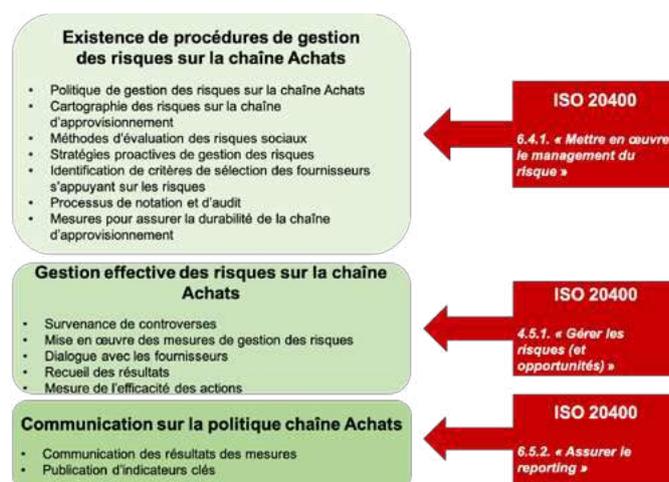
Les grands concepts de la gestion des risques selon ISO 31000

- Appétit au risque
- Définition des objectifs
- Typologie des risques
- Identification / évaluation / appréciation / hiérarchisation des risques (cartographie)
- Traitement / pilotage / contrôle des risques,
- Performance de la gestion des risques
- Processus d'amélioration continue
- Information et communication



Elle propose un **système de gestion des risques** qui répond précisément aux attentes des investisseurs :

- Le paragraphe 6.4.1. « Mettre en œuvre le management du risque », fournit un set pour définir les politiques et les procédures de gestion des risques
- Le paragraphe 4.5.1 « Gérer les risques (et opportunités) » permet de piloter effectivement les risques Achats
- Le paragraphe 6.5.2. « Assurer le reporting » permet la remontée des informations en toute transparence



Le label « Relations Fournisseurs et Achats Responsables »

Un label public dédié aux achats responsables

En 2010, le Médiateur des Entreprises et le Conseil National des Achats (CNA) ont lancé la **charte « Relations Fournisseurs Responsables »** pour « inciter les entreprises, organismes publics et privés, à adopter des pratiques responsables vis-à-vis de leurs fournisseurs ». Elle consiste en une dizaine d'engagements ayant pour objectifs de **faciliter le pilotage de la fonction Achats** (suivi d'indicateurs, actions correctrices) et de renforcer **la relation partenariale entre les donneurs d'ordres et les fournisseurs** (à ce jour, elle est signée par environ 2 000 entreprises).

Dans le prolongement, en 2012, un premier **label « Relations Fournisseurs Responsables »** (RFR) est créé par les mêmes concepteurs. Décerné par les pouvoirs publics pour « distinguer les entreprises ou entités publiques françaises ayant fait la preuve de **relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs** », le label RFR est une « **démarche volontaire** visant à faire reconnaître son **engagement en faveur d'une politique d'achats responsables** ainsi que de sa volonté d'impulser un **processus d'amélioration continue** de ses pratiques ».



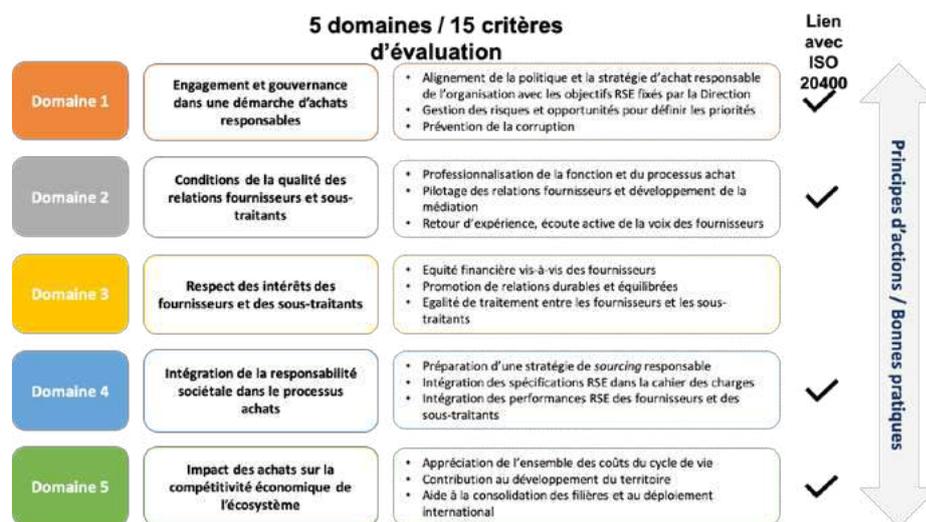
Élargi au PME et aux TPE en 2017, sous la coordination complémentaire de l'ObsAR et de l'AFNOR, le label RFR a pris le nom de **label « Relations Fournisseurs et Achats Responsables »** (RFAR). Il est accordé par des organismes d'évaluation agréés (SGS, ASEA, AFNOR, RSE France) pour une durée de 3 ans (vérification annuelle), sous l'égide d'un comité d'attribution (Médiation des Entreprises, CNA). Une quarantaine d'organisations privées ou publiques l'ont obtenu (soit plus de 100 MM€ d'achats annuels).

Un label articulé avec la norme ISO 20400

Un des atouts du label RFAR est qu'il est conçu en lien étroit avec la norme ISO 20400. Sur les 5 domaines et les 15 critères d'évaluation qui le composent, respectivement 4 et 10 d'entre eux font un lien direct avec la norme. Par exemple, le critère « Gestion des risques et des opportunités pour définir les priorités » est relié au chapitre 4 de la norme ; le critère « Intégration des performances RSE des fournisseurs et des sous-traitants » relié aux points 7.3.5 et 7.4 de la norme.

En permettant aux entreprises labellisées d'afficher publiquement leur niveau de maîtrise de la chaîne d'approvisionnement, le label RFAR n'a pas d'équivalent dans le monde. Il fournit de précieuses informations aux donneurs d'ordres pour qu'ils puissent piloter leurs risques d'approvisionnement.

Toutefois, il s'adresse en priorité aux grandes entreprises plutôt françaises (la dimension internationale, caractéristique de la chaîne d'approvisionnement, est peu prise en compte). De plus, contrairement à ISO 20400, il repose sur la publication d'une certification (le label) et non sur une évaluation de la maturité de l'entreprise.



III. MAÎTRISER LES RISQUES D'INVESTISSEMENT PROVENANT DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Cette partie est destinée aux praticiens de l'investissement. Elle fournit des pistes et des recommandations pour faciliter la prise en compte des risques ESG liés à la chaîne d'approvisionnement dans les décisions d'investissement et de gestion des risques. Celles-ci se positionnent au niveau de l'analyse des entreprises, de l'exercice du devoir de diligence sur la fonction Investissement, et du dialogue avec les entreprises.

A. Apprécier l'exposition des entreprises aux risques ESG liés à la chaîne d'approvisionnement

Utiliser les référentiels et les indicateurs de risques liés à la chaîne d'approvisionnement

Sourcing des données ESG sur la chaîne d'approvisionnement

Les investisseurs peuvent **accéder directement aux informations** qui leur permettent de pouvoir apprécier les risques ESG auxquels sont confrontés les entreprises le long de leur chaîne d'approvisionnement, sans recourir aux services d'un prestataire.

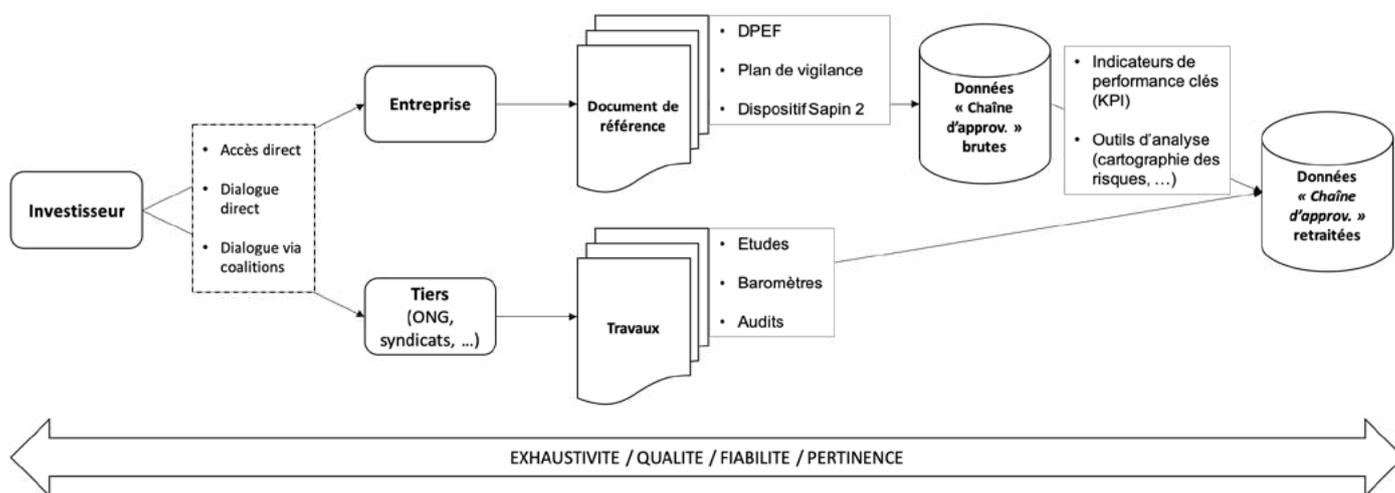
Ces informations reposent essentiellement sur les **données ESG brutes** qui sont fournies par les entreprises. Dans le meilleur des cas, ces données sont déjà retraitées, ce qui donne lieu à la diffusion d'**indicateurs** (Key Performance Indicators / KPI) propres aux risques ESG provenant de la relation avec les sous-traitants avec les fournisseurs. Dans d'autres cas, ces informations sont enrichies d'outils d'analyse permettant d'aller au-delà du simple constat d'exposition (exemple : cartographie des risques liés au devoir de vigilance).

Les principales informations auxquelles peuvent accéder les investisseurs professionnels sont pour l'essentiel des **rapports annuels publics** (les « documents de référence »), lesquels sont alimentés par les entreprises, essentiellement en référence à leurs obligations réglementaires en la matière, que nous rappelons ici :

- Déclaration de performance extra-financière / DPEF (cf. Directive 2014/95/UE)
- Plan de vigilance (cf. loi sur le devoir de vigilance)
- Plan de gestion des risques de corruption (cf. loi Sapin 2)

L'information peut également être complétée par l'analyse des **travaux** qui ont été **menés par des tierces parties**, comme des ONG, des agences spécialisées, des bureaux d'**études** gouvernementaux. Ces derniers peuvent prendre la forme d'études, de **baromètres** (permettant d'identifier les meilleures pratiques et les axes d'amélioration), voire d'**audits externes** (cf. exemples en bibliographie). L'accès à ces travaux peut être facilité par l'existence de **coalitions actionnariales** en faveur de la transparence ou l'**adhésion à des initiatives spécifiques**. Le recours au **dialogue** avec les différentes parties prenantes (ONG, organisations syndicales, etc.), au premier rang desquelles figurent les entreprises, est naturellement à privilégier.

Ces informations (rapports annuels, études spécialisées) peuvent être consolidées et gérées selon les règles classiques du data management (requérant l'**exhaustivité**, la **qualité**, la **fiabilité** et la **pertinence** des informations recueillies), en conformité avec les principes essentiels de la **gouvernance des données**.



Référentiels de reporting « chaîne d'approvisionnement »

Depuis quelques années, la communication des données ESG, dont celles liées à la relation avec les sous-traitants et les fournisseurs, est facilitée par l'utilisation de **référentiels de reporting**, qui non seulement permettent de classer les informations concernées, et donc de les comparer entre entreprises, mais également, d'établir des correspondances entre eux, notamment avec les grandes conventions internationales (OCDE, ONU, OIT). Deux d'entre eux sont incontournables en matière de gestion des données spécifiques à la chaîne d'approvisionnement : la GRI et l'UNGP Reporting.

• La Global Reporting Initiative (GRI)

Le référentiel de reporting le plus connu et le plus utilisé par les entreprises est sans contestation celui de la Global Reporting Initiative (**GRI**) ; plus de 80 % des entreprises cotées l'utilisent dans le monde (soit plus de 8 000 organisations dans plus de 90 pays).



La GRI est un **standard de reporting** établi par le GSSB (*Global Sustainability Standard Board*), une organisation internationale indépendante (membres représentant des entreprises, de fonds de pension, de cabinets de conseil, d'Universités, etc.) ; créé en 1997, ce référentiel de reporting fournit des « guidelines » (principes directeurs, taxonomie, indicateurs) qui mettent l'accent sur la matérialité et la pertinence des enjeux ESG, utilise des critères dits « essentiels » et adapte ces critères aux particularités sectorielles.

Taxonomie « Supply chain » dans la GRI (G4)

ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION

- Profil de l'organisation : G4-12, G4-13
- Gouvernance : G4-41

ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES D'INFORMATION

- Catégorie : Économie
 - Pratiques d'achat : G4-EC9
- Catégorie : Environnement
 - Énergie : G4-EN4
 - Émissions : G4-EN17
 - Évaluation environnementale des fournisseurs : G4-EN32, G4-EN33
- Catégorie : Social
 - Sous-catégorie : Pratiques en matière d'emploi et travail décent
 - Santé et sécurité au travail : G4-LA6
 - Évaluation des pratiques en matière d'emploi chez les fournisseurs : G4-LA14, G4-LA15
 - Sous-catégorie : Droits de l'Homme
 - Liberté syndicale et droit de négociation collective : G4-HR4
 - Travail des enfants : G4-HR5
 - Travail forcé ou obligatoire : G4-HR6
 - Évaluation du respect des droits de l'Homme chez les fournisseurs : G4-HR10, G4-HR11
 - Sous-catégorie : Société
 - Évaluation des impacts des fournisseurs sur la société : G4-SO9, G4-SO10

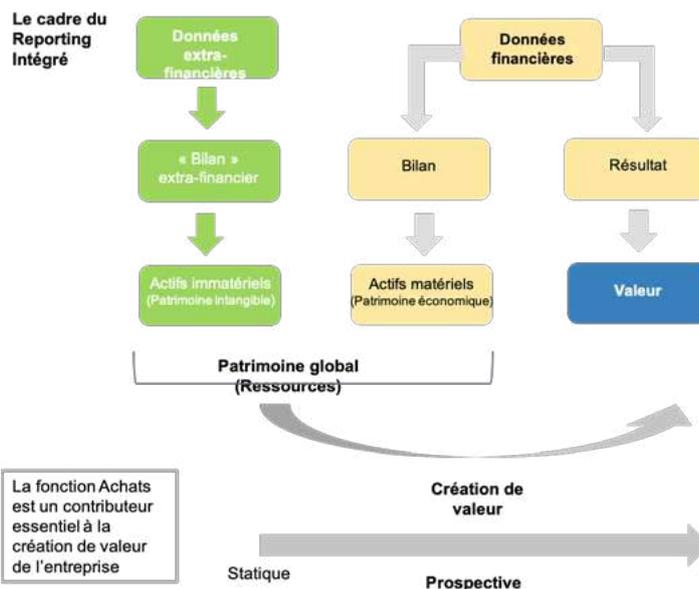
Dans sa version G4, il fournit une **arborescence des thématiques ESG en lien avec la chaîne d'approvisionnement** qui peut être utilisée comme un premier socle de catégorisation de l'information. Elle est suffisamment précise pour y repérer les « changements d'organisation en termes de chaîne d'approvisionnement » (G4-13) ou encore les « impacts négatifs substantiels, réels et potentiels, sur les pratiques en matière d'emploi dans la chaîne d'approvisionnement et les mesures prises » (G4-LA15).



À noter qu'en 2016, une nouvelle structure modulaire de la GRI propose une version des standards G4 qui s'appuie sur de nouvelle terminologie (« GRI standards ») et une nouvelle numérotation (exemple : G4-HR5 « Travail des enfants » -> 408.1).

Par ailleurs, la GRI diffuse les **tables de correspondance avec les principales conventions de l'ONU et de l'OIT**, les Principes de l'OCDE, la Directive Européenne sur le reporting RSE, le Carbon Disclosure Project, le Global Compact, les ODD, etc.

La dernière version du référentiel de la GRI s'inspire des grands principes **INTEGRATED REPORTING** (International Integrated Reporting Council), de façon à s'inscrire dans la mouvance initiée par les principaux textes réglementaires en matière de RSE (à commencer par la Directive Européenne sur le reporting extra-financier) à savoir celle de la **matérialité** (le RI est « communication concise portant sur la manière dont la stratégie, la gouvernance, la performance et les perspectives de l'organisation conduisent, compte tenu de son écosystème, à créer de la valeur à court, moyen et long terme »).



• L'UNGP Reporting

Lancé en 2015 par Shift Projet et Mazars, le cadre de reporting de l'UNGP est le premier **référentiel de reporting qui permet aux entreprises de communiquer sur leur respect des droits humains**, en conformité avec les grands principes fondamentaux, dont ceux de l'ONU. Bien que ce cadre ne concerne pas tous les risques ESG (il s'adresse plutôt aux entreprises soumises au Modern Slavery Act), il a le mérite de s'adresser aux firmes internationales de tous secteurs. Il intègre la chaîne d'approvisionnement, et traite des questions d'impacts et de gestion des risques. Il aborde notamment le sujet de la remédiation, absent des GRI.

L'UNGP Reporting inclut des concordances avec les autres grands référentiels (GRI, IIRC). Il permet également d'accéder à une base de données composée des informations fournies par les entreprises utilisatrices.

Indicateurs ESG propres à la chaîne d'approvisionnement (KPI)

Bien que la réglementation invite les entreprises à faire évoluer leur dispositif de communication sur les données de performance extra-financière, **les indicateurs ESG en liens avec les risques provenant de la chaîne d'approvisionnement** sont à ce jour assez peu répandus dans ces dispositifs.

En 2013, l'Observatoire des Achats Responsables (**ObsAR**) a diffusé un guide dans lequel il répertorie et recommande la diffusion de **15 indicateurs « pertinents »** rassemblés en 5 typologies « permettant 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 ».

Objectif évalué	Description	Indicateur obsAR
Objectif de déploiement		
Déploiement de la démarche en interne	Vérifier que les plans d'action et de formations dédiés à l'interne (achats, prescripteurs, juridique, etc...) sont mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • % d'acheteurs formés aux achats responsables • % d'acheteurs objectifs sur leur démarche achats responsables • % d'opérations d'achats ayant donné lieu à une analyse de type coût global
Déploiement de la démarche en externe	Vérifier que les plans d'action vers l'externe (principalement avec les fournisseurs) sont mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • % de cahiers des charges intégrant des critères de sélection RSE • Nombre de plans de progrès RSE conclus avec des fournisseurs • % de nouveaux fournisseurs ayant signé une charte achats responsables
Objectif de résultat		
Résultats des fournisseurs en matière de RSE	Evaluer la maturité du panel des fournisseurs de l'organisation sur les questions de RSE	<ul style="list-style-type: none"> • % de fournisseurs certifiés sur leur politique sociale ou environnementale
Résultat de l'entreprise donneur d'ordres sur ses pratiques Achats	Mesurer les résultats effectifs des bonnes pratiques comportementales et procédurales mises en place pour gérer de manière équilibrée la relation client-fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> • % de fournisseurs qui sont des PME • % d'actes d'achat dont le délai effectif de paiement est inférieur à 60 jours
Résultat de mesure d'impact des prestations et produits achetés	Mesurer les réductions des impacts sociaux, sociétaux et environnementaux à travers les produits et prestations achetés	<ul style="list-style-type: none"> • % d'acheteurs formés aux achats responsables • Economies réalisées grâce à une approche coût global des produits ou services achetés • Montant des achats au secteur de l'insertion par l'activité économique • Montant des achats au secteur adapté et protégé • % des produits et services considérés d'utilité sociale ou sociétale • % des produits et services qui apportent une plus-value environnementale • % de produits ou services labellisés dans les domaines sociaux ou environnementaux

En pratique, la plupart des grandes entreprises internationales se limitent à communiquer sur des **indicateurs classiques**, relatifs à leur **politique d'achats** et à leurs **relations directes avec les fournisseurs**, le plus souvent en se référant à la GRI. Vivendi a par exemple mis en place depuis plusieurs années des indicateurs spécifiques.

Vivendi : un exemple de KPIs « chaîne d'approvisionnement »

- Existence d'un engagement formel en référence à des principes fondateurs dans la politique d'achat
- Répartition des achats par principaux postes et zones géographiques (sur les fournisseurs et sous-traitants avec lesquels sont réalisés au moins 75% de la dépense globale) / G4-I2, G4-EC1)
- Pourcentage des achats réalisés avec les fournisseurs locaux / G4-EC9)

Exemples d'indicateurs « chaîne d'approvisionnement » recommandés par le « Prix Plan Vigilance »

- Part des fournisseurs ayant signé une charte RSE
- Performance des filiales/fournisseurs/sous-traitants par rapport aux engagements ESG
- Part des sites certifiés ISO 14001
- Taux de fréquence des accidents du travail sur les sites et/ou chez les fournisseurs
- Nombre de licenciements par région
- Emissions de GES par les fournisseurs
- Pourcentage des salariés ayant suivi une formation dédiée au devoir de vigilance

Recourir aux prestations des agences de notation

Comment fonctionnent les agences de notation extra-financière ?

Les **agences de notation extra-financière** fournissent aux investisseurs les **informations ESG** communiquées par les entreprises, en accompagnant ces dernières de prestations qui leur permettent de pouvoir porter une appréciation sur les natures et niveaux de risques ESG (liés à la chaîne d'approvisionnement) auxquels ils sont exposés.

Les agences disposent de leur **propre référentiel**, qu'elles alimentent par des **données** qui ne sont pas foncièrement différentes de celles auxquelles peuvent accéder les investisseurs :

- Données publiques provenant des entreprises : rapports annuels, plans de vigilance, sites internet, etc.
- Données transversales publiques permettant le benchmarking : rapports des organismes internationaux (OCDE, Nations-Unies, BIT, etc.), des agences publiques (ADEME, etc.), des initiatives internationales (CDP, etc.), des ONG (Amnesty International, Les amis de la Terre, Sherpa, etc.), des organismes spécialisés par secteur (Union Internationale des Télécommunications, etc.),

Elles y ajoutent cependant plusieurs types d'informations auxquelles ne peuvent pas prétendre les investisseurs :

- Le résultat de **questionnaires** qu'elles investissent auprès des entreprises
- Des **documents internes** obtenus après entretiens auprès des dirigeants (politiques, procédures, rapports d'exécution)
- Des **études et analyses** qu'elles réalisent elles-mêmes (voir par exemple celle de Vigeo-Eiris (2016) sur la gestion responsable des chaînes d'approvisionnement)

Typiquement, le référentiel inclut des informations sur les **grands enjeux ESG spécifiques à la chaîne d'approvisionnement** (travail des enfants, travail forcé, liberté d'association, discrimination, santé et sécurité, rémunérations, temps de travail, etc.), mais également sur la **politique de gestion des risques** (cartographie des risques, procédures d'audit, procédures en cas de non-conformité, formation des employés du département Achat, controverses effectives, etc.).

Les grandes catégories de prestations fournies par les agences

Ces prestations peuvent être regroupées en **3 grandes catégories** :

- Intégration des thématiques « Achats responsables / Chaîne d'approvisionnement » dans les évaluations extra-financières (**scoring E/S/G**)
- Fourniture d'indicateurs ESG spécifiques à la thématique « **Achats responsables / Chaîne d'approvisionnement** »
- Intégration des thématiques « Achats responsables / Chaîne d'approvisionnement » dans la gestion des **controverses**

Les prestations des principales agences sont restituées dans le tableau suivant⁵ :

Prestataire	Prestations	Particularités méthodologiques
	<ul style="list-style-type: none"> • Notation ESG • Benchmarks • Controverses ESG • Reporting de fonds (dont sur la chaîne d'approvisionnement) • Engagement actionnarial (accompagnement à l'engagement, dont sur la chaîne d'approvisionnement) • <i>Position papers</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement • Questionnaires d'évaluation des fournisseurs spécifiques (audits, standards RSE, pays à risques, droits humains, ...) • Suivi des initiatives
	<ul style="list-style-type: none"> • Notation ESG • Inclusion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement • Questionnaires d'évaluation des fournisseurs spécifiques (audits, standards RSE, pays à risques, droits humains, ...) • Suivi des initiatives • Notations ESG • Analyses ESG • Controverses ESG • Indicateurs spécifiques à la chaîne d'approvisionnement • Etudes, position papers sur les conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Surpondération des indicateurs liés à la chaîne d'approvisionnement dans les secteurs exposés (textile, IT hardware) • Conformité aux standards internationaux • Valorisation des initiatives sectorielles
	<ul style="list-style-type: none"> • Notation ESG (analyse prospective des risques et opportunités) • Controverses ESG • Rapports sectoriels (agroalimentaire, tabac) • Etude sur le travail des enfants dans la chaîne d'approvisionnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Approche risques-opportunités (gestion du risque = politique x mesures) • Prise en compte des enjeux clés par secteur (% différents) • Intégration de la chaîne d'approvisionnement dans l'évaluation ESG, lorsqu'elle est matérielle (pertinente) en aval, en fonction du secteur (textile, agroalimentaire) • Prise en compte d'indicateurs spécifiques (initiatives, collaboration avec les fournisseurs, controverses liées à la chaîne d'approvisionnement, gestion du travail sur la chaîne d'approvisionnement)
	<ul style="list-style-type: none"> • Notation ESG • Controverses ESG (chaîne d'approvisionnement) • Human Rights Risk Monitor (HRRM) (impacts humains des firmes sur les territoires fragiles) • Arms Trade Research (implication des firmes de ventes d'armes dans les pays à risques humains) • Conformité Global Compact 	<ul style="list-style-type: none"> • Notation ESG incluant les droits humains et la santé-sécurité • Approche par les risques (exposition x gestion) • Indicateurs spécifiques à la chaîne d'approvisionnement (dispositif de prévention des violations des droits humains, performance RSE des fournisseurs, prise en compte du rang 3, degré de maîtrise des fournisseurs, formation des acheteurs, ...) • Pondérations dépendant de l'exposition du secteur • Les impacts négatifs des controverses influencent le scoring • Partenaire de KnowTheChain (initiative pour la transparence des chaînes d'approvisionnement) • Insertion des normes internationales (dont UNGP Guidelines)
	<ul style="list-style-type: none"> • Base de données environnementale • Evaluation Scope 3 et empreinte eau (intégrant les externalités liées à la chaîne d'approvisionnement) • Evaluation Prix du carbone (dont exposition à la chaîne d'approvisionnement) • Etudes sur la chaîne d'approvisionnement (nombreux thèmes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation complète de la performance environnementale de la chaîne d'approvisionnement • Les indicateurs environnementaux prennent en compte les impacts indirects de la chaîne d'approvisionnement • % de l'impact indirect dépendant du niveau des externalités et du secteur
	<ul style="list-style-type: none"> • Notation ESG • Controverses ESG • Evaluation et benchmarks des plans de vigilance français • Etude (intégration des risques ESG dans la chaîne d'approvisionnement des entreprises cotées) • Publication des engagements et bonnes pratiques sur la chaîne d'approvisionnement 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 critères (parmi 38) dédiés aux enjeux de la chaîne d'approvisionnement (respect des droits fondamentaux sur le lieu de travail, respect et prévention des risques de droits humains sur la chaîne d'approvisionnement, relations responsables avec les fournisseurs et les sous-traitants, facteurs environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement, développement économique et social du territoire d'activité) • Analyse = politique x processus x résultats • Appui sur les conventions internationales (dont référentiels sectoriels OCDE pour la chaîne d'approvisionnement) • Pondérations selon la matérialité (secteur, activités, organisation) et la maîtrise de l'entreprise (vulnérabilité des parties prenantes, objectifs, capacité d'intervention ...) • Evaluation de la performance des entreprises dans la gestion responsable de leur chaîne d'approvisionnement • Méthodologie spécifique d'évaluation des plans de vigilance français (22 facteurs sur 4 niveaux : engagement, efficacité, pertinence du processus de remédiation, pertinence du reporting)

⁵ Une analyse comparée détaillée est disponible sur demande.

Apprécier soi-même le comportement des entreprises

Les investisseurs peuvent par eux-mêmes, via leurs équipes internes d'analystes ESG « noter » le comportement des entreprises au regard de leur capacité à piloter les risques ESG provenant de leur chaîne d'approvisionnement. La méthodologie de scoring fournie dans la première édition du « Prix Plan Vigilance » FIR-A2 Consulting en donne une illustration.

Niveaux de maturité

La notation des entreprises peut reposer sur l'élaboration d'une **grille de maturité** qui permet, de positionner les entreprises les unes par rapport aux autres en fonction leur **degré d'appropriation du devoir de diligence**, et d'identifier les efforts que certaines d'entre elles auront à fournir pour progresser.

Des **niveaux de maturité** peuvent être distingués, à l'image de ceux utilisés dans la méthodologie de notation du PPV (notés de 0 à 3 dans ce cas).

Niveau de maturité	Interprétation
0 / Inexpérimenté	<ul style="list-style-type: none"> Absence de réponse aux obligations réglementaires Manque d'information
1 / Débutant	<ul style="list-style-type: none"> Début de mise en place du plan de vigilance Connaissance imparfaite des enjeux liés au devoir de vigilance Appréhension élémentaire du devoir de vigilance
2 / Confirmé	<ul style="list-style-type: none"> Dispositif de vigilance bien formalisé et de qualité Appropriation sérieuse des enjeux liés au devoir de vigilance Déploiement effectif sur la totalité de l'organisation Gestion des impacts réels élémentaire (risques résiduels)
3 / Leader	<ul style="list-style-type: none"> Parfaite appropriation des enjeux liés au devoir de vigilance Gouvernance adaptée Dispositifs, actions et pilotage des risques au niveau requis Traitement systématique et pertinent des risques déclarés

Critères et règles de notation

Pour apprécier le niveau de maturité des entreprises dans les relations d'affaires et d'achat, il convient d'adopter un **système de notation** qui rend les notes comparables entre elles, quels que soient les secteurs et les zones géographiques concernés.

Celui-ci peut être adossé à un **référentiel propriétaire**, rassemblant des **critères déterminants**, qui peuvent eux-mêmes être classés par grands **axes** et **thèmes**. Dans la première édition du PPV, deux axes ont été retenus :

- L'axe « Obligations réglementaires » (cartographie des risques, procédures d'évaluation, mesures d'atténuation des risques, dispositif d'alertes, suivi des mesures et de leur efficacité), faisant référence aux 5 obligations de la loi sur le devoir de vigilance française
- L'axe « Démarche / Communication », rassemblant des informations allant au-delà de ce que demande la loi : mise en place d'une politique de gestion du devoir de vigilance, recours aux principes directeurs internationaux sur le devoir de vigilance, gouvernance mise en place pour piloter le devoir de vigilance, facilité d'accès à la documentation associée

Axes	Thèmes	Critères (entre 0 et 3 selon le degré de maturité)	
Démarche / Communication du plan de vigilance	Démarche Générale	<ul style="list-style-type: none"> Initiatives Politique Dispositif de pilotage 	
	Présentation	<ul style="list-style-type: none"> Accessibilité Mise en forme Clarté 	
Obligations réglementaires à l'égard du devoir de vigilance	Cartographie des risques	<ul style="list-style-type: none"> Identification et priorisation des risques Cadre de référence de gestion des risques Typologie des risques Indicateurs de mesure des risques 	
		Evaluation des risques	<ul style="list-style-type: none"> Prise en compte des filiales Rang des fournisseurs évalués Sourcing Traitement des données ESG Outils et Systèmes d'Information
			Alertes
	Actions d'atténuation des risques	<ul style="list-style-type: none"> Dispositif d'actions d'atténuation des risques 	
	Suivi des mesures	<ul style="list-style-type: none"> Dispositif de suivi des mesures 	

Des **pondérations** peuvent être définies, selon la priorité que l'on souhaite accorder à tels ou tels axes, thèmes et/ou critères. Dans le PPV, la priorité a été donnée à des critères comme l'« identification et la priorisation des risques » et la « typologie des risques référencés », qui sont structurants.

Pour chacun des critères utilisés dans le référentiel, des « **règles** » doivent être utilisées pour **qualifier le niveau de maturité** atteint par l'entreprise **en matière de gestion des risques ESG** provenant de sa chaîne d'approvisionnement.

Critère	Maturité	Niveau 0	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Identification et priorisation des risques vis-à-vis du devoir de vigilance		<ul style="list-style-type: none"> Absence de cartographie des risques Cartographie pas en lien avec le devoir de vigilance 	<ul style="list-style-type: none"> Cartographie avec identification partielle des types de risques Evaluation des risques perfectible Priorisation difficile 	<ul style="list-style-type: none"> Cartographie avec identification précise des types de risques Evaluation des risques perfectible 	<ul style="list-style-type: none"> Cartographie avec identification précise des types de risques Evaluation des risques précises (impacts et occurrence quantifiables) Prise en compte des risques résiduels Concertation avec les différentes parties prenantes (dont les organisations syndicales)

Appréciation du critère « Cartographie des risques » dans le PPV

On peut notamment recourir aux principes et outils présentés dans la partie II (déclaration de l'OIT, principes directeurs de l'ONU, guide de l'OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises, norme ISO 20400, etc.), tout en respectant les fondamentaux en du devoir de diligence (contextualisation, priorisation, proportionnalité, non-transférabilité des responsabilités, évolution continue, etc.).

En procédant de la sorte, le niveau de maturité de l'entreprise peut être apprécié au global ou sur chaque nœud de l'arborescence avec la même granularité.

B. Piloter les risques ESG provenant de la chaîne d'approvisionnement

Piloter les risques ESG provenant de la chaîne d'approvisionnement permet aux investisseurs d'assurer la cohérence entre leurs pratiques et leur politique d'investissement responsable. Cela permet également (et surtout) de consolider le mobile « gestion des risques » lorsque celui-ci est un pilier fondamental de leur politique d'investissement.

En pratique, le pilotage des risques passe par la mise en place d'un dispositif dédié, dont le fonctionnement doit être décliné différemment selon l'organisation de l'investisseur et les classes d'actifs concernées.

Mettre en place un dispositif de pilotage des risques liés à la chaîne d'approvisionnement

Le guide de l'OCDE sur la conduite responsable des investisseurs

En 2017, l'OCDE a publié un guide, « Responsible business conduct for institutional investors – Key considerations for due diligence under the OECD Guidelines for Multinational Enterprises », spécifiquement **destiné aux investisseurs**, afin de leur fournir les outils et procédures nécessaires au pilotage des risques ESG provenant de la chaîne d'approvisionnement des entreprises privées. S'appuyant sur les « Principes directeurs pour les EMN », il part du principe que l'investisseur peut et doit influencer le comportement des entreprises via son statut d'actionnaire.



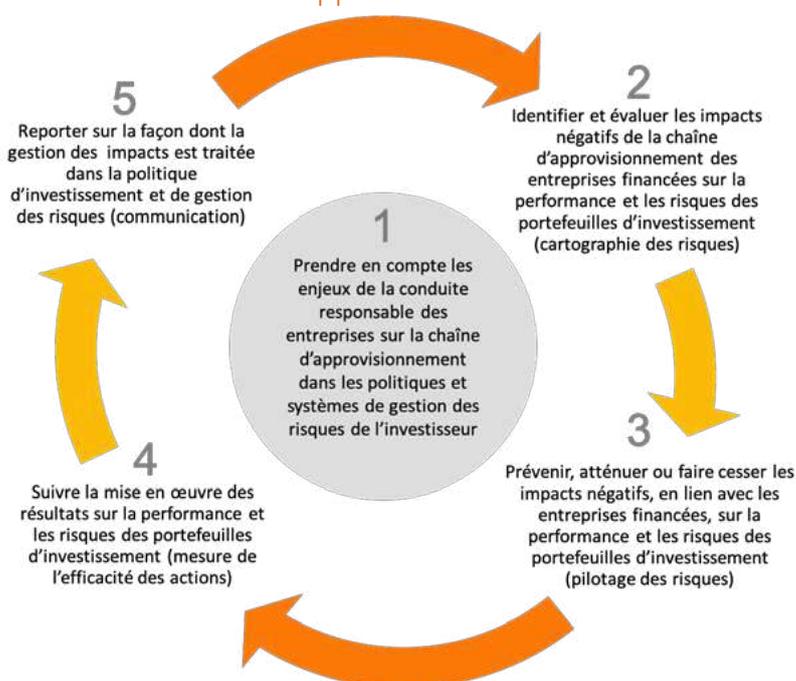
Il s'agit donc de décliner les **principes de la diligence raisonnable** dans les portefeuilles d'actifs financiers détenus par les investisseurs, ces derniers ayant une responsabilité, bien qu'indirecte, dans la survenance et la gestion des impacts négatifs des entreprises. Les processus de décision d'investissement sont différemment impactés selon l'organisation spécifique de l'investisseur, notamment selon que celui-ci intervient sur les marchés en direct (cas quasi-systématique des sociétés de gestion) ou par délégation auprès de sociétés de gestion (cas fréquent chez investisseurs institutionnels).

Nous avons vu que la gestion des risques ESG des entreprises privées avait du mal à dépasser le périmètre des opérations propres, et dans le meilleurs cas les plus importants fournisseurs de rang I. La responsabilité des investisseurs est de contribuer à ce que cet état de fait change.

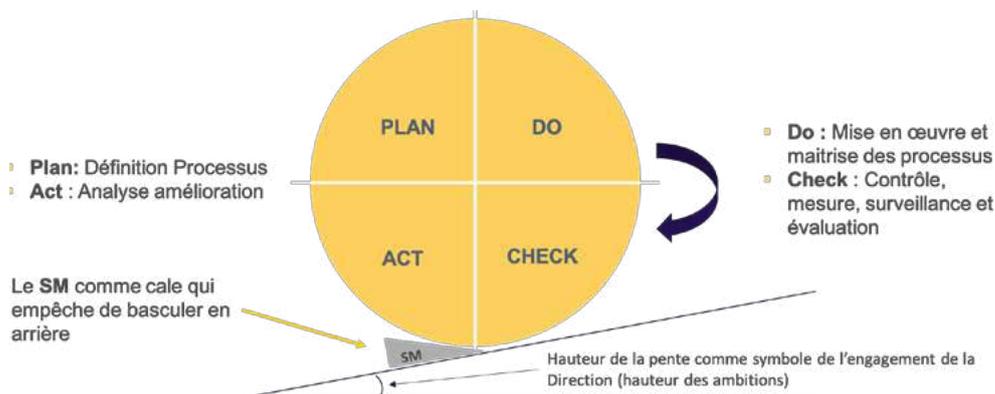
5 étapes pour gérer les risques d'investissement liés à la chaîne d'approvisionnement

Les investisseurs doivent être en mesure de pouvoir éviter les impacts négatifs de leurs investissements (**devoir de diligence des investisseurs**) et sur leurs investissements (**gestion des risques réputationnels et financiers**). Les 2 sujets sont liés par la **responsabilité indirecte qui affecte les investisseurs** et peuvent être traités de la même façon. Dans tous les cas, ils passent par la capacité de l'investisseur à pouvoir influencer les entreprises à l'origine des risques ESG liés à la chaîne d'approvisionnement.

Par application du devoir de diligence sur leur propre fonction (l'investissement), tout comme pour les entreprises, **5 grandes étapes** sont nécessaires pour que les investisseurs puissent **gérer les risques liés à la chaîne d'approvisionnement**.



Les investisseurs ne sont pas encore habitués à intégrer dans leurs anticipations et décisions d'investissement la façon dont les entreprises gèrent elles-mêmes les risques ESG provenant de leur chaîne d'approvisionnement. Ils sont encore relativement inexpérimentés vis-à-vis de ce sujet, la plupart d'entre eux commençant tout juste à développer des outils et des méthodes adaptés pour identifier, évaluer et piloter ces risques. Comme pour les entreprises, le management des risques ESG provenant de la chaîne d'approvisionnement par les investisseurs est une pratique « émergente » qui nécessite, pour être solide, de passer par un long processus d'apprentissage et de pratiquer l'amélioration continue. Cette dernière doit viser le progrès et l'acquisition d'une certaine maturité, dans lequel les ambitions sont portées par un **Système de Management (SM) adapté**.



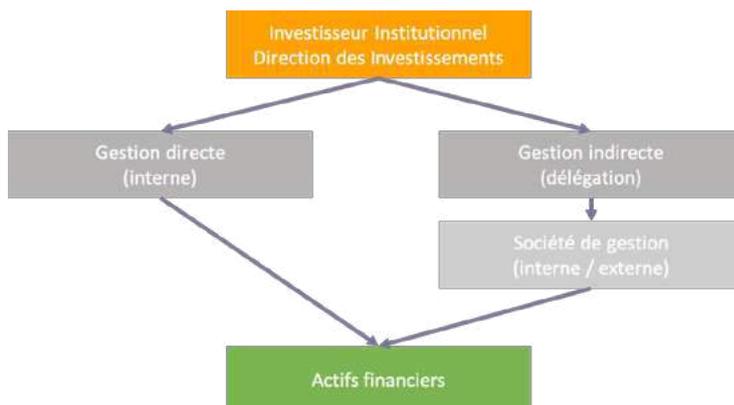
Décliner le devoir de diligence sur la fonction investissement

Distinction des actions de gestion des risques ESG liés à la chaîne d'approvisionnement selon que la gestion est en direct ou déléguée

Les investisseurs professionnels peuvent être organisés très différemment les uns des autres, notamment lorsqu'ils sont investisseurs institutionnels. Dans ce cas, ils peuvent gérer leurs actifs en **direct**, ou **via une délégation** auprès d'un ou de plusieurs sociétés de gestion.

Selon la configuration, les actions à mener pour gérer les risques ESG liés à la chaîne d'approvisionnement pourront être différentes :

- Dans le cas de la **délégation**, les processus impactés sont essentiellement la « due diligence » exercée sur **les sociétés de gestion délégataires et/ou les fonds qu'elles gèrent** ; les risques de la chaîne d'approvisionnement peuvent ensuite être intégrés dans le dispositif de pilotage des risques de la (les) société(s) de gestion, ce qui en fera un **critère de sélection**.
- Dans le cas de la **gestion directe**, la gestion des risques ESG provenant de la chaîne d'approvisionnement doivent s'insérer dans un dispositif plus complet nécessitant leur identification et évaluation avant l'investissement, et leur pilotage pendant toute la période de détention. Dans ce cas, les investisseurs peuvent utiliser plus facilement le levier de l'engagement, de façon à inciter les entreprises à prévenir, réduire ou supprimer leurs impacts négatifs.



Insertion des risques ESG lié à la chaîne d'approvisionnement dans les politiques et les pratiques d'investissement

Comme tout autre risque (financiers, opérationnels, réglementaires, ESG génériques, etc.), les risques ESG liés à la chaîne d'approvisionnement doivent être intégrés dans les **politiques** et les **processus de décision d'investissement**.

Les grandes étapes de l'organisation de la fonction investissement (analyse, stratégie de gestion, décision) ne doivent pas être bouleversées. Il s'agit simplement de s'appuyer sur le dispositif existant et d'y intégrer les nouvelles informations que sont les données ESG sur la chaîne d'approvisionnement, quel que soit le modèle de gestion initial (analyse fondamentale, gestion quantitative, stratégies smart beta, gestion indicielle, etc.).

Etapas de la chaîne d'investissement	Exemples d'actions d'insertion des risques ESG liés à la chaîne d'approvisionnement dans la politique et les processus d'investissement
Politiques	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir une politique spécifique sur la gestion des risques ESG provenant de la chaîne d'approvisionnement • Adapter la politique d'investissement responsable pour y insérer les risques ESG propres à la chaîne d'approvisionnement • Insérer les risques ESG liés à la chaîne d'approvisionnement dans la politique d'engagement • Insérer les risques ESG liés à la chaîne d'approvisionnement dans les processus de due diligence (cas de la délégation auprès de sociétés de gestion)
Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Adapter les processus de décision d'investissement (en fonction des stratégies et des classes d'actifs) en y insérant les données ESG liées à la chaîne d'approvisionnement • Adapter les stratégies ESG en y insérant les données ESG liées à la chaîne d'approvisionnement
Reporting	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir un reporting sur la « performance chaîne d'approvisionnement » des entreprises • Etablir un reporting sur la prise en compte des risques ESG liés à la chaîne d'approvisionnement par les gestionnaires d'actifs en délégation • Etablir un reporting des engagements relatifs aux risques ESG liés à la chaîne d'approvisionnement
Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une procédure de suivi de la gestion des impacts négatifs • Mettre en place une base des incidents en lien avec les risques liés à la chaîne d'approvisionnement

Lorsque l'investisseur est déjà organisé en matière de **stratégies d'investissement responsable**, il lui suffit d'insérer les informations ESG dans la (les) stratégies ESG qu'il utilise. Par exemple, s'il utilise :

- Les exclusions normatives (du type Global Compact), il peut s'assurer que le respect des 10 principes est appliqué sur la chaîne d'approvisionnement des entreprises
- La gestion des controverses, il peut faire un focus sur les controverses relatives aux interventions dans les secteurs d'activité et les zones géographiques à risques (du point de vue de la chaîne d'approvisionnement)
- La gestion Best in Class, il insère des données spécifiques à la chaîne d'approvisionnement sans l'appréciation ESG qu'il fait des entreprises
- L'impact investing, il peut développer des indicateurs d'impact spécifiques au suivi des risques de la chaîne d'approvisionnement

Par ailleurs, la prise en compte des informations ESG liées à la chaîne d'approvisionnement relevant de la gestion des risques, il est nécessaire de les insérer dans la **cartographie des risques** de l'investisseur, de façon à être capable, au-delà de l'identification, d'évaluer et de prioriser ces risques.

Identification, évaluation et priorisation des risques ESG liés à la chaîne d'approvisionnement

Les investisseurs doivent identifier les risques et les prioriser avant et après l'investissement. Les **actions précédant l'investissement** consistent à étendre l'analyse classique des risques (analyses financière et extra-financière) sur la classe d'actifs concernée. **Après l'investissement**, l'analyse des risques ex-post peut être conduite en réalisant un screening du portefeuille, exécuté au regard des principaux facteurs dont on sait qu'ils sont générateurs de risques ESG sur la chaîne d'approvisionnement (secteurs d'activité et zones géographiques à risques, droits humains, etc.).

L'appréciation des risques repose sur la **qualité des informations utilisées**, qui peut provenir de sources différentes (voir Partie III.A.), incluant les services des agences de notation extra-financières (notamment sur les controverses), les bases de données des Initiatives collaboratives telles que celle des PRI et les informations issues du dialogue direct avec les entreprises. Une attention particulière doit être portée sur les données issues de mécanismes de grief telles que celles qui émanent des PCN (voir Partie II.B) locaux, qui permettent d'identifier rapidement les entreprises qui sont confrontées à des survenances effectives de risques.

L'appui des ONG, des organisations syndicales et autres parties prenantes (organisations professionnelles, agences parapubliques, médias, ...) peut également être utile.

Dans le cas d'une gestion en délégation, l'investisseur doit s'assurer que son délégataire dispose des politiques et procédures de gestion des risques appropriées.

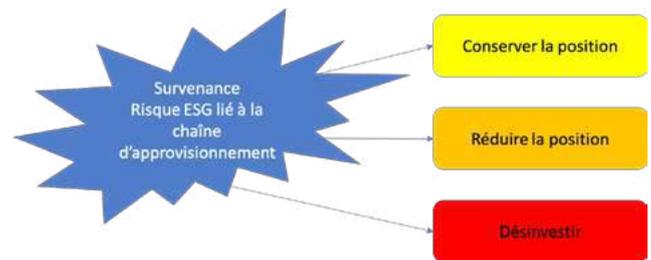
Pre-post investissement / Classes d'actifs	Actions cotées	Obligations <i>corporate</i>	Fonds d'investissement et de <i>private equity</i>	Autres (infrastructures, immobilier, ...)
Avant l'investissement	Réaliser une analyse extra-financière pour identifier les risques liés à la chaîne d'approvisionnement, et les prioriser	Réaliser une analyse extra-financière pour identifier les risques liés à la chaîne d'approvisionnement, et les prioriser	Insérer les risques ESG liés à la chaîne d'approvisionnement dans la procédure de due diligence des sociétés de gestion	Réaliser une analyse extra-financière pour identifier les risques liés à la chaîne d'approvisionnement, et les prioriser
Après l'investissement	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostiquer les portefeuilles de façon régulière afin de repérer les expositions ex-post aux risques ESG provenant de la chaîne d'approvisionnement • Identifier et évaluer les risques les plus importants, et mener un engagement avec les entreprises concernées 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostiquer les portefeuilles de façon régulière afin de repérer les expositions ex-post aux risques ESG provenant de la chaîne d'approvisionnement • Identifier et évaluer les risques les plus importants, et mener un engagement avec les entreprises concernées • Suivre les risques les plus importants 	Suivre les risques ESG liés à la chaîne d'approvisionnement dans le cadre du dialogue après investissement avec les sociétés de gestion	Suivre les risques ESG liés à la chaîne d'approvisionnement dans le suivi post-investissement

Prévention et réduction des risques ESG liés à la chaîne d'approvisionnement

En matière d'investissement, **lorsque les risques sont potentiels**, les **actions de prévention** peuvent consister à mettre en place des **stratégies de gestion ESG** permettant d'éviter d'être confronté à la situation à risques (exclusions sectorielles, normatives, sur la bases de controverses), à participer à des initiatives collaboratives de façon à être informé et pouvoir anticiper, ou en ayant des **actions d'engagement** préventives (par exemple, en informant une entreprise de sa politique d'exclusion en cas de controverse sévère sur le non-respect des droits humains).

Lorsque les risques sont survenus (impacts effectifs), les **décisions d'investissement** peuvent prendre 3 formes : **conserver la position**, **réduire la position** (désinvestissement partiel), ou **désinvestir totalement** (exclusion).

Les 2 premiers types de décision peuvent être accompagnés d'actions d'engagement et de surveillance attentive des risques auxquels l'investisseur est exposé. Le désinvestissement total n'est à envisager qu'en cas d'impact sévère. Dans certains cas, le désinvestissement est impossible (pour des raisons comptables ou financières), auquel cas la surveillance de l'entreprise doit être renforcée.



	Exemples d'actions de prévention et de réduction des risques d'investissement liés à la chaîne d'approvisionnement
Prévention des risques	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des stratégies d'exclusion normatives (respect de standards internationaux) • Mettre en place des stratégies sectorielles (exclusion de secteurs d'activité à risques) • Mettre en place des stratégies de controverses (suivi des controverses en lien avec les enjeux de la chaîne d'approvisionnement) • Participer à des Initiatives collaboratives dédiées à la chaîne d'approvisionnement • S'engager auprès des entreprises soupçonnées d'être à risque
Réduction des risques	<ul style="list-style-type: none"> • Rester investi et faire de l'engagement sous différentes formes (envoi de courriers, participation à des meetings, utilisation des droits de vote, coalition d'investisseurs, ...) • Rester investi et joindre des actions d'initiatives ayant pour objectif de réduire les risques • Réduire la position d'investissement (surveillance) • Désinvestir temporairement (surveillance) • Désinvestir totalement, interdire l'investissement lorsque les risques sont à forts impacts (exclusion)

La nature des décisions doit être conditionnée par la **classe des actifs concernés**. Par exemple, des actions d'engagement peuvent être menées sur des obligations *corporate*, mais sans grande chance de succès, compte-tenu de la faiblesse du levier d'influence sur cette classe d'actifs. D'une façon plus générale, les investisseurs auront intérêt à entamer des actions d'engagement d'autant plus fortement qu'ils auront un levier d'influence important, c'est-à-dire qu'ils seront actionnaires d'un poids significatif de l'entreprise (éventuellement dans le cadre de coalitions d'investisseurs). Les participations aux actions des initiatives d'investisseurs (comme celles des PRI, voir plus loin) sont à cet égard efficaces. Il faut également noter que des dépôts de résolution ont également pu être réalisés par des investisseurs dans le prolongement de la déclaration de « circonstances spécifiques » par les PCN².

6 Le guide de l'OCDE cite le cas d'une résolution déposée auprès de l'entreprise pharmaceutique néerlandaise Mylan, après que cette dernière ait fait l'objet d'une circonstance spécifique par le PCN local, pour impact négatif sur les droits humains dans le cadre de la vente d'un produit d'injection léthale utilisé dans les prisons.

Décision d'investissement / Classes d'actifs	Actions cotées	Obligations <i>corporate</i>	Fonds d'investissement et de <i>private equity</i>	Autres (infrastructures, immobilier, ...)
Engagement	Faire de l'engagement individuel ou collaboratif, avec un processus d'escalade et une durée suffisamment longue si nécessaire	Faire de l'engagement individuel ou collaboratif, en tenant compte du fait que la possibilité d'influence est faible	Inviter le délégataire à faire de l'engagement	Faire de l'engagement individuel
Désinvestissement	Considérer le désinvestissement lorsque l'engagement est sans succès	Considérer le désinvestissement en cas d'impact sévère	Considérer le désinvestissement en cas d'impact sévère	Considérer le désinvestissement en cas d'impact sévère
Investissement surveillé	Si l'engagement est sans succès et que le désinvestissement est impossible ou inapproprié, rester investi au niveau considéré comme raisonnable, et assurer un suivi précis des risques	Si l'engagement est sans succès et que le désinvestissement est impossible ou inapproprié, rester investi au niveau considéré comme raisonnable, et assurer un suivi précis des risques	Si l'engagement est sans succès et que le désinvestissement est impossible ou inapproprié, rester investi au niveau considéré comme raisonnable, et assurer un suivi précis des risques	Si l'engagement est sans succès et que le désinvestissement est impossible ou inapproprié, rester investi au niveau considéré comme raisonnable, et assurer un suivi précis des risques

Naturellement, dans le cas d'une délégation de gestion, l'investisseur doit s'assurer que le gestionnaire d'actif est en capacité de déployer lui-même des procédures de prévention et de réduction des risques.

Suivi de la mise en œuvre et des résultats, et reporting

Le reporting sur les activités de devoir de diligence de l'investisseur doit également être différencié selon que celui-ci est investisseur institutionnel ou société de gestion.

Dans le premier cas, l'**information** est **publique et à destination des principales parties prenantes**. Le reporting sur la politique et les pratiques de diligence d'investissement doit être fait en se conformant aux attentes des clients ou ayant-droits (typiquement au format des PRI).

Dans le cas de la société de gestion, les conditions de reporting sur la gestion des risques ESG liés à la chaîne d'approvisionnement répondent aux mêmes règles à ceci près qu'un **reporting complémentaire non public, à destination des clients** (dédiés ou non, ce peut être des investisseurs institutionnels) est nécessaire.

Enfin et surtout, les investisseurs institutionnels et les sociétés de gestion soumis aux dispositions de l'article 173-VI sont par ailleurs obligés d'informer leurs souscripteurs et clients sur la façon dont ils intègrent ou non (conformément au *comply or explain*) des critères ESG dans leur politique et pratique d'investissement. Cette obligation légale d'information va bien au-delà d'un simple reporting, et constitue *in fine* à l'égard des souscripteurs et clients des investisseurs concernés un véritable engagement juridique à mettre en œuvre les critères ESG ainsi retenus.

Type de reporting	Actions de communication (contenu du reporting)
Reporting public (investisseurs institutionnels et sociétés de gestion – gestion collective)	<ul style="list-style-type: none"> Politique de gestion des risques ESG liés à la chaîne d'approvisionnement (incluant les procédures de due diligence des sociétés de gestion, le cas échéant) Implémentation de la politique sur les différentes stratégies et classes d'actifs Activités d'engagement Entreprises avec lesquelles un engagement a été mené Résultat des engagements Décisions d'investissement (réductions, désinvestissements / exclusions) Principes de la politique de vote en lien avec les risques ESG liés à la chaîne d'approvisionnement Résultats des votes en lien avec les risques ESG liés à la chaîne d'approvisionnement Projets d'évolution de la politique et du dispositif de diligence
Reporting privé (investisseurs institutionnels et sociétés de gestion – gestion collective et gestion dédiée)	<ul style="list-style-type: none"> Méthode d'identification des risques Résultats sur l'identification des impacts négatifs Pilotage des impacts auprès des entreprises Performance de la politique de diligence

C. S'engager

L'engagement est central dans le cadre de l'exercice du devoir de diligence de l'investisseur. Voici quelques compléments pour aider les investisseurs à le mettre en pratique.

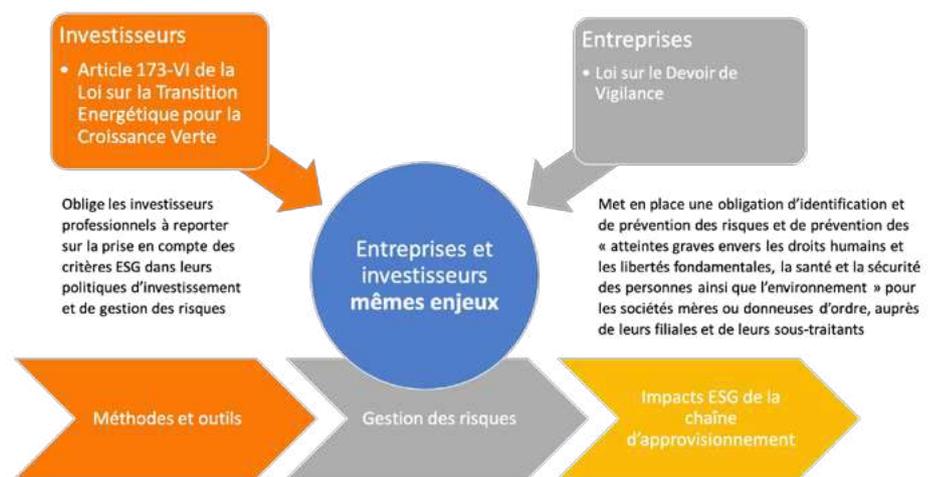
Dialoguer avec les entreprises

Le dialogue entreprises-investisseurs autour de la chaîne d'approvisionnement : une condition nécessaire

De par leurs obligations réglementaires sensiblement identiques, les entreprises et les investisseurs sont confrontés aux **mêmes enjeux**.

Les deux types d'acteurs ont **conjointement intérêt à mieux prendre en compte les risques ESG liés à la chaîne d'approvisionnement dans leurs décisions**, respectivement de production de biens et services, et de gestion financière.

L'émission d'informations ESG sur la chaîne d'approvisionnement par les entreprises et leur exploitation par les investisseurs peut générer un **cercle vertueux** entre les deux parties : la politique de gestion des risques ESG liés à la chaîne d'approvisionnement des entreprises peut alimenter la politique d'investissement responsable des investisseurs, et, réciproquement, la politique d'investissement responsable des investisseurs peut conditionner la politique de responsabilité sociétale des entreprises.



Faciliter un dialogue constructif entre entreprises et investisseurs

apparaît comme une condition nécessaire pour répondre aux enjeux collectifs de gestion des impacts ESG de la chaîne d'approvisionnement.

Gestion du processus de dialogue et d'engagement

Les *Principles for Responsible Investments (PRI)* ont produit un **guide**, « *Managing ESG risk in the supply chains of private companies and assets* » (2017), qui fait référence en matière d'exercice du dialogue et de l'engagement auprès des entreprises autour du sujet des risques ESG provenant de la chaîne d'approvisionnement. Bien qu'il concerne plus particulièrement l'investissement non coté (*private equity*), les règles qu'il développe sont également applicables aux entreprises cotées.

Ces principes sont illustrés par de nombreux exemples de pratiques d'engagement, dans des secteurs d'activité différents.

Ce guide est accompagné d'une **bibliothèque de ressources** qui contient plus de 150 documents et outils de référence concernant directement ou indirectement la chaîne d'approvisionnement. La bibliothèque est scindée en 2 ensembles ; l'un concerne les documents fondamentaux (du type OCDE) ; l'autre concerne des sujets spécifiques (comme les particularités sectorielles). La cspécifité utilisée pour indexer la base repose sur ISO 26000 et **ISO 20400** ; elle s'appuie sur des mots-clés du type « droits humains », « pratiques du travail », « environnement », etc.



Le **processus de dialogue et d'engagement** sur la chaîne d'approvisionnement diffère selon l'endroit où on se positionne dans le processus de décision d'investissement (avant ou après l'investissement). **Avant l'investissement**, le dialogue peut prendre la forme d'une « **pré-évaluation** » ou d'une « **due diligence** », selon que l'on est au stade de la prospective ou de la pré-décision d'investissement ; **après l'investissement**, le dialogue s'inscrit dans le cadre de l'**engagement**, alors que l'investisseur est dorénavant actionnaire-proprétaire. Dans ces 3 cas, les informations à obtenir de l'entreprise sont différentes ; elles doivent être de plus adaptées en fonction des priorités de l'investisseur (en termes de gestion des risques) et de la maturité de l'entreprise :

- Durant la **phase de « pré-évaluation »**, l'investisseur doit pouvoir accéder aux informations indicatives qui lui permettront de pouvoir appréhender le niveau général de risques (ou d'opportunités) sur la chaîne d'approvisionnement.
- Durant la **phase de « due diligence »**, l'investisseur doit pouvoir disposer des **informations qui permettront de repérer dans quelle mesure l'entreprise est capable de piloter les risques** ; il s'agit essentiellement d'informations concernant la gouvernance et la performance du dispositif de pilotage des risques.
- Durant la **phase « post-investissement »**, le dialogue doit se focaliser sur les points précis pour lesquels l'investisseur aura identifié des risques le concernant, l'objectif étant d'influencer l'entreprise afin qu'il progresse et qu'il réduise ses propres risques

Objectif évalué	Description	Actions
Avant investissement	Pré-évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche de l'identification des risques prioritaires (activités et secteurs à risques) • Informations essentielles : <ul style="list-style-type: none"> - Taille et organisation de l'entreprise - Caractéristiques du marché (concurrentiel, oligopole, ...) - Complexité de la chaîne d'approvisionnement - % de l'activité dans les secteurs et les zones géographiques à haut risque - Existence d'une analyse des risques faites par l'entreprise - Appréciation du niveau des impacts négatifs par l'entreprise
	Due diligence	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche de l'appréciation de la performance du dispositif de pilotage des risques • Informations essentielles : <ul style="list-style-type: none"> - Ressources et organisation du système de pilotage des risques (instances, responsabilités, ...) - Politique et procédures de gestion des risques ESG - Mesure de la performance des fournisseurs (KPI, reporting, ...) - Cartographie de la chaîne d'approvisionnement au-delà du rang 1 - Relation fournisseurs (contractualisation, conformité réglementaire, dialogue, audits, ...)
Après investissement	Engagement	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche d'approfondissement sur des points à risques spécifiques • Exemples : <ul style="list-style-type: none"> - Formation des fournisseurs aux risques ESG - Restitution de la mesure des KPI pertinents - Actions prises en cas de non-conformité - Nombre de fournisseurs remplacés pour des raisons de risques ESG - Etc...

Invitation des entreprises aux meilleures pratiques

Dans le cadre de leurs actions de dialogue, les investisseurs peuvent faire remonter aux entreprises leurs souhaits d'amélioration en matière de gestion des risques ESG provenant de la chaîne d'approvisionnement. Dans le cadre de la première édition du « Prix Plan Vigilance », un certain nombre de **bonnes pratiques** ont été identifiées (cf. tableau ci-dessous).

AXES	THÈMES	CRITÈRES	RECOMMANDATIONS
Démarche / Communication du plan de vigilance	Démarche générale	Politique	Associer les filiales, fournisseurs et sous-traitants à la conception de la politique de vigilance
		Initiatives	Adhérer à des pactes, chartes, labels ou codes de conduites locaux ou internationaux, en lien explicite avec le devoir de vigilance
		Dispositif de pilotage	Mettre en place un dispositif de pilotage du devoir de vigilance : <ul style="list-style-type: none"> Disposer d'une gouvernance dédiée composée des différentes parties prenantes internes (directions opérationnelles, direction générale) et externes (organisations syndicales, filiales, fournisseurs) En préciser le rôle Soumettre ses propositions au conseil d'administration
	Présentation	Accessibilité	Rédiger le plan de vigilance sous la forme d'un document indépendant
		Mise en forme	Enrichir le plan de vigilance par la présentation de la démarche générale et la prise en compte des résultats
		Clarté	Expliquer de façon claire et détaillée la méthodologie d'établissement du plan de vigilance
Obligations réglementaires à l'égard du devoir de vigilance	Cartographie des risques	Identif. Et priorisation des risques	Exposer la cartographie des risques en prenant en compte la capacité de l'entreprise à réduire les impacts réels sur les parties prenantes <ul style="list-style-type: none"> Etablir une matrice des risques propre au devoir de vigilance (filiales, fournisseurs, sous-traitants) Isoler les risques de localisation géographique et d'activités sectorielles Intégrer les risques indirects (exemple : via la fonction Investissement) Exposer la cartographie en affectant les risques de leur occurrence et niveau d'impact (risques bruts) Tenir compte du Degré de Maîtrise des Risques de l'entreprise (risques nets) Impliquer les parties prenantes internes et externes dans la construction de la cartographie des risques
		Cadre de réf. de gestion des risques	Utiliser un cadre de référence de la gestion des risques spécifique aux relations avec les fournisseurs / sous-traitants (ISO 20400)
		Typologie des risques	Tenir compte des risques provenant des spécificités géographiques, sectorielles et métiers de l'entreprise
		Indicateurs de mesure des risques	Utiliser des indicateurs de performance détaillés pour les filiales et pour les fournisseurs : <ul style="list-style-type: none"> Utiliser des indicateurs de mesure des risques spécifiques au devoir de vigilance (voir partie x) Utiliser les normes de présentation adaptées (GRI, UNGP, ...) Lorsque les indicateurs de mesure des risques ESG sont génériques (RSE), prendre soin de les appliquer sur le périmètre des relations d'affaires concernées (filiales, fournisseurs, sous-traitants)
	Evaluation des risques	Prise en compte des filiales	Responsabiliser les filiales en leur demandant de restituer leurs expositions aux risques ESG et leurs résultats selon un dispositif spécifique
		Rang des fournisseurs évalués	Etendre le périmètre d'analyse des risques aux fournisseurs et sous-traitants jusqu'au rang où les risques d'impact négatif restent significatifs : <ul style="list-style-type: none"> Appliquer le plan de vigilance sur un périmètre exhaustif, au niveau du rang des fournisseurs considéré comme pertinent (activités, zones géographiques) Fournir les informations sur le rang des fournisseurs évalués (taux de couverture)
		Sourcing	Confronter les fournisseurs et les sous-traitants à des audits réalisés par des prestataires externes
		Traitement des données ESG	Assurer un traitement des données ESG permettant de déclencher des actions correctives précises
		Outils et systèmes d'information	Développer des outils internes d'évaluation permettant de combiner les différentes sources
	Alertes	d'alertes	Impliquer les parties prenantes internes et externes dans la conception et le suivi du dispositif d'alertes
Actions d'att. des risques		Dispositif d'att. des risques	Adopter un dispositif d'actions correctives tenant compte du degré de gravité des risques préalablement identifiés dans la cartographie : <ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un dispositif différenciant le type d'actions correctives à mener en fonction des priorités des risques ESG concernés dans la cartographie Exemple : 1/ Degré "tolérance zéro" -> Déclenchement d'une cellule de crise, 2/ Degré "Non-conformité grave" -> Délai minimum pour résoudre la non-conformité, 3/ Degré "Non-conformité modérée" -> Délai plus long pour résoudre la non-conformité + mise en place d'un audit de suivi, 4/ Degré "Observation" -> Mise en place d'un plan d'actions préventif
		Suivi des mesures	Dispositif de suivi des mesures

Adhérer à des initiatives collectives sur la chaîne d'approvisionnement

Pour répondre aux enjeux ESG liés à la chaîne d'approvisionnement, les investisseurs peuvent rejoindre des initiatives collectives dédiées à ce sujet. Généralement, ces initiatives sont destinées aux entreprises ; elles sont le plus souvent spécialisées par secteurs d'activité. Elles ont cependant pour objectif de réfléchir à la mise en place de codes de conduite, de méthodes d'évaluation (cartographie) et de gestion des risques ESG, de techniques d'évaluation et d'audit des fournisseurs, d'indicateurs clés de performance, de reporting, etc., autant de sujets pour lesquels une contribution active des investisseurs ne peut que les conduire à mieux maîtriser leurs propres risques.

Quelques initiatives incontournables permettant de gérer les risques ESG de la chaîne d'approvisionnement

Voici quelques initiatives privilégiées auxquelles participent certains investisseurs professionnels français :

Initiative	Nom	Objectif
	Principles for Responsible Investment	<ul style="list-style-type: none"> Créés par l'UNEP Fi (Département finance du Programme des Nations Unies pour l'environnement) en 2006, les Principles for Responsible Investment (PRI) ont pour objectif d'inciter les investisseurs professionnels à prendre en compte les problèmes environnementaux sociaux et de gouvernance dans leurs activités <ul style="list-style-type: none"> Les signataires s'engagent à respecter 6 principes : <ul style="list-style-type: none"> Intégrer des facteurs environnementaux, sociaux et gouvernementaux dans le choix des investissements Intégrer des facteurs ESG dans les politiques et pratiques d'actionnaire Intégrer des facteurs ESG dans les exigences de reporting envers les entreprises Intégrer des facteurs ESG dans les relations avec les SGP « fournisseurs » Contribuer à l'amélioration des PRI Faire un reporting sur la mise en place des PRI Les PRI disposent d'une plateforme d'engagement par laquelle ils engagent des actions collectives, notamment autour des enjeux ESG liés à la chaîne d'approvisionnement
	KnowTheChain	<ul style="list-style-type: none"> KnowTheChain est une initiative qui s'adresse aux entreprises et aux investisseurs qui souhaitent comprendre et gérer les risques de travail forcé se présentant dans les chaînes d'approvisionnement L'initiative fournit des ressources pratiques aux entreprises pour les aider à être plus transparentes et responsables Elle réalise des benchmarks des pratiques des entreprises Elle fournit également des informations aux investisseurs, afin qu'ils puissent exercer leurs décisions d'investissement en connaissance de cause
	Sustainable Apparel Coalition	<ul style="list-style-type: none"> La Sustainable Apparel Coalition SAC) concerne les entreprises des secteurs du textile et de l'habillement, qu'elle accompagne en leur fournissant des mesures d'indicateurs d'impact social le long de la chaîne d'approvisionnement (Higg Facility Social & Labor Measure) Elle dispose également d'un module concernant les indicateurs d'impact environnemental (Higg Facility Environmental Module)
	Responsible Business Alliance	<ul style="list-style-type: none"> La Responsible Business Alliance (RBA), ex Electronic Industry Citizenship Coalition (EICC) se dit être la plus grande coalition dédiée à la responsabilité sociétale dans les chaînes d'approvisionnement Créée en 2004 par un groupe de compagnies de l'électronique, elle s'est étendue aux secteurs de la distribution, l'automobile et des jouets Son objectif est de soutenir les droits et le bien-être des travailleurs et des communautés qui sont affectées par la chaîne d'approvisionnement, partout dans le monde Les participants adhèrent à un code de conduite et bénéficient des outils et des formations de l'initiative pour améliorer de façon continue leur responsabilité ESG le long de la chaîne d'approvisionnement
	Extractive Industries Transparency Initiative	<ul style="list-style-type: none"> L'Extractive Industries Transparency Initiative est une norme mondiale pour « promouvoir une gouvernance ouverte et redevable des ressources pétrolières, gazières et minérales » La norme EITI concerne les Etats, les entreprises et les investisseurs El exige des pays qu'ils publient des informations sur la chaîne de valeur extractive (de l'octroi des droits d'extraction aux revenus du gouvernement à la façon dont ces revenus bénéficient à la population) L'ITIE cherche à renforcer la gouvernance publique et des entreprises, à promouvoir une bonne compréhension de la gestion des ressources naturelles et à fournir des données pour informer et mener des réformes ; l'objectif ultime est d'endiguer
	Joint Audit Cooperation	<ul style="list-style-type: none"> La Joint Audit Cooperation est une association d'opérateurs de télécommunications dont le but est d'évaluer et de développer la capacité à implémenter la RSE le long de la chaîne de production internationale (incluant les fournisseurs) de ce secteur Les membres partagent des ressources et des bonnes pratiques pour déployer la RSE à tous les étages (rangs) de la chaîne d'approvisionnement

Exemples d'actions menées par des initiatives d'investisseurs

Deux récentes actions relatives à la gestion des risques ESG provenant de la chaîne d'approvisionnement, menées par des initiatives impliquant des investisseurs, permettent d'illustrer comment ces derniers peuvent se mobiliser sur le sujet.

• Action du FAIRR auprès de la restauration rapide

En mars 2019, le FAIRR (Farm Animal Investment Risk and Return), appuyé par CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies), a invité les géants de la restauration rapide (McDonald's, Yum ! / KFC, Brands international/ Burger King, Chipotle, The Wendy's Company et Domino's Pizza) à adopter une stratégie claire de réduction des risques dans leur **chaîne d'approvisionnement** en viande et en produits laitiers, et à la rendre publique.

Cette action préconise aux entreprises ciblées :

- De mettre en place des politiques d'achats rigoureuses vis-à-vis des fournisseurs, imposant notamment des objectifs de traçabilité et de reporting sur les émissions de GES et sur les impacts de consommation d'eau
- De s'engager sur des objectifs chiffrés d'émissions de GES et de consommation d'eau, imposés aux fournisseurs
- De reporter annuellement les résultats par rapport à ces objectifs (dans le format du CDP)
- D'élaborer des scénarios liés aux risques climatiques, conformément au modèle de la TCFD (Task force on Climate-related Financial Disclosures)

La coalition rassemble des **investisseurs** comme Schroders, Fidelity, Aviva Investors, UBS, ABN AMRO, Natixis IM, OFI AM, Mirova (6 500 MM\$ d'actifs gérés).



Une action du FAIRR et du CERES auprès de la restauration rapide (mars 2019) motivée par des enjeux climatiques

Trois risques ESG sont explicitement ciblés : les émissions de gaz à effet de serre (GES), l'utilisation de l'eau et des terres. Mais la priorité est clairement donnée aux émissions de GES. L'initiative vise à imposer au secteur de la restauration de revoir sa chaîne d'approvisionnement pour prendre en compte les objectifs de l'accord de Paris visant à limiter le réchauffement climatique, comme d'autres secteurs (l'automobile par exemple) l'ont déjà fait.

Dans une étude jointe, l'Initiative montre que les producteurs de viande et de poisson sont très exposés en termes de risques ESG et que 60% d'entre eux ne gèrent pas ces risques critiques et/ou ne produisent pas de reporting ESG associé.

• Action de l'IIFS contre la déforestation de l'Amérique du Sud

L'IIFS (Investor Initiative For Sustainable Forest) est une **coalition d'investisseurs** initiée par les PRI (Principles for Responsible Investments) et appuyée par le CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies). En mars 2019, elle a lancé une action de mobilisation des investisseurs sur les risques financiers provenant de la déforestation provoquée par les entreprises se fournissant en matières premières (telles que le soja ou le bétail) provenant d'Amérique du Sud.

Cette action a pour objectif d'amener les entreprises concernées à supprimer la déforestation (et les risques financiers associés), notamment en mettant en place des mécanismes de protection et en assurant la traçabilité des activités qu'elles exercent avec les producteurs de soja et les éleveurs.

L'action menée par l'IIFS invoque que les entreprises qui utilisent du soja produit en Amérique du Sud sont exposées à de nombreux risques d'affaires liés à la déforestation, parmi lesquels figurent des risques réputationnels (dus au fait que les consommateurs sont conscients que la chaîne d'approvisionnement des entreprises est liée à la déforestation), des risques humains, territoriaux et opérationnels (liés au changement potentiel du climat local et la baisse des rendements agricoles), des risques juridiques et règlementaires, et des risques d'accès au marché.

57 investisseurs (6 300 MM\$) ont signé cette action, parmi lesquels figurent BNPP AM et Mirova.



Action de l'IIFS contre la déforestation de l'Amérique du Sud (mars 2019)

Ce qui est demandé aux entreprises

- Mettre en place et rendre publique une politique de gestion des risques de déforestation, incluant des engagements couvrant la totalité de la chaîne d'approvisionnement et des zones géographiques concernées
- Reporter publiquement sur le dispositif mis en place pour identifier, évaluer et gérer les risques de déforestation le long de la chaîne d'approvisionnement en soja
- Reporter publiquement sur les résultats et sur les plans d'actions correctifs déployés en cas de non-conformité
- Reporter publiquement sur les métriques utilisées pour piloter les risques de déforestation

S'inspirer des bonnes pratiques des investisseurs

Voici quelques exemples d'actions d'investisseurs professionnels français. Cette liste n'est pas exhaustive ; elle a pour vocation d'illustrer certaines pratiques.

Les pratiques des investisseurs institutionnels

En France, les investisseurs institutionnels sont globalement moins bien préparés que les sociétés de gestion. Il existe cependant quelques actions remarquables, qui sont en train de se généraliser.

• Allianz

Allianz France a affiché ouvertement dans son rapport « article 173 » que sa politique ESG permettra à son unité Investissements d' « être en conformité avec la nouvelle réglementation sur le devoir de vigilance », et que dans ce cadre elle prendrait en compte les émissions des fournisseurs de rang 1, et les risques de chaîne d'approvisionnement.

• L'Établissement de Retraite Additionnelle de la Fonction Publique (ERAFP)

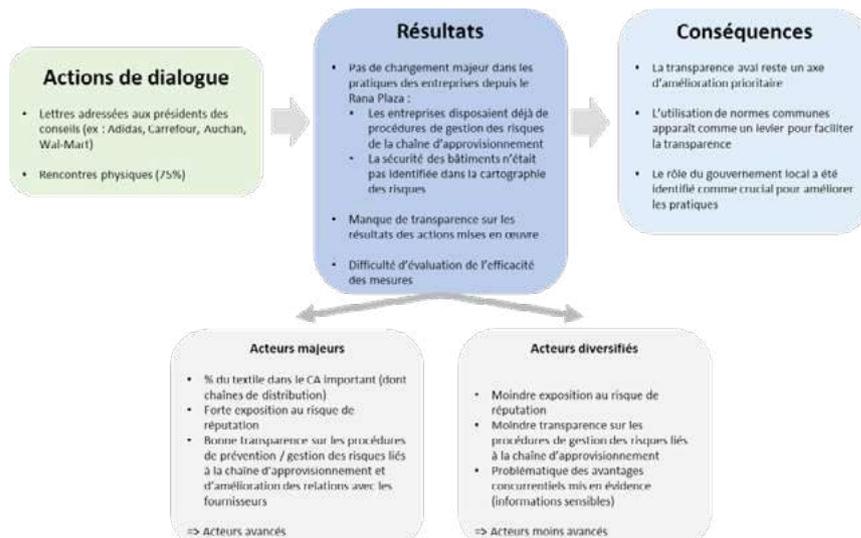
La charte ISR de l'ERAFP est organisée autour de 5 valeurs, dont la première, « État de droit et droits de l'Homme » intègre explicitement le critère la « **gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement** ». L'organisation adhère à des initiatives comme les PRI (Principles for Responsible Investment), l'ITIE (Initiative pour la Transparence des Industries Extractives) et l'ICCR (Interface Centre on Corporate Responsibility), avec qui elle s'engage sur la « **prévention des risques sociaux dans la chaîne d'approvisionnement** », affichée comme le deuxième **thème prioritaire d'engagement** (après la lutte contre le réchauffement climatique).

Par ailleurs, au-delà de sa participation à la **plateforme de Mirova** (cf. infra) sur les « *conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement du secteur textile et informatique* », l'ERAFP a annoncé, dans sa politique d'investissement 2019, qu'elle allait renforcer ses actions de participation à des initiatives collectives sur la « *promotion des risques sociaux dans la chaîne d'approvisionnement* ».

• Le Fonds de Réserve pour les Retraites (FRR)

Dans sa politique d'investissement, dont le premier principe a longtemps été de « respecter les droits de l'Homme et les droits fondamentaux au travail », le FRR s'est donné comme ambition de « **promouvoir des actions visant à mettre en place des relations de coopération avec les fournisseurs, sous- et co-traitants** ». Il participe notamment à l'initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (EITI) et aux Principles for Responsible Investments (PRI).

Figurant parmi les adhérents de la **plateforme Mirova**, le FRR mène des **actions de dialogue autour de la chaîne Achats**, constituées d'envoi de lettres adressées aux présidents des conseils (ex: Adidas, Carrefour, Auchan, Wal-Mart) et de rencontres physiques (75 %). Ses actions ont permis de différencier deux types d'acteurs en matière de gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement :



- Des acteurs avancés, comme les chaînes de distribution, caractérisés par une part importante de leur chiffre d'affaires provenant du textile, une forte exposition au risque de réputation, une bonne transparence sur les procédures de prévention et de gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement et une amélioration des relations avec les fournisseurs
- Des acteurs moins avancés, caractérisés par une moindre exposition au risque de réputation, une moindre transparence sur les procédures de gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement et des problématiques d'avantages concurrentiels ; c'est avec ceux-ci que le FRR privilégie ses actions

• L'Ircantec

L'Ircantec participe régulièrement à des initiatives collectives, comme celles menées par les PRI sur les « pratiques humaines » ou les « risques liés à l'eau », « chez les fournisseurs de l'industrie agroalimentaire ».

Dans sa politique d'engagement, la « **gestion des droits de l'Homme par les entreprises** » est l'un des axes privilégiés ; il est abordé autour des droits fondamentaux des travailleurs tels que définis par l'OIT (liberté d'association et reconnaissance effective du droit de négociation collective, élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, abolition effective du travail des enfants, élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession).

• La Macif

Dans son « rapport 173 », la Macif fait explicitement référence à la loi française sur le devoir de vigilance, ainsi qu'aux « Principes Directeurs des Nations-Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme » de 2011. Invoquant la « **mise en œuvre d'une diligence raisonnable** », le groupe mutualiste a annoncé une volonté de **dialogue** autour des enjeux ESG de la chaîne d'approvisionnement « dans la continuité et en cohérence avec son action d'engagement envers la lutte contre le travail des enfants ».

En pratique, au cours de l'année 2017, La Macif s'est associée aux PRI dans le cadre d'une action relative à la lutte contre le travail des enfants dans la filière du cacao.

Les pratiques des sociétés de gestion

• Ecofi Investissements

En signant l'initiative *KnowTheChain*, Ecofi Investissements a marqué la volonté de s'engager sur le devoir de vigilance et l'approvisionnement. La société de gestion insère les questions de la chaîne d'approvisionnement dans son dispositif de notation ESG (surpondération du critère Relations Fournisseurs), et dans sa politique d'engagement.

• Meeschaert AM

Lors de l'**assemblée générale de H&M** du 7 mai 2019, la société de gestion **Meeschaert AM** a déposé une résolution conjointement avec Fondazione Finanza Etica (également membres du réseau Shareholders for Change) sur la rémunération variable des dirigeants exécutifs, en demandant à ce que celle-ci soit adossée à des objectifs sociétaux qui incluent explicitement des objectifs précis concernant l'amélioration des conditions de santé, sécurité et rémunération des travailleurs, **tout au long de la chaîne d'approvisionnement**, et à ce qu'elle soit reportée. La résolution n'a pas été adoptée.

Meeschaert AM participe au dépôt d'une résolution évoquant la chaîne d'approvisionnement (H&M)

Whereas: as long-term shareholders, we believe that compensation metrics should incentivise the creation of sustainable, long term value. Furthermore, we believe that disclosing sustainability targets for the remuneration of senior executives would increase company responsiveness to shareholders who are seeking information about the company's response to the current social and environmental challenges in the apparel and footwear sector.

Be it resolved: we request that H&M fully discloses the sustainability targets that must be fulfilled to trigger variable remuneration of senior executives and annually reports the performance of senior executives against those targets.

Supporting statement: we recommend that the above mentioned sustainability targets:

- are disclosed in the board's proposals to the AGM for guidelines for remuneration of senior executives or, in alternative, in the H&M group sustainability report;
- include precise targets on the improvement of worker health, safety and wage practices along the group's supply chain

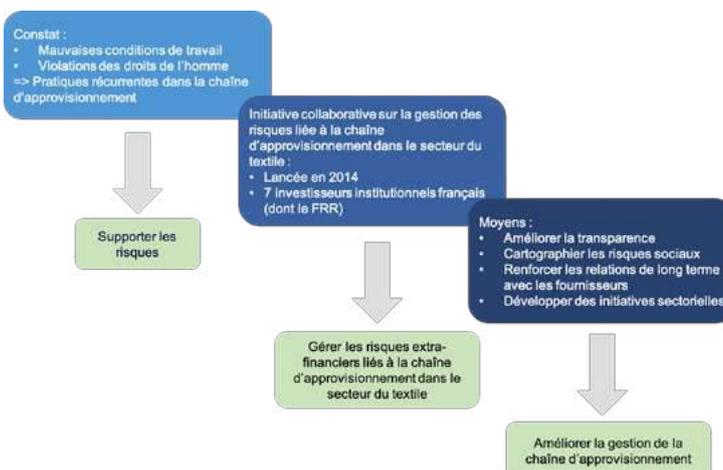
• Mirova

Mirova est probablement la société de gestion française la plus impliquée sur les enjeux de la chaîne d'approvisionnement. Elle est signataire des initiatives Sustainable Apparel Coalition et Responsible Business Alliance, et produit régulièrement des articles sur le sujet.

Dès 2014, elle a lancé une **plateforme d'engagement collaboratif**, en compagnie de plusieurs investisseurs institutionnels, dont le Fonds de Réserve pour les Retraités (FRR). L'initiative part du constat que depuis l'accident du Rana Plaza, il n'existait pas de changement majeur dans le comportement des entreprises en matière de gestion des risques liés à la chaîne d'approvisionnement (mauvaises conditions de travail, violation des droits de l'Homme). La société de gestion a identifié qu'au-delà de l'existence de procédures de gestion des risques écrites par les entreprises, leur manque de transparence des actions mise en œuvre, ainsi que la difficulté de l'évaluation de ces actions, pouvaient être préjudiciables pour les investisseurs.



Dans ce cadre, Mirova a fait ressortir un certain nombre de besoins (transparence aval, utilisation de normes communes, rôle des autorités locales) qui l'ont conduite à construire sa plateforme, dont l'objectif affiché est de gérer les risques extra-financiers liés à la chaîne d'approvisionnement dans le secteur textile, mais également dans l'informatique, la production de cacao, etc.



Insérées dans la **stratégie d'engagement**, les **actions de dialogue** de la société de gestion sont orientées vers la « **cartographisation** » des **risques sociaux**, l'utilisation d'indicateurs d'impact clés (**reporting spécifique**) et la construction d'une **relation de long terme avec les fournisseurs**.

• OFI AM

OFI AM intègre les enjeux de la chaîne d'approvisionnement dans l'**évaluation extra-financière des entreprises**, et surveille de façon attentive la façon dont ils assument leur responsabilité de donneur d'ordres, en particulier pour ce qui concerne l'amélioration des conditions sociales et environnementales des fournisseurs et sous-traitants.

OFI AM a récemment publié une **étude** (2018) sur les enjeux de la chaîne d'approvisionnement, dans le contexte de la mise en place de la loi sur le devoir de vigilance français.



La société de gestion accompagne également ses clients institutionnels, avec qui elle s'engage

auprès des entreprises privées. Elle **dialogue** avec ces dernières lorsque des controverses de responsabilité sociétale se présentent, notamment lorsqu'elles concernent la chaîne d'approvisionnement. Par exemple, en 2018, une action a été menée avec la MACIF auprès de 35 entreprises de secteurs différents en vue de s'assurer du respect des droits humains, notamment du travail des enfants. L'objectif était d'identifier les entreprises les plus en avance et de faire réagir les moins actives afin qu'elles se rapprochent des meilleures pratiques.

OFI AM : 2 axes de dialogue autour de la chaîne d'approvisionnement

Axe 1 : Evolution de la manière de réaliser les audits avec les fournisseurs

Axe 2 : Evolution de la manière dont l'entreprise place la fonction Achat au sein de ses équipes

• Roche Brune AM

En 2017, Roche Brune AM a mandaté Ethifinance pour mener un **engagement actionnarial** auprès de deux entreprises productrices de câbles électroniques, Prysmian et Nexans, au sujet d'allégations de travail des enfants dans leur chaîne d'approvisionnement en mica.

S'appuyant sur un rapport produit par l'ONG « Terre des Hommes » (2016) dénonçant « une des pires formes du travail des enfants » dans la chaîne de production du mica au Jharkhand / Bihar (Inde), la société de gestion a engagé 2 des 13 entreprises désignées publiquement. L'objectif recherché était de faciliter les capacités de réponse des entreprises concernées, dans le cadre du **respect de la politique d'investissement responsable**, axée sur la **limitation des risques extra-financiers**.

Une analyse a permis d'identifier précisément les sources de risques légal, opérationnel, financier et réputationnel pour l'investisseur, et a conduit à apprécier le **risque opérationnel** au niveau « moyen à fort », Roche Brune AM étant signataire des PRI et détenteur de fonds labellisés ISR (le risque financier a été jugé négligeable).

Risques	Nexans
Légal	Limité : Nexans opère en France et est concerné par la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères de 2017, qui encadre les politiques d'approvisionnement, sans toutefois avoir fait jurisprudence
Opérationnel	Faible : La dépendance au mica est faible, il est présent dans de nombreux produits en petite quantité. Des technologies de substitution au mica sont en cours de développement, sans que l'on sache que périmètre elles pourraient concerner.
Financier	Faible : l'impact financier des possibles condamnations est faible. Le mica représente une part limitée des achats et les fournisseurs associés ne sont pas des partenaires majeurs pour Nexans.
Réputationnel	Moyen à fort : le travail des enfants mobilise fortement l'opinion publique et présente globalement un risque réputationnel élevé pour les entreprises concernées. Dans le cas présent, la force du risque dépend pour beaucoup de la capacité de réponse de l'entreprise à la controverse, c'est-à-dire des systèmes internes existants et de sa volonté à communiquer.

Source : « Rapport de la politique d'engagement de Roche Brune AM », 2018 – Appréciation des risques sur Nexans

Un **dialogue** avec les deux entreprises, accompagné d'une analyse de la documentation fournie (rapports d'audit, certificats des autorités locales, etc.) a permis de prendre des décisions d'investissement. Au terme de cette démarche, Prysmen s'est montrée réfractaire (absence de réponse), ce qui a conduit la société de gestion à « détériorer le bêta de la valeur ». Au contraire, Nexans a démontré une ouverture au dialogue ainsi qu'une réelle prise de conscience du sujet ; des axes de travail et de réflexion ont été pris en interne ; « le bêta de la valeur n'a donc pas été altéré ».

- **Sycomore AM**

Dans son modèle SPICE, **Sycomore AM** analyse sous l'angle « risques » le niveau de maîtrise de la chaîne de sous-traitance par l'entreprise.

- **Talence gestion**

En 2017, Talence Gestion a également mandaté Ethifinance pour mener une **démarche d'engagement** auprès de deux entreprises :

- Suite à une référence à la marque TEFAL dans un rapport de l'organisation China Labour Watch (2016) qui faisait état de possibles violations de conventions de l'OIT et notamment à du travail forcé dans l'usine de Cuori, une démarche d'engagement auprès de **SEB** a abouti à des mesures correctives de la part de l'entreprise, qui a par ailleurs donné des garanties satisfaisantes sur les process en place et l'exercice de son devoir de vigilance.
- Sur les possibles impacts environnementaux du projet Galion 2 (une centrale alimentée par de la biomasse importée d'Amérique du Nord), **Albioma** a été engagée par Talence Gestion ; la société de gestion mentionne que tout au long du processus de dialogue, l'entreprise a donné des garanties sérieuses quant à sa capacité à mesurer et, le cas échéant, à limiter l'impact environnemental de ces importations.

Les fonds dédiés à la chaîne d'approvisionnement

- **Parvest SMaRT Food**

Cet OPC « actions internationales » géré par Impax Asset Management pour le compte de BNP Paribas Asset Management investit dans les entreprises de la chaîne de valeur du secteur de l'alimentaire qui font preuve d'un comportement responsable ; la chaîne de valeur s'entend de la production à la distribution des aliments, en passant par leur transformation, leur transport, leur emballage et les contrôles de sécurité.

Le fonds privilégie les entreprises qui agissent pour la réduction de la pollution, la lutte contre le changement climatique et une alimentation de meilleure qualité. Les entreprises qui, directement ou via leur chaîne d'approvisionnement, ont une mauvaise gestion de la main d'œuvre (santé-sécurité et travail), spéculent sur les matières premières, s'accaparent des terres, ne respectent pas la biodiversité, ont des émissions toxiques, etc. sont exclues. La « gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement » est un critère d'exclusion en tant que tel.

La surveillance des entreprises se fait essentiellement via trois procédures, dont la plus intéressante est la gestion des « controverses sociales sévères », qui sont les controverses de niveau 4 sur 5 (identifiées par Sustainalytics) dans l'une des catégories suivantes : salariés, sous-traitants et chaîne d'approvisionnement, clients, société et communauté.

Les 3 procédures de surveillance du fonds Parvest Smart Food

- **Respect de la conformité aux conventions et standards internationaux** (DUDH, Déclaration tripartite de l'OIT, Déclaration de Rio sur l'environnement, Convention des Nations-Unies contre la corruption, UN Global Compact)
- **Interdiction d'intervenir dans des secteurs dits « controversés »** (huile de palme, production d'énergie nucléaire, production d'énergie charbon, produits agricoles de base, extractions minières, sables bitumineux, armes controversées, amiante)
- **Assurance de disposer d'un taux de « controverses sociales sévères » sur le portefeuille inférieur à celui de l'indice de référence** (MSCI AC World)

• Libertés et Solidarité

Géré par La Banque Postale Asset Management, cette SICAV éthique et de partage diversifiée n'est pas spécifiquement dédiée à la chaîne d'approvisionnement, mais elle se concentre sur les **grands enjeux caractéristiques de la chaîne d'approvisionnement** (le respect des droits humains), et cherche à les faire respecter. L'OPC est labellisé ISR et Finansol.

Adossé depuis 2001 à la **FIDH** (Fédération Internationale des ligues des Droits de l'Homme), ONG spécialisée sur le respect des droits humains et de l'environnement, son processus d'investissement bénéficie de l'expertise de cette dernière.

Sur la poche « privée », la FIDH établit un gisement d'entreprises « éthiques », se distinguant positivement dans leur secteur, en s'appuyant sur l'évaluation de l'intégration des normes internationales de droits de l'Homme dans leurs politiques et leurs activités. Le critère « Droits de l'Homme et droits fondamentaux du travail » inclut explicitement un **sous-critère « Droits de l'Homme dans la chaîne d'approvisionnement »**.

Les 4 critères de sélection de FIDH dans la SICAV Libertés et Solidarité

- Droits de l'Homme et droits fondamentaux au travail
- Gouvernance et ressources humaines
- Engagement auprès des communautés locales
- Protection de l'environnement

La FIDH s'appuie sur un **Comité éthique indépendant** (dont les membres sont désignés en fonction de leur expertise dans le champ des droits de l'Homme, de la responsabilité sociale des entreprises, des droits fondamentaux au travail, ou du respect de l'environnement), l'agence de notation extra-financière Vigeo-Eiris (qui fournit à la FIDH ses analyses sur les performances environnementales, sociales et de gouvernance des entreprises), l'équipe ISR de LBPAM (pour des analyses ponctuelles) et la **sollicitation de plusieurs parties prenantes** (organisations internationales, organisations syndicales, organisations de défense des droits de l'Homme, organisations de défense de l'environnement).

Avec l'appui de LBPAM, la FIDH mène également un **dialogue avec les entreprises pour lesquelles il existe des controverses**, ou celles pour lesquelles certaines informations sont manquantes pour réaliser l'évaluation. Les échanges avec les entreprises influencent la décision de la FIDH, de retenir ou non celles-ci dans l'univers d'investissement.

A

ACHAT

Activité d'acquisition de biens ou services auprès de fournisseurs ; le « processus achat » prend en compte la totalité du cycle allant de l'identification des besoins jusqu'à la fin d'un contrat de services ou la fin de vie d'un bien, incluant son élimination ; le sourcing est la partie du processus achat qui inclut la planification, la définition des cahiers des charges et le choix des fournisseurs.

ACHAT RESPONSABLE

Achat dont les impacts environnementaux, sociaux et économiques sont les plus positifs possibles sur toute la durée du cycle de vie et qui aspire à réduire le plus possible les impacts négatifs (ISO 20400)

ATTÉNUATION

Actions prises pour réduire la possibilité de survenance d'un risque d'impact négatif.

C

CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Produits et services contribuant à la production des services propres d'une entreprise ou organisation ; ceci comprend l'approvisionnement en produits et services provenant du pays local et de pays internationaux, et allant au-delà des fournisseurs directs.

CHAÎNE DE VALEUR :

La chaîne de valeur d'une entreprise englobe l'ensemble des activités qui consistent à transformer des inputs (ressources) en outputs (produit et services) en créant de la valeur ; la chaîne de valeur inclut les entités qui ont une relation d'affaires directe ou indirecte avec l'entreprise, et qui, soit fournissent des produits et services qui contribuent aux produits et services de l'entreprise elle-même, soit reçoivent des produits et services fournis par l'entreprise.

D

DILIGENCE RAISONNABLE

Attitude consistant à identifier, prévenir ou atténuer les incidences négatives, réelles ou potentielles, et rendre compte de la manière dont elles répondent à de telles incidences

E

EMN

Entreprise multinationale

F

FILIALE

Entreprise qui est contrôlée par une autre société dite société mère ; le terme « contrôle » signifiant que la société mère détient une participation financière dans le capital de la filiale (droits de vote en assemblée générale d'actionnaires) suffisamment importante pour pouvoir y imposer ses décisions ; les filiales peuvent également elles-mêmes contrôler leurs propres filiales (appelées sous-filiales) et ainsi de suite.

FOURNISSEUR

Dans le commerce international, un fournisseur est une entreprise qui approvisionne d'autres entreprises / organismes en denrées ou matériaux ; l'activité de fourniture peut concerner la production, la transformation, l'emballage, l'importation et la vente ; comme pour les sous-traitants, les fournisseurs peuvent être organisés « en cascade » : un fournisseur dit de « rang 1 » (ou de rang 2) s'approvisionne auprès d'un fournisseur de « rang 2 » (ou de rang 3).

G

GESTION DES RISQUES

Discipline qui consiste à identifier, évaluer et prioriser les risques relatifs aux activités d'une organisation, pour les traiter de manière à maîtriser la probabilité de survenance des événements et en réduire l'impact.

I

IMPACT RÉEL

Impact potentiel qui est déjà survenu ou qui est en train de survenir.

IMPACT NÉGATIF

Incidence négative qui peut survenir lorsque l'action d'une entreprise prive ou réduit la capacité d'un individu, d'un groupe, d'une organisation ou de la planète à jouir de ses droits.

IMPACT POTENTIEL :

Impact négatif qui peut survenir mais n'est pas encore survenu.

INVESTISSEURS PROFESSIONNELS

Personnes morales qui gèrent des portefeuilles d'actifs financiers représentant les intérêts d'ayant-droits. Il s'agit des investisseurs institutionnels (compagnies d'assurance, mutuelles, caisses de retraite, ...), qui gèrent l'argent de leurs adhérents ou sociétaires, et des sociétés de gestion de portefeuille, dont le métier est la gestion pour compte de tiers ; ces dernières sont généralement les fournisseurs des premiers.

O

OPÉRATIONS

Activités ou relations d'affaires exercées par l'entreprise / l'organisation pour servir ses stratégie et objectifs d'affaires, incluant la recherche et le développement, la construction, la production, la relation avec les fournisseurs, la distribution, les achats, le marketing, les ventes, le stockage et la mise à disposition des produits et services, le prêt et l'investissement.

P

PARTIES PRENANTES

Dans une corporation, les parties prenantes sont des individus et des groupements qui contribuent, volontairement ou non, à la capacité de créer de la valeur et de l'activité et qui en sont ses bénéficiaires potentiels et/ou en supportent les risques ; une partie-prenante affectée est une partie-prenante qui a subi un dommage ou préjudice généré par les opérations, les produits ou les services d'une entreprise.

PRÉVENTION

Actions prises pour s'assurer qu'un impact négatif ne puisse pas intervenir.

PROCESSUS D'INVESTISSEMENT

Processus par lequel un investisseur construit un portefeuille d'actifs financiers, généralement composé de titres de capital (actions) et de titres de dettes (obligations).

R

RELATIONS D'AFFAIRES

Relations qu'une entreprise a avec ses partenaires d'affaires, les entités intervenant dans sa chaîne de valeur ou tout autre organisation (gouvernementale ou non) liée directement à ses opérations, produits et services ; elles incluent les relations d'affaires indirectes de la chaîne de valeur, au-delà du premier rang, ainsi que les participations minoritaires ou majoritaires.

REMÉDIATION

Processus qui consiste à la fois à fournir une solution pour réduire ou faire cesser à un impact négatif, et à compenser un impact négatif (excuses, compensation financière, sanction punitive, injonction, garantie de non-répétition, ...).

S

SOCIÉTÉ-MÈRE

Société qui possède une ou plusieurs filiales et/ou sous-filiales, c'est-à-dire qui détient le contrôle majoritaire d'autres sociétés (plus de 50% du capital).

SOUS-TRAITANT

Entreprise liée à une autre entreprise par un contrat qui lui demande de réaliser une partie de sa production ou de ses activités ; le sous-traitant se différencie du fournisseur en ce sens qu'il fabrique un produit conçu par le commanditaire ou en commun avec lui ; la sous-traitance peut être faite « en cascade » : un sous-traitant dit de « rang 1 » (ou de rang 2) devient lui-même donneur d'ordre pour un sous-traitant de « rang 2 » (ou de rang 3).

V

VIGILANCE

Concentration particulière qui vise à surveiller attentivement quelqu'un (un individu, une organisation, ...) ou quelque chose (planète, ...) ou son environnement, ainsi que ses changements pour détecter la moindre anomalie, de manière prudente.



- B&L, EDH (2018), « [Application de la loi sur le devoir de vigilance – Analyse des premiers plans publiés](#) », 1ère édition du 25 avril 2018,
- Carter C.R., Rogers D.S. (2008), « A framework of sustainable supply chain management : moving toward new theory », International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, vol. 3, n° 5, p. 360-387.
- Commission des Communautés Européennes (2001), « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Livre vert.
- COSO (2017), « Enterprise Risk Management – [Integrating with strategy and performance](#) »
- Drumwright M. (1994), « Responsible organizational environmental concern as a noneconomic buying criterion », Journal of Marketing, n°58, p. 1-19.
- Ernst & Young (2018), « Loi sur le devoir de vigilance : Analyse des premiers plans de vigilance par E&Y – [Quelles réponses à la loi ? Quels enseignements pour les entreprises ?](#) »
- Forum Citoyen pour la RSE (2017), « Loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre – [Questions récemment posées](#) »
- Forum Citoyen pour la RSE (2019), « [Loi sur le devoir de vigilance des sociétés mère et entreprises donneuses d'ordre – Année 1 : les entreprises doivent mieux faire](#) »
- Human Right Watch (2016), « [Les droits humains dans les chaînes d'approvisionnement](#) »
- ISO (2017), « ISO 20400 : 2017, [Achats responsables – Lignes directrices](#) »
- ISO (2010) « ISO 26000 : 2010 – [Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale](#) »
- ISO (2018), « ISO 31000 : 2018, [Management du risque](#) »
- Kedge BS (2014), « Guide pour des achats plus responsables »
- Les Amis de la Terre, ActionAid France (2017), « [Fin de cavale pour les multinationales ? Droits humains, environnement : d'une loi pionnière en France à un traité à l'ONU](#) »
- ObsAR (2012), « Comprendre les achats responsables – [Guide à l'usage des TPE-PME](#) »
- ObsAR (2013), « Indicateurs et reporting pour les achats responsables »
- ObsAR (2017), « La mise en œuvre des indicateurs Achats Responsables – Guide méthodologie »
- OCDE (2011), « [Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales](#) », édition 2011
- OCDE (2017), « [Responsible business conduct for institutional investors – Key considerations for due diligence under the OECD Guidelines for Multinational Enterprises](#) »
- OCDE (2018), « [Guide OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises](#) »
- OIT (2017), « [Déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale](#) », 5ème édition
- OIT, Walk Free Foundation (2017), « [Estimation mondiale de l'esclavage moderne – Travail forcé et mariage forcé](#) »
- ONU (2011), « [Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme](#) »
- ONU (2012), « [The corporate responsibility to respect human rights – An interpretative guide](#) »
- SACOM (2011), « [iSlave behind the iPhone Foxconn Workers in Central China](#) »
- Sherpa (2018), « [Guide de référence pour les plans de vigilance – Première édition](#) »
- Shift Project (2017), « [Human rights reporting : Are companies telling investors what they need to know ?](#) »
- Shift Project (2019), « [Reporting et droits de l'Homme en France – Étude de base pour évaluer l'impact de la loi sur le devoir de vigilance](#) »
- Ten Kate, A. Remmers M., Kiezebrink V., Schipper I. (2016), « [Beauty and a beast : child labor in India for sparkling cars and cosmetics](#) », Terre des Hommes
- UN PRI (2017), « [Managing ESG risk in the supply chains of private companies and assets](#) »
- Vigeo-Eiris (2016), « [Responsible Supply chain management – Where do companies stand ?](#) »
- Walk Free Foundation (2018) « [The global slavery index 2018](#) »

REMERCIEMENTS

**Ce cahier a été réalisé par le groupe de travail du FIR
« Achats responsables et Investissement » (ARI) :**

Claire CHAVES D'OLIVEIRA (A2 CONSULTING)
Grégoire COUSTE (FIR)
Alicia FOULETIER (AG2R LA MONDIALE)
Marie FROMAGET (AXA IM)
Sophie GAUDEUL (CFDT)
Olivier LAFFITTE (FMA AVOCATS)
Jean-Marie PEAN (OFI AM)
Philippe PAYEN (TK BLUE AGENCY)
Thiên-Minh POLODNA (FIR)
Alexandre TRIKI (A2 CONSULTING)
Patrick VIALLANEX (A2 CONSULTING)

Ont également participé à la réalisation de ce cahier :

Naima ANAJAR (LA BANQUE POSTALE)
Marie ARNAUD (A2 CONSULTING)
Anne CHANON (ETHIFINANCE)
Mehdi FOURAR (A2 CONSULTING)
Theo KOTULA (AXA IM)
Martine LEONARD (CM CIC AM)
Natacha SEGUIN (GROUPE ALPHA)

Le FIR et A2 CONSULTING remercient vivement tous les membres du groupe de travail pour leur aide précieuse, leur expertise et leur contribution, ainsi que tous les acteurs qui ont été invités :

A exprimer leur point de vue (verbatim) :

Laurent BERGER (CFDT)
Sabine CASTELLAN-POQUET (MACIF)
Safira DODAT (ADP)
Stéphanie KERBAH (Députée de Seine-et-Marne)

A exposer leurs prestations d'analyse extra-financière :

Emmanuel DE LA VILLE (ETHIFINANCE)
Julia HAAKE (ISS-OEKOM)
Marion DE MARCILLAC (MSCI)
Floriana CAU (SUSTAINALYTICS)
Jean-Florent HELFRE (TRUCOST / S&P GLOBAL)
Florence BIHOUR-FREZAL (VIGEO-EIRIS)

Contacts FIR

Grégoire COUSTE
gregoire.couste@frenchsif.org
01 40 36 61 58

Thiên-Minh POLODNA
thien-minh.polodna@frenchsif.org
01 40 36 61 58

Contacts A2 Consulting

Patrick VIALLANEX
patrick.viallanex@a2consulting.fr
06 72 93 35 87

Claire CHAVES D'OLIVEIRA
claire.chavesdoliveira@a2consulting.fr
06 28 73 41 29



FIR FORUM POUR L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE

47 rue Berger 75001 Paris

Tel +33 (0)1 40 36 61 58

Site www.frenchsif.org

A2 CONSULTING

14 rue d'Ouessant 75015 Paris

Tel +33 (0)1 78 09 88 00

Site www.a2consulting.fr

