

# Avis sur les Relations responsables entre donneurs d'ordre et fournisseurs

## Recommandations pour la mise en œuvre de la diligence raisonnable



Avis

## Relations responsables entre donneurs d'ordre et fournisseurs

Recommandations pour la mise en œuvre  
de la diligence raisonnable

---

**Animateur**

**Pierre-Yves CHANU** – Vice-président de la Plateforme, CGT

**Corapporteuses**

**Brigitte DUMONT** – ANDRH

**Sabine GAGNIER** – Amnesty International France

**Secrétariat permanent**  
**Arjuna ANDRADE**, chargé d'études

[plateformerse@strategie.gouv.fr](mailto:plateformerse@strategie.gouv.fr)



## SOMMAIRE

---

COMMUNIQUÉ .....	5
INTRODUCTION .....	7
ANALYSE GÉNÉRALE .....	11
<i>Champ d'application</i> .....	13
<i>Rôle des parties prenantes</i> .....	14
<i>Clarification du contenu des mesures de plans de vigilance et de procédures de diligence raisonnable</i> .....	15
<i>Domaines couverts par les mesures de vigilance</i> .....	16
<i>Questions des relations responsables</i> .....	17
<i>Achats responsables</i> .....	18
<i>Illustrations et cas pratiques</i> .....	19

---

RECOMMANDATIONS POUR UN PLAN DE DILIGENCE RAISONNABLE.....	21
<i>Identification et évaluation des risques</i> .....	22
<i>Prévention et atténuation des incidences négatives</i> .....	22
<i>Remédiation aux incidences négatives</i> .....	23
<i>Communication</i> .....	24

---

Annexe 1 – LETTRE DE MISSION DU PREMIER MINISTRE .....	25
Annexe 2 – COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL.....	29
Annexe 3 – AUDITIONS.....	31
Annexe 4 – ÉLÉMENTS SUR LE CADRE JURIDIQUE .....	33
Annexe 5 – ÉLÉMENTS DE DÉFINITION .....	37
Annexe 6 – ILLUSTRATIONS ET CAS PRATIQUES .....	41





## COMMUNIQUÉ

*La Plateforme nationale d'actions globales pour la responsabilité sociétale des entreprises (Plateforme RSE) réunit depuis 2013 un large éventail de parties prenantes : entreprises, partenaires sociaux, organisations de la société civile, réseaux d'acteurs, chercheurs et institutions publiques.*

*L'augmentation de la sous-traitance, la multiplication des lieux de production et l'existence d'incidents parfois dramatiques dans les chaînes d'approvisionnement mondiales ont conduit à l'émergence, dans les discussions internationales et dans le droit européen, de la question des mesures de vigilance que mettent en œuvre les entreprises.*

*Dans ce contexte, le Premier ministre a demandé à la Plateforme RSE de contribuer à la définition et à l'élaboration du contenu de ces mesures de vigilance.*

*La Plateforme RSE a répondu à cette demande en inscrivant ses travaux dans le cadre développé par les grandes institutions internationales (Nations unies, OIT, OCDE), en reprenant à son compte quatre grands principes nécessaires à la mise en œuvre efficace de la diligence raisonnable : identifier et évaluer, prévenir et atténuer, remédier et rendre compte.*







## INTRODUCTION

La mondialisation et la libéralisation des processus de production ont conduit à une complexification des chaînes d'approvisionnement. Cette tendance croissante entraîne des difficultés : augmentation de la sous-traitance, multiplication des lieux de production et existence d'incidents dans ces chaînes d'approvisionnement à l'autre bout du monde. C'est pourquoi l'enjeu est à nouveau abordé dans différentes instances, notamment à la 105<sup>e</sup> session de la Conférence internationale du travail de juin 2016 dont un des thèmes de travail a été « Travail décent et chaînes d'approvisionnement mondiales ».

Il est important que l'ensemble des acteurs se saisissent de ces questions pour assurer le respect des droits de l'homme et de l'environnement tout au long de la chaîne de valeur. Les entreprises ont une responsabilité en ces matières : elles doivent en particulier mettre en place des procédures de diligence raisonnable<sup>1</sup> pour identifier, prévenir et atténuer leurs éventuelles incidences négatives, et rendre compte de la manière dont elles y remédient.

D'autres acteurs ont également un rôle à jouer. Les États ont l'obligation de protéger lorsque des tiers, y compris des entreprises, portent atteinte aux droits de l'homme. Les partenaires sociaux et les organisations de la société civile ont un rôle important dans le dialogue permettant l'élaboration et la mise en pratique efficace de meilleures conditions de travail et le respect des droits de l'homme.

La question de la diligence raisonnable dans les chaînes d'approvisionnement a également émergé dans les discussions internationales, à la suite notamment du drame du Rana Plaza qui coûta la vie à 1 127 ouvriers dans une usine textile du Bangladesh en avril 2013.

Les membres du G7 réunis l'année suivante à Elmau, en Allemagne, ont ainsi adopté une déclaration commune dans laquelle ils appellent à la mise en œuvre de procédures de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme,

---

<sup>1</sup> Cf. annexe 4 : Éléments sur le cadre juridique.

reconnaissant la responsabilité conjointe des gouvernements et des entreprises dans la promotion de meilleures conditions de travail dans des chaînes de valeur plus durables.

C'est dans ce contexte international appelant des réponses concrètes pour une meilleure gestion des chaînes d'approvisionnement que le Premier ministre a chargé la Plateforme RSE de travailler sur ces questions<sup>2</sup> et notamment à « *la clarification du contenu des mesures d'un plan de diligence raisonnable* » permettant de limiter les incidences négatives sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

**Extrait de la lettre de mission adressée par le Premier ministre  
à la Plateforme RSE (21 décembre 2015)**

*« Sans préjudice de l'achèvement des travaux en cours et des mandats que je lui ai confiés à la Conférence sociale d'octobre 2015, je sollicite la Plateforme pour contribuer en 2016 [à] la définition et à l'élaboration du contenu des mesures de vigilance que mettent en œuvre les entreprises.*

*Indépendamment de la poursuite du travail législatif relatif à la proposition de loi sur le « devoir de vigilance des entreprises », les débats parlementaires et consultations de la société civile et des entreprises ayant eu lieu à cette occasion ont révélé un besoin de définition et de clarification du contenu des plans de vigilance ou des procédures de diligence raisonnable évoquées dans la directive 2014/95/UE. Je souhaite que la Plateforme parvienne à dégager les bases d'un consensus national susceptible d'être pris en compte sur cette matière complexe et qui a déjà fait l'objet de travaux approfondis au niveau international. »*

Répondant à cette demande, la Plateforme RSE a travaillé à la définition et l'élaboration du contenu des mesures de vigilance ou des procédures de diligence raisonnable à mettre en œuvre par les entreprises. Ces travaux se placent dans la continuité de ceux menés précédemment par la Plateforme RSE dans le cadre de son groupe de travail sur « *les implications de la responsabilité des entreprises sur leur chaîne de valeur*<sup>3</sup> ».

Le bureau de la Plateforme RSE a décidé le 20 janvier 2016 du lancement d'un groupe de travail consacré aux relations responsables entre donneurs d'ordre et fournisseurs, en se focalisant notamment sur la question de la diligence raisonnable. Un groupe de travail restreint s'est réuni à partir de février 2016 pour en élaborer la feuille de route, qui a été adoptée par le bureau de la Plateforme le 9 juin 2016 et présentée en assemblée plénière le 5 juillet 2016. Le groupe de travail élargi<sup>4</sup>, animé par Pierre-Yves Chanu, vice-président de la

<sup>2</sup> Cf. annexe 1 : Lettre de mission du Premier ministre.

<sup>3</sup> Valade H., Gagnier S. et Sciberras J.-C. (2014), *Les implications de la responsabilité des entreprises sur leur chaîne de valeur*, rapport de la Plateforme RSE, octobre.

<sup>4</sup> Cf. annexe 2 : Composition du groupe de travail.

Plateforme RSE, et dont les corapporteuses étaient Brigitte Dumont (ANDRH) et Sabine Gagnier (Amnesty International France), s'est réuni d'octobre 2016 à mars 2017.

Les membres de ce groupe ont ancré leurs travaux dans le cadre développé par les grandes institutions internationales. Soulignant l'intérêt et la pertinence des travaux développés par l'ONU, l'OIT ou encore l'OCDE, ils ont repris à leur compte les quatre grands principes nécessaires à la mise en œuvre efficace de la diligence raisonnable (identifier et évaluer, prévenir et atténuer, remédier et rendre compte).

Afin de répondre utilement à la demande du Premier ministre, le groupe a adopté une méthode novatrice pour la Plateforme RSE, en choisissant d'organiser une journée complète de séminaire sur ces questions, le 3 novembre 2017, en utilisant des méthodes d'animation telles que les « *world cafés* » afin de faire émerger dans un temps restreint les principales idées et propositions des membres des différents pôles. Plusieurs groupes de réflexion et d'échanges ont ainsi été constitués afin de favoriser le dialogue en plusieurs courtes séquences thématiques.

Cette journée a permis de faire émerger des propositions, évoquées et débattues par l'ensemble des membres présents. Outre l'élaboration d'un document de synthèse reprenant les contributions de chaque pôle, cette journée a permis de poser les bases nécessaires pour que le groupe formule ses propositions et ses recommandations en matière de diligence raisonnable des entreprises





## ANALYSE GÉNÉRALE

Les différents pôles de la Plateforme RSE se sont prononcés pour un renforcement des procédures de diligence raisonnable afin de permettre une meilleure maîtrise des activités de l'entreprise et de celles de leurs fournisseurs. À cette fin, les questions de la prévention de ces dommages ainsi que la responsabilité entre maisons mères/filiales et donneurs d'ordre/sous-traitants doivent être clarifiées. C'est le sens du mandat confié par le Premier ministre à la Plateforme RSE.

Les obligations de *reporting* extra-financier des entreprises applicables en France sont parmi les plus avancées et seront renforcées par la transposition de la directive européenne 2014/95/UE relative à la publication d'informations non financières.

Les démarches de *reporting* constituent une avancée concernant la transparence et le rendre compte des entreprises. Le *reporting* ESG ne constitue toutefois qu'une dimension des procédures de diligence raisonnable.

Afin d'assurer la pertinence de ces procédures de diligence raisonnable, tout en évitant la création d'une surcharge administrative, et de conserver la flexibilité des outils à disposition des entreprises, il est nécessaire d'appuyer ces pistes de réflexion sur une analyse des pratiques déjà engagées sur le sujet et sur le témoignage des parties prenantes sur le terrain.

Les travaux du groupe de travail se sont aussi fondés sur le cadre conceptuel élaboré par les organisations internationales compétentes en la matière telles que l'Organisation des Nations unies, l'Organisation internationale du travail ou encore l'Organisation de coopération et de développement économique. Le travail de cette dernière sur la conduite responsable des entreprises, ainsi que ceux du Point de contact national français pour l'application des principes directeurs de l'OCDE ont notamment constitué un fondement important pour les travaux du groupe.

La Plateforme RSE estime que les principes de la diligence raisonnable doivent s'appliquer à l'ensemble des secteurs, même s'il est nécessaire de prendre en compte les spécificités géographiques et sectorielles ainsi que la taille des entreprises, afin d'avoir une action véritablement efficace. Elle est par ailleurs favorable à ce que la problématique de la responsabilité dans la chaîne de valeur soit abordée de façon transsectorielle.

Le pôle des organisations syndicales, des organisations de la société civile, ainsi que celui des chercheurs et développeurs sont favorables à une évolution du cadre normatif, instaurant un devoir de vigilance pour les entreprises afin d'éviter de nouveaux drames en France et à l'étranger.

Le pôle des entreprises et du monde économique estime pour sa part que, pour progresser sur ces questions qui peuvent soulever des problématiques complexes et difficiles pour les entreprises, l'accent doit être mis en priorité sur les initiatives volontaires, s'inscrivant dans un contexte à la fois géographique et sectoriel, dans le cadre d'une démarche préventive et, au besoin, d'accompagnement. Le renforcement et le développement de ces démarches, déjà largement initiées par les entreprises, doivent se situer dans une logique d'amélioration continue.

Le pôle des organisations de la société civile ainsi que celui des organisations syndicales de salariés, celui des chercheurs et développeurs de la RSE et la Commission nationale consultative des droits de l'homme (CNCDH)<sup>5</sup> estiment que si les décisions ayant entraîné le dommage ont été prises par la société mère ou donneuse d'ordre, celle-ci doit voir sa responsabilité juridique engagée. Une telle modification du régime de responsabilité en cas de non-respect des obligations de vigilance doit permettre aux victimes d'obtenir de justes réparations pour les dommages occasionnés.

Le pôle des entreprises et du monde économique reconnaît la responsabilité qui peut être celle des entreprises par les dommages qu'elles peuvent occasionner du fait de leurs activités. Toutefois, l'entreprise donneuse d'ordre n'est pas légalement habilitée à déterminer les mesures de vigilance mises en œuvre par ses partenaires (principe d'autonomie des personnes morales). La responsabilité de la société donneuse d'ordre ne saurait se substituer à la responsabilité de l'auteur direct du dommage. Cela est par ailleurs conforme aux Principes directeurs de l'OCDE qui énoncent clairement que le devoir de diligence raisonnable « *ne doit pas être interprété comme transférant la responsabilité de l'entité à l'origine d'une incidence négative sur l'entreprise avec laquelle elle entretient une relation d'affaires* » (II.A.12.).

---

<sup>5</sup> La CNCDH est amenée à exprimer ici une position indépendamment du pôle des institutions publiques, au titre duquel elle est membre de la Plateforme, ce pôle n'ayant pas élaboré de position commune.

## Champ d'application

Concernant les entreprises visées, la Plateforme RSE postule que, indépendamment des dispositions législatives introduites par la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, tout acteur économique a un devoir de mettre en œuvre des procédures de diligence raisonnable afin d'éviter la survenance d'incidences négatives sur l'ensemble de sa sphère d'influence.

La norme internationale ISO 26 000 définit la sphère d'influence comme « *un domaine des relations politiques, contractuelles, économiques ou autres à travers lesquelles une organisation a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations* ». Elle désigne donc l'aire d'exercice d'un pouvoir entendu comme la capacité pour une entreprise d'orienter les conduites et l'activité d'autres entreprises, même si elles ont par ailleurs leur autonomie juridique.

La notion de sphère d'influence telle que définie par l'ISO 26 000 est une des pistes pour déterminer le champ d'application et l'étendue des procédures de diligence raisonnable mises en œuvre par la société mère ou donneuse d'ordre.

Le pôle des entreprises et du monde économique préfère se référer à la notion d'impacts (ou incidences), utilisée par les Principes directeurs des Nations unies et les Principes directeurs de l'OCDE, plutôt qu'à cette notion de sphère d'influence, plus imprécise et laissée à l'appréciation de chacun. Pour mettre en place un processus de diligence raisonnable efficace, et pour qu'il soit mieux compris en interne de l'entreprise, il est nécessaire d'établir un lien concret entre les activités de l'entreprise (au sens large, incluant les relations d'affaires) et les mesures de gestion et de traitement des risques associés. Identifier ses propres impacts au regard de ses opérations, ses relations d'affaires, ses pays d'activité, etc. est le point de départ de politiques ou de processus efficaces parce que centrés et circonscrits à la gestion de ces impacts.

Le devoir de vigilance doit donc s'appliquer à l'ensemble de la chaîne de valeur, aussi bien aux relations de contrôle capitalistiques élargies (au sens de l'article L233-16 du code de commerce) qu'aux relations commerciales (relations de sous-traitance), à savoir les entités avec qui une entreprise entretient une « relation d'affaires » et sur lesquelles elle peut exercer une influence.

Pour le pôle des entreprises et du monde économique, si on peut converger sur un certain nombre de principes généraux, la mise en œuvre opérationnelle suppose la définition de seuils. Ainsi, le pôle a-t-il proposé de retenir pour le champ des entreprises concernées par l'obligation de publication des procédures de diligence raisonnable celui de la directive relative à la publication d'informations non financières, y compris les filiales et les sociétés contrôlées. En ce qui concerne la chaîne d'approvisionnement, le pôle économique insiste sur la notion de proportionnalité inscrite dans la directive « *y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les relations d'affaires* ».

Pour le pôle des chercheurs et développeurs de la RSE, les entreprises de taille moindre que les seuils fixés dans la loi relative au devoir de vigilance – ou dans celle relative à la publication d'informations non financières – devraient cependant assumer aussi un tel devoir. Toutefois, sa taille (appréciée selon le cas par le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée ou les effectifs) peut ne pas permettre à une société d'assumer seule un tel engagement, faute de compétences internes ou de ressources financières suffisantes. Il conviendrait donc que les entreprises concernées recherchent une mutualisation du financement et des moyens nécessaires à la mise en œuvre d'un devoir de vigilance. Cette mutualisation pourrait prendre des formes variées selon la taille, le secteur d'activité et toute autre caractéristique pertinente, en s'inspirant de ce que ces PME ont fait pour d'autres fonctions<sup>6</sup>, en recourant à des services consulaires ou à des fédérations professionnelles par exemple, ou à des services publics – ces différentes formules pouvant être mixées, comme c'est le cas pour l'accompagnement à la création d'entreprise.

## Rôle des parties prenantes

Les membres du groupe de travail se sont accordés sur le rôle essentiel des accords-cadres internationaux comme outils de régulation concertée. Ces accords entre entreprises multinationales et fédérations syndicales internationales constituent des outils particulièrement pertinents pour la mise en œuvre de procédures de diligence raisonnable.

De manière générale, les syndicats favorisent le dialogue et la co-construction des solutions en mobilisant les salariés en interne et doivent donc être consultés et participer à la mise en œuvre, au suivi et au contrôle des plans de vigilance des entreprises.

Les organisations non gouvernementales (ONG) contribuent à l'identification des risques par leur rôle d'alerte et de prévention. Elles ont également un rôle de sensibilisation et de mobilisation de l'opinion publique et un rôle de pression sur les entreprises et les pouvoirs publics afin de faire évoluer leurs pratiques et la réglementation.

L'État a pour mission d'édicter et de faire appliquer la loi afin de garantir le respect des droits humains et de l'environnement par les entreprises. Il doit aussi fournir un cadre normatif propice au développement des activités commerciales des entreprises, en France et à l'étranger. Il est également chargé de la sensibilisation de toutes les parties prenantes à l'importance du

---

<sup>6</sup> Par exemple : services d'assistance aux démarches administratives (CFE – Centre de formalités des entreprises, etc.) ; formations professionnelles (CFA – Centre de formation des apprentis, etc.) ; conseils à la création d'entreprise ; gestion d'infrastructures (ports, aéroports, etc.) ; services techniques pour la production ou la valorisation des produits (chambres d'agriculture, etc.) ; services de maintenance informatique, de surveillance des locaux, etc.



devoir de vigilance. Dans le cadre de ses relations internationales, l'État doit promouvoir les standards internationaux auprès des pays tiers et coopérer pour renforcer leurs capacités, notamment dans les domaines juridique et judiciaire. L'État doit aussi garantir un accès effectif aux voies de recours pour les victimes de violation des droits, et doit également être exemplaire et appliquer les droits de l'homme dans ses propres domaines d'activité (commande publique, etc.).

Le pôle des chercheurs et développeurs recommande un suivi tripartite de la mise en œuvre des plans de vigilance et propose d'ouvrir les débats des conseils d'administration à des représentants d'ONG et à des experts. Il propose également d'inclure le plan de vigilance dans le champ des obligations de négociations annuelles des instances de représentation du personnel.

Le pôle des organisations de la société civile souhaite que les consommateurs aient un meilleur accès aux informations relatives aux conditions de fabrication des produits et services, et notamment les risques en matière de droits humains et environnementaux, afin de les aiguiller vers des pratiques plus responsables d'achat.

Dans un contexte de mondialisation accrue et pour mieux répondre aux demandes de la société, la communauté économique doit apporter sa contribution en demandant un cadre réglementaire lisible, cohérent et stable, tout en encourageant l'engagement volontaire et la contractualisation des initiatives entre parties, afin de développer une économie et une société plus durables. Les organisations professionnelles et interprofessionnelles ont à ce titre un rôle de premier plan à jouer pour sensibiliser et mobiliser leurs adhérents dans cette voie.

## **Clarification du contenu des mesures de plans de vigilance et de procédures de diligence raisonnable**

Les membres de la Plateforme RSE se sont accordés pour se fonder sur les lignes directrices élaborées – ou en cours d'élaboration – par l'OCDE et le Point de contact national (PCN), reposant sur quatre axes : identification des risques, prévention et atténuation des risques, remédiation et réparation et, enfin, rendre compte et communiquer.

L'objectif du groupe est de travailler sur ces quatre axes et de prendre en compte la diversité des acteurs et la richesse des positions au sein de la Plateforme pour fournir des éléments de précision et d'amélioration de la méthodologie et *in fine* des pratiques des entreprises en matière de relations responsables entre donneurs d'ordre et fournisseurs. Ce travail a fait l'objet d'une réponse de la Plateforme à la consultation publique de l'OCDE relative au guide sur la conduite responsable et la diligence raisonnable des entreprises (par courrier du 10 janvier 2017).

Au titre des précisions à apporter à ces deux textes de référence (OCDE et PCN), le pôle des entreprises et du monde économique a proposé de bien identifier la contribution que peut apporter chaque partie prenante aux différentes étapes du processus de diligence raisonnable.

La volonté des membres du groupe n'est donc pas de fournir trop précisément les éléments constitutifs d'un plan de vigilance, précisant que c'est à chaque entreprise d'identifier ses risques et de mettre en œuvre les procédures les plus adaptées. Il est en effet nécessaire d'éviter la constitution d'une simple liste de contrôle qui ne pourrait être exhaustive et assurer la mise en œuvre de procédures satisfaisantes. Il revient aux entreprises d'identifier leurs propres risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) par les moyens les plus adéquats, y compris en ayant recours aux parties prenantes.

Les membres de la Plateforme RSE recommandent que ces mesures de suivi, d'application et de contrôle, prises dès le début de la démarche, soient précises et planifiées. Concernant le contrôle, il s'agit d'être capable de mesurer les progrès accomplis et de détecter les faiblesses du plan.

Pour le pôle des organisations syndicales de salariés, les informations devraient être vérifiées par un auditeur indépendant afin de garantir leur fiabilité.

## **Domaines couverts par les mesures de vigilance**

Les procédures de diligence raisonnable doivent s'appliquer à l'ensemble des domaines de la RSE, à savoir les impacts sociaux, environnementaux et sociétaux, tout au long de la chaîne de valeur.

Les entreprises doivent notamment se fonder sur les quatre domaines mentionnés par la directive européenne relative à la publication d'informations non financières : questions environnementales, questions sociales et de personnel, respect des droits de l'homme et lutte contre la corruption.

Elles peuvent également s'inspirer des travaux de l'ONU en la matière avec les dix principes du Global Compact et l'ensemble des objectifs du développement durable (ODD).

Les éléments de l'ISO 26 000 constituent également des éléments utiles pouvant servir de référence, tout comme les accords-cadres internationaux adoptés dans certaines branches.

Il faut également que ces plans de vigilance aillent dans le sens des traités visant notamment la protection des droits de l'enfant, des personnes handicapées, la lutte contre les discriminations, etc.

La clé du dispositif repose sur une analyse par l'entreprise des principaux risques associés à son activité, à celle de ses filiales, de ses sous-traitants et

de ses fournisseurs et prestataires de services. Le contenu précis des procédures de diligence raisonnable mis en œuvre doit donc être adapté en fonction des domaines et des secteurs d'activité concernés.

## Question des relations responsables

La Plateforme RSE a déjà eu l'occasion de travailler sur cette question dans le cadre de l'élaboration de sa Contribution pour le Plan national d'actions prioritaires pour le développement de la RSE. Dans ce cadre, plusieurs recommandations ont été formulées concernant la question des relations responsables. Les membres du groupe de travail reprennent donc les recommandations suivantes à leur compte.

### Au niveau international :

- la France œuvre en faveur d'un renforcement de la coopération entre l'OMC et l'OIT afin de permettre une meilleure intégration des normes sociales internationales pour des procédés et des méthodes de production responsables (qui visent par exemple à lutter contre le travail des enfants et le travail forcé) dans un objectif de promouvoir un *level playing field* équitable tout en tenant compte des cadres et réglementations existants (proposition non consensuelle du pôle économique, des organisations syndicales et des organisations de la société civile) ;
- il faut continuer à promouvoir les normes sociales et environnementales dans le cadre des négociations commerciales multilatérales.

### Au niveau national :

- inciter les organisations professionnelles et les territoires à travailler ensemble et à mutualiser chaque fois que possible leurs actions de promotion et d'accompagnement ;
- intégrer la RSE dans la stratégie des fédérations professionnelles en s'appuyant notamment sur les études montrant un lien entre compétitivité et démarche RSE ;
- sensibiliser les adhérents des fédérations professionnelles, notamment par la diffusion et la valorisation de bonnes pratiques ;
- développer les expériences partenariales innovantes du type « Engagement pour la croissance verte » ainsi que la coopération en matière de RSE entre donneurs d'ordre et TPE/PME ;
- mettre en place l'expérimentation des labels RSE sectoriels volontaires.

Par ailleurs, les bonnes pratiques en matière de relations responsables devraient s'appuyer sur le document élaboré par le médiateur des entreprises et sur le Pacte PME<sup>7</sup>.

Il faudrait également promouvoir l'inclusion de clauses sociales et environnementales dans les appels d'offres.

## Achats responsables

Les membres du groupe de travail se sont prononcés pour une promotion et une diffusion de la norme internationale ISO 20 400 relative aux achats responsables en s'assurant de la pertinence de sa déclinaison dans les différents secteurs d'activité avec les organisations professionnelles, afin de mieux savoir en mesurer les effets sur toute la chaîne de valeur.

La norme ISO 20 400 établit une référence de lignes directrices et des principes applicables par toutes les parties prenantes qui opèrent avec des processus d'achat en interne et avec l'extérieur – notamment les entrepreneurs, les fournisseurs, les acheteurs et les autorités locales – pour démontrer leur respect des bonnes pratiques en matière d'achats durables.

Les principes précisés par l'ISO 20 400 mettent en évidence le lien très fort entre les achats et la chaîne de valeur des fournisseurs, démontrant qu'un plan de vigilance pertinent doit, au minimum, intégrer la mise en œuvre des principes de l'achat responsable, une obligation générale de sécurité pesant sur les producteurs de biens et services.

Cela implique notamment de déterminer la pertinence, l'importance et la priorité d'attention et d'action vis-à-vis des domaines d'action en matière de responsabilité. L'ISO précise ainsi utilement les concepts de vigilance et de management du risque, ainsi que la cartographie des domaines d'action et des fournisseurs en fonction des enjeux.

Les orientations de la politique d'achat doivent être définies au niveau de la direction générale de l'entreprise et irriguer l'ensemble des services en fonction de l'organisation de chaque entreprise. Pour ce faire, il convient d'améliorer le niveau d'information des dirigeants et des salariés par la mise en œuvre d'actions spécifiques comme des formations, des programmes de communication ou lors de la réunion des instances représentatives du personnel.

Il est également nécessaire de favoriser l'information des parties prenantes externes de l'entreprise, au premier rang desquelles les consommateurs. Cela peut se faire notamment par l'évaluation et la promotion de la Charte ainsi que par le label Relations fournisseur responsables.

---

<sup>7</sup> L'association Pacte PME, fondée en 2010, se donne pour mission de faciliter les relations entre PME et grands comptes publics ou privés. Cf. <https://www.pactepme.org>.

Le pôle des organisations syndicales de salariés et l'ALLDC<sup>8</sup> proposent quant à eux la création de labels portant sur la production responsable, garantissant une traçabilité sociale et environnementale des produits.

Le pôle des organisations syndicales de salariés et celui des organisations de la société civile recommandent la mise en œuvre d'une obligation internationale d'affichage des performances sociales et environnementales des produits et services. Le pôle des chercheurs et développeurs de la RSE ne s'oppose pas à cette perspective mais estime nécessaire au préalable un perfectionnement des outils de mesure des performances.

La Plateforme RSE encourage le déploiement de politiques d'achat responsables tout au long de la chaîne de valeur.

Le pôle des organisations syndicales de salariés et celui des organisations de la société civile demandent que l'absence de pratiques d'achats responsables et de politiques en matière de diligence raisonnable puisse conduire à l'élimination des appels d'offres publics.

## Illustrations et cas pratiques

Le pôle des entreprises et du monde économique a rappelé que de nombreux cas concrets ont été décrits par plusieurs organisations, notamment dans le cadre des auditions conduites par le groupe de travail de la Plateforme RSE sur *Les implications de la responsabilité des entreprises sur leur chaîne de valeur*, ou encore dans l'annexe sectorielle préparée dans le cadre de l'avis sur le plan national d'action « Entreprises et droits de l'homme<sup>9</sup> », constituant ainsi une source très utile d'initiatives portées par des entreprises, des organisations professionnelles ou des secteurs d'activité.

De même, les travaux menés respectivement par l'association EDH, le Global Compact France ou encore l'Afep ont pour objectif de rassembler des exemples d'actions des entreprises mettant en œuvre un processus de diligence raisonnable et d'identifier les difficultés ou défis auxquels elles sont confrontées.

Enfin, les données publiques contenues dans les communiqués et les rapports publics du PCN français constituent aussi une source très pertinente de pratiques et de recommandations.

---

<sup>8</sup> L'association Léo Lagrange pour la défense des consommateurs (ALLDC) est amenée à exprimer ici une position indépendamment du pôle des organisations de la société civile, au titre duquel elle est membre de la Plateforme, ce pôle n'ayant pas élaboré de position commune.

<sup>9</sup> Plateforme RSE (2016), *Avis sur le Plan d'action d'application des Principes directeurs des Nations unies pour les droits de l'homme et les entreprises*, France Stratégie, septembre.

Au-delà des nombreux exemples et cas concrets listés en annexe<sup>10</sup>, il serait utile de procéder à un complément de recensement et d'analyse des initiatives pertinentes en matière de diligence raisonnable dans les chaînes d'approvisionnement et de s'attacher à en dresser une typologie. Cet exercice devrait en outre permettre d'illustrer tant les bonnes pratiques que les difficultés rencontrées et ce qui ne fonctionne pas sur le terrain.

---

<sup>10</sup> Cf. annexe 6 : Illustrations et cas pratiques.



## RECOMMANDATIONS POUR UN PLAN DE DILIGENCE RAISONNABLE

La plateforme a travaillé à partir de quatre étapes clés de la diligence raisonnable, en cohérence avec les recommandations de l'OCDE, que sont : l'identification et l'évaluation des risques, la prévention et l'atténuation des incidences négatives potentielles, la remédiation aux incidences négatives et la communication.

Chacune de ces étapes a fait l'objet d'un exercice de dialogue et de concertation entre les parties prenantes de la Plateforme RSE afin de faire émerger les éléments essentiels à mettre en œuvre dans le cadre d'une démarche de diligence raisonnable.

La Plateforme RSE tient à souligner, comme le rappelle également l'OCDE, que les entreprises jouent un rôle majeur dans le développement socioéconomique de notre société. Celles-ci reconnaissent toutefois que leurs activités peuvent générer des incidences négatives.

Il s'agit ici de décrire la façon dont la Plateforme conçoit l'exercice de diligence raisonnable destiné à prévenir, atténuer et remédier à de telles incidences négatives. Ce processus d'analyse et de gestion des risques doit être itératif et continu en s'appliquant tout au long des activités de l'entreprise. Il doit également s'appuyer sur une collaboration efficace avec l'ensemble des parties prenantes et des relations d'affaires.

Le niveau de détail requis peut cependant différer en fonction de la taille de l'entreprise. La Plateforme RSE recommande donc d'appliquer les mesures de diligence raisonnable selon le principe de proportionnalité.

Par ailleurs, cette démarche s'inscrit pour la Plateforme RSE dans le prolongement d'une conception de la responsabilité d'entreprise (RSE) comme étant notamment relative à la « maîtrise de ses impacts », en se référant à la

définition retenue dans son texte de référence<sup>11</sup>. Elle implique de préciser les moyens pour l'entreprise d'assurer une diligence raisonnable non seulement à court terme mais aussi à long terme.

## Identification et évaluation des risques

Il incombe aux entreprises d'établir une cartographie des risques, d'impacts négatifs potentiels à l'égard des populations et parties prenantes concernées et de l'environnement, liés aux activités de l'entreprise et à ses relations d'affaires.

Cette cartographie des risques devrait inclure les risques « internes », générés par l'entreprise elle-même et ses filiales, et les risques « externes », induits par les fournisseurs et les sous-traitants de l'entreprise. Celle-ci doit également identifier et évaluer les pratiques contractuelles et commerciales qui pourraient être à l'origine d'incidences négatives.

Une telle cartographie peut se fonder sur une approche par domaines, par secteurs d'activité, par zones géographiques et par fournisseurs. L'entreprise peut également recourir à une forme de matrice de matérialité afin de définir les priorités. La classification des risques peut s'établir en fonction de trois critères : sévérité, probabilité de survenance et capacité à les maîtriser.

La Plateforme RSE réaffirme l'importance de la méthodologie mise en œuvre, qui doit s'appuyer sur des outils adéquats comme des analyses de risque externes ou des études d'impact, impliquant l'ensemble des parties prenantes pertinentes.

Il faut enfin favoriser et s'appuyer sur un processus continu de mise à jour et d'analyse, nourri par les résultats des quatre étapes du processus de diligence raisonnable, permettant de compléter et d'actualiser l'analyse des risques.

## Prévention et atténuation des incidences négatives

Il est essentiel d'engager l'entreprise au plus haut niveau sur la politique de RSE, y compris de diligence raisonnable, afin de favoriser la bonne mise en œuvre de ces politiques dans la société mère comme dans ses filiales et auprès de ses relations d'affaires.

Il est nécessaire de former l'ensemble des métiers de l'entreprise et de favoriser la diffusion des bonnes pratiques et l'émergence des synergies au sein de l'entreprise – notamment de former les acheteurs en veillant à bien intégrer des critères sociaux et environnementaux dans les processus d'achat, mais aussi en fonction des risques identifiés.

---

<sup>11</sup> Plateforme RSE (2016), *Contribution pour le Plan national d'actions prioritaires pour le développement de la RSE*, annexe 3, septembre.



Le développement d'une approche de gestion du cycle de vie des produits et des services doit permettre de prévenir et d'atténuer les risques en matière sociale et environnementale.

Il est également primordial de mettre en œuvre des processus dynamiques et itératifs sur les pratiques de l'entreprise et celles de ses fournisseurs / sous-traitants, dont les engagements en matière de diligence raisonnable doivent être inclus dans des clauses du contrat les liant à la société mère / donneuse d'ordre. Un accompagnement des fournisseurs pour l'amélioration de leurs pratiques doit également être prévu.

Des évaluations, des audits, des plans d'action correctifs doivent être mis en œuvre en fonction des risques identifiés.

La mise en place de processus d'alerte accessibles et efficaces doit permettre de garantir le traitement effectif et la protection du lanceur d'alerte.

Il est enfin important d'identifier qui valide et suit le plan de vigilance, sous la responsabilité de la direction générale.

## **Remédiation aux incidences négatives**

L'entreprise doit agir sur les causes d'incidences négatives, en respectant les textes et les standards internationaux, pour opérer une action de remédiation efficace. Elle doit impliquer les parties prenantes, lorsque c'est pertinent et adapté, dans le processus menant à la médiation / remédiation, notamment les experts et les populations locales, en s'assurant de leur consentement.

L'entreprise peut établir et participer à des mécanismes de réclamation et de médiation, en se référant notamment aux travaux de l'OCDE. Des exemples de médiation / remédiation satisfaisants peuvent être cherchés dans le cadre des mécanismes de la Société financière internationale.

L'entreprise doit examiner l'ensemble des outils de remédiation à sa disposition afin de mettre en œuvre les plus adaptés à la situation constatée. Ces actions peuvent être de différentes natures telles que : reconnaissance des faits, excuses publiques, restitution, réhabilitation, compensation financière ou non financière, engagement d'améliorations ou encore financement de programmes éducatifs.

La Plateforme RSE rappelle que, au-delà des actions mises en œuvre par l'entreprise et notamment les mécanismes assurantiels et d'indemnisation, la réparation peut également passer par l'accès des victimes à la justice, y compris pénale.

S'il n'est pas du ressort de l'entreprise d'assurer cet accès à la justice, la Plateforme RSE estime que l'indemnisation n'est pas toujours un outil pertinent, adapté ou suffisant, puisqu'il comporte notamment le risque de dilution de la

responsabilité et d'un manque de transparence dans sa mise en œuvre. La possibilité d'accéder à la vérité et d'identifier les responsables est donc importante pour les victimes et afin de prévenir les futures incidences négatives.

Au regard des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, lorsque les incidences négatives sont causées par une relation d'affaires, la Plateforme RSE recommande aux entreprises d'user de leur influence pour que la relation d'affaires évolue et ainsi de faire cesser l'incidence négative. Faute de résultat, la Plateforme RSE recommande de suspendre ou de modifier la relation d'affaires, voire de la rompre ou de désinvestir afin de faire cesser le dommage.

Il faut enfin préserver la possibilité de sanctions dans l'éventail des mesures de remédiation, mais également soulever l'importance relative de la sanction selon le mécanisme de réparation mis en place.

## Communication

Il est impératif de favoriser un lien direct avec les populations et les parties prenantes potentiellement affectées par les activités identifiées à risque de l'entreprise, notamment par des procédures de consultation des populations. Les actions de communication et de consultation des parties prenantes et des populations concernées doivent intervenir le plus en amont possible des projets de manière à s'assurer de leur acceptabilité. Il convient de communiquer, dans la mesure du possible, non seulement sur les risques identifiés par l'entreprise mais aussi sur la méthode d'évaluation, les mesures mises en œuvre pour prévenir et atténuer les risques et les résultats obtenus.

La communication pourra s'effectuer, au minimum, annuellement dans le cadre du *reporting* de l'entreprise. La Plateforme encourage les entreprises à publier des communications exceptionnelles, en cas de situation spécifique. Elles devront le plus souvent possible être rendues publiques *via* un site internet accessible à tous. Les questions de la langue et, plus globalement, de l'accessibilité effective des informations devront également être prises en compte en fonction des parties prenantes concernées.

La Plateforme RSE insiste sur l'importance de diffuser ces informations à tous les salariés de l'entreprise.



**Annexe 1**  
**LETTRE DE MISSION DU PREMIER MINISTRE**

*Le Premier Ministre*

02712

Le Commissaire général  
à la stratégie et à la prospective

Courrier arrivé le : 22/12/15  
N° : 1003

Paris, le 21 DEC. 2015

Monsieur le Commissaire Général,

La France se situe parmi les pays en pointe en matière de responsabilité sociale des entreprises.

Nos entreprises, en particulier multinationales, ont progressé dans la prise en compte des principes de RSE dans leur culture interne et leurs modèles d'affaires. Comme le montre l'étude publiée en mars dernier par la Médiation inter-entreprises et Ecovadis, les entreprises françaises sont en avance en matière de performance RSE par rapport à leurs homologues étrangères. Le Gouvernement tient particulièrement à ce que cet engagement soit conforté à l'avenir et contribue à la compétitivité économique de notre pays sur la scène internationale.

Notre cadre législatif et réglementaire est déjà très avancé, notamment du fait de l'obligation de transparence extra-financière introduite dans le code de commerce – obligation qui se double d'une exigence de vérification par un tiers externe des informations publiées par les entreprises. Ce dispositif a été complété par la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte du 17 août 2015, qui étend l'obligation de publication d'informations non-financières pour les entreprises aux exigences du changement climatique, et dont les décrets d'application sont en cours de préparation.

Nous disposons depuis 2013 d'un précieux cadre institutionnel de dialogue, la Plateforme nationale d'action pour la RSE, installée au sein de votre organisme, qui rassemble l'ensemble des parties prenantes de la RSE en France et à laquelle participent activement les cinq pôles d'acteurs de la RSE (entreprises, syndicats, société civile, chercheurs et développeurs de la RSE, institutions publiques). Les premiers avis et recommandations rendus par la Plateforme ont représenté un apport concret et utile au débat national.

Sans préjudice de l'achèvement des travaux en cours et des mandats que je lui ai confiés à la Conférence sociale d'octobre 2015, je sollicite la Plateforme pour contribuer, en 2016, à trois nouveaux chantiers :

1) La mise à jour du plan national d'actions prioritaires pour le développement de la RSE.

L'élaboration de ce document a été demandée à chaque Etat membre par la Commission Européenne en 2011. La France a transmis en 2013 un document préliminaire accepté par la Commission en 2013. Cette base doit maintenant être complétée de manière consensuelle en vue de constituer notre futur plan national.

Jean Pisani-Ferry  
Commissaire Général à la Stratégie et à la Prospective  
France Stratégie  
18 rue de Martignac  
75700 Paris cedex 07

Le Gouvernement souhaite finaliser ce travail, en bénéficiant autant que possible des réflexions et préconisations des acteurs réunis au sein de la Plateforme. Celle-ci pourra apporter son appui aux différentes administrations impliquées dans la mise à jour du plan national, qui sera transmis à la Commission Européenne début 2016.

Par ailleurs, cette réflexion devra utilement s'articuler avec le plan national d'action pour la mise en oeuvre des Principes directeurs des Nations-Unies sur les entreprises et les droits de l'homme, dont votre Plateforme a également été saisie pour consultation.

Ces travaux auront pour objectif de recueillir un consensus sur les actions que la France s'engagera à mettre en oeuvre.

2) La contribution à la définition et à l'élaboration du contenu des mesures de vigilance que mettent en oeuvre les entreprises.

Indépendamment de la poursuite du processus législatif relatif à la proposition de loi sur le « devoir de vigilance des entreprises », les débats parlementaires et consultations de la société civile et des entreprises ayant eu lieu à cette occasion ont révélé un besoin de définition et de clarification du contenu des plans de vigilance ou des procédures de diligence raisonnables évoquées dans la directive 2014/95/UE. Je souhaite que la Plateforme parvienne à dégager les bases d'un consensus national susceptible d'être pris en compte sur cette matière complexe et qui a déjà fait l'objet de travaux approfondis au niveau international.

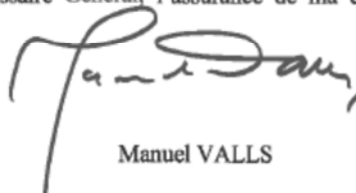
3) J'invite la Plateforme à apporter son concours à la préparation de la discussion sur « les chaînes d'approvisionnement mondiales » qui se tiendra lors de la Conférence Internationale du Travail de juin 2016.

A cet effet, des contributions écrites de la Plateforme pourraient alimenter le mandat du représentant du gouvernement français auprès de l'Organisation Internationale du Travail et de la délégation du ministère du Travail à cette conférence.

Sur ces différents travaux, je souhaite que la Plateforme porte une réflexion étayée et équilibrée, fondée sur un consensus solide et intégrant les attentes des parties prenantes dans leur diversité, tout comme l'objectif de préservation de la compétitivité des entreprises au regard de la concurrence internationale et de simplification des obligations administratives qui leur sont applicables.

Je vous remercie, ainsi que les membres de la Plateforme et de ses organes de gouvernance, pour la qualité du travail de concertation réalisé avec l'ensemble des parties intéressées aux enjeux de la RSE.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Commissaire Général, l'assurance de ma considération distinguée.



Manuel VALLS





## Annexe 2

# COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

### **Pôle des entreprises et du monde économique**

- Rachel BLUMEL (Coop FR)
- Laurent CORBIER (Medef)
- Mélanie CZEPIK (ORSE)
- Brigitte DUMONT (ANDRH), co-rapporteuse
- Elisabeth GAMBERT (AFEP)
- Françoise GUICHARD (Entreprises et DH)
- Florian MASSEUBE (CPME)
- Nathalie ROY (U2P)

### **Pôle des organisations syndicales de salariés**

- Pierre-Yves CHANU (CGT), vice-président, animateur du GT
- Geoffroy DE VIENNE (CFTC)
- Frédérique LELLOUCHE (CFDT)
- Gérard MARDINE (CFE-CGC)

### **Pôle des organisations de la société civile**

- Nayla AJALTOUNI (Ethique sur l'étiquette)
- Olivier CHABROL (Forum citoyen pour la RSE)
- Sandra COSSART (SHERPA)
- Sabine GAGNIER (Amnesty International France), co-rapporteuse
- Ghislaine HIERSO (Les petits débrouillards)
- Yves HUGUET (Léo Lagrange Défense Consommateurs)
- Cécile RENOUARD (Fondation Nicolas Hulot)

### **Pôle des chercheurs et développeurs de la RSE**

- Michel CAPRON (RIODD)
- Jean-Pierre CHANTEAU (RIODD)
- Kathia MARTIN-CHENUT (Univ. Paris 1/ISJPS)
- Camille PHE (FACE)
- Agnès RAMBAUD-PAQUIN (Consult'in France)
- Odile UZAN (ADERSE)

### **Pôle des institutions publiques**

- Marie-Claude AMPHOUX (Ministère du Travail / DG Travail)
- Serge BARDY (Assemblée nationale)
- Marie-Hélène BOIDIN-DUBRULE (CESE)
- Pierre MAZEAU (Afnor)
- Emmanuel MONNET (Ministère des Finances / DG Trésor)
- Celine ROCHE (CNCDDH)
- Geneviève VAN ROSSUM (Ministère des Affaires étrangères)

### **Secrétariat permanent de la Plateforme RSE**

- Gilles BON-MAURY, secrétaire permanent
- Arjuna ANDRADE, chargé d'études





## Annexe 3 AUDITIONS

Le groupe de travail « Relations responsables entre donneurs d'ordre et fournisseurs » s'est appuyé sur les nombreuses auditions menées en 2014 par la Plateforme RSE dans le cadre de ses groupes de travail sur « Les implications de la responsabilité des entreprises sur leur chaîne de valeur<sup>12</sup> » et sur l'achat public responsable<sup>13</sup>.

Il a par ailleurs procédé aux auditions suivantes :

- **M. Emmanuel Monnet**, chef du bureau de la stabilité financière, de la comptabilité et de la gouvernance des entreprises (FINENT3) à la direction générale du Trésor, le 5 juillet 2016 ;
- **Mme Maylis Souque**, secrétaire générale du Point de contact national (PCN) français, à la direction générale du Trésor, le 20 octobre 2016.

---

<sup>12</sup> Valade H., Gagnier S. et Sciberras J.-C. (2014), *Les implications de la responsabilité des entreprises sur leur chaîne de valeur*, rapport de la Plateforme RSE, France Stratégie, octobre.

<sup>13</sup> Plateforme RSE (2015), *Avis pour la transposition de la directive européenne « marchés publics »*, France Stratégie, 26 janvier.





## Annexe 4 ÉLÉMENTS SUR LE CADRE JURIDIQUE

### Le devoir de vigilance dans les textes de référence internationaux

Les textes internationaux en matière de responsabilité des entreprises – tels que les principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales – demandent aux entreprises, afin de s'acquitter de leur responsabilité sociétale, de mettre en œuvre des politiques et des procédures en rapport avec leur taille et leurs particularités, y compris une procédure de diligence raisonnable fondée sur les risques, afin d'identifier et de prévenir ou d'atténuer les incidences négatives sur les droits de l'homme et leurs effets, ainsi que de rendre compte de la manière dont elles y remédient<sup>14</sup>.

La norme ISO 26000 utilise la terminologie « devoir de vigilance<sup>15</sup> » et la définit comme « *une démarche globale et proactive d'identification, visant à éviter ou atténuer les impacts négatifs sociaux, environnementaux et économiques, réels et potentiels, qui résultent des décisions et activités d'une organisation. Le devoir de vigilance peut également conduire à influencer le comportement des autres, lorsque l'on constate que ceux-ci sont à l'origine de violations des droits de l'homme ou autres violations, dans lesquelles l'organisation pourrait être compromise* ».

L'Organisation internationale du travail fait également état des procédures de gouvernance mises en œuvre afin de favoriser le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, en précisant que « *les initiatives privées de contrôle de conformité sont des dispositifs privés qui sont volontairement instaurés par les entreprises principales ou des groupes d'entreprises pour veiller au respect des codes de conduite ou d'autres normes* ».

---

<sup>14</sup> Principe directeur n° 15 des Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, 2011, et Principes généraux, II. A. 10 des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

<sup>15</sup> La version anglophone de la norme emploie « *due diligence* ».

*particulières*<sup>16</sup>». L'OIT affirme que d'autres aspects de gouvernance échoient à la puissance publique d'une part et aux partenaires sociaux d'autre part pour une promotion effective du travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales<sup>17</sup>.

L'OCDE pour sa part a élaboré des guides sectoriels d'application de ses principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales. L'organisation a ainsi publié un guide concernant plusieurs secteurs « à risques », en se fondant sur une approche autour de cinq principes, afin de pratiquer une diligence raisonnable effective et efficace. Ces guides concernent ainsi les minerais provenant de zones de conflit, la filière agricole et le secteur du textile-habillement. Il est également à noter qu'un guide général d'application des principes directeurs de l'OCDE pour une diligence raisonnable des entreprises est actuellement en cours d'élaboration.

Les membres du G7, réunis les 7 et 8 juin 2015 à Elmau en Allemagne, ont également apporté leur soutien aux Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, et appelé à leur promotion et leur application, notamment par la mise en œuvre de Plans nationaux en la matière<sup>18</sup>. Ils se sont également prononcés pour la mise en œuvre de procédures de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme, reconnaissant la responsabilité conjointe des gouvernements et des entreprises dans la promotion de meilleures conditions de travail dans des chaînes de valeur plus durables<sup>19</sup>.

## La diligence raisonnable dans les textes européens

La directive européenne 2014/95/UE<sup>20</sup>, dont la transposition est attendue au premier semestre 2017, exige des grandes entreprises cotées de plus de cinq cents salariés de publier une déclaration non financière comportant une

---

<sup>16</sup> Bureau international du travail (2016), *Le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales*, rapport.

<sup>17</sup> Déclaration de M. Claude Jeannerot, du 30 mai 2016, représentant du gouvernement français au BIT, sur le devoir de vigilance.

<sup>18</sup> Plateforme RSE (2016), *Avis sur le Plan d'action d'application des Principes directeurs des Nations unies pour les droits de l'homme et les entreprises*, op. cit.

<sup>19</sup> "We strongly support the UN Guiding Principles on Business and Human Rights and welcome the efforts to set up substantive National Action Plans. In line with the UN Guiding Principles, we urge private sector implementation of human rights due diligence. We will take action to promote better working conditions by increasing transparency, promoting identification and prevention of risks and strengthening complaint mechanisms. We recognize the joint responsibility of governments and business to foster sustainable supply chains and encourage best practices. To enhance supply chain transparency and accountability, we encourage enterprises active or headquartered in our countries to implement due diligence procedures regarding their supply chains, e. g. voluntary due diligence plans or guides". Leaders' Declaration G7 Summit, 7 et 8 juin 2015.

<sup>20</sup> Directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2014 modifiant la directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes.

description des politiques RSE (questions sociales et de personnel, environnementales, respect des droits de l'homme, lutte contre la corruption), y compris les procédures de diligence raisonnable mises en œuvre.

La directive européenne 2014/24/UE<sup>21</sup> impose aux États-membres et aux pouvoirs adjudicateurs (l'État, les autorités régionales ou locales, les organismes de droit public ou les associations formées par une ou plusieurs de ces autorités ou un ou plusieurs de ces organismes de droit public) d'exclure de tout marché tout opérateur économique qui aurait été condamné notamment pour fraude, corruption, traite et exploitation d'êtres humains (art. 57), de « *prendre toutes les mesures appropriées pour veiller à ce que, dans l'exécution des marchés publics, les opérateurs économiques se conforment aux obligations applicables dans les domaines du droit environnemental, social et du travail* » (art. 18). Cette obligation s'étend aussi aux sous-traitants (art. 71).

### **Recommandation du Conseil de l'Europe aux États membres sur les droits de l'homme et les entreprises<sup>22</sup>**

En mars 2016, le Conseil de l'Europe a adopté une recommandation incitant les États membres de cette institution à légiférer pour « *exiger des entreprises qu'elles respectent les droits de l'homme, y compris le cas échéant en faisant preuve de diligence raisonnable* ».

Cette recommandation précise que cette obligation de diligence raisonnable doit refléter les principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

## **Dispositions législatives françaises**

### **Loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre**

La loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre prévoit l'obligation pour certaines grandes sociétés d'établir, de mettre en œuvre de manière effective et de publier un plan de vigilance comportant les mesures de vigilance raisonnable propres à identifier et à prévenir la réalisation de risques d'atteintes aux droits de l'homme et aux libertés fondamentales, de dommages corporels ou environnementaux graves ou de risques sanitaires et de corruption résultant des activités de la société, de ses filiales, et de ses sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels elle entretient une relation commerciale établie.

---

<sup>21</sup> Directive 2014/24/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics et abrogeant la directive 2004/18/CE.

<sup>22</sup> Voir Conseil de l'Europe, [Recommandation du Comité des Ministres aux États membres sur les droits de l'homme et les entreprises](#).

## **Loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (loi « Sapin 2 »)**

La loi « Sapin 2 » prévoit aussi la mise en œuvre de mesures de vigilance visant prévenir et lutter contre la corruption, le trafic d'influence, la concussion, la prise illégale d'intérêt, le détournement de fonds publics et le favoritisme.

### **Exemples de dispositions spécifiques :**

#### ***Obligations de vigilance des maîtres d'ouvrage et donneurs d'ordre***

Les maîtres d'ouvrage et donneurs d'ordre doivent vérifier la régularité de leurs cocontractants au regard de la législation du travail depuis 1991 (déclarations préalables, etc.), à peine notamment d'être solidairement tenus aux dettes sociales et fiscales dues pour des salariés dissimulés par leurs cocontractants. Ce devoir de vigilance s'est progressivement renforcé. Notamment les lois « Savary » du 11 juillet 2014 et « Macron » du 6 août 2015 ont étendu les obligations de vigilance des Maîtres d'ouvrage et donneurs d'ordre en matière d'hébergement, de paiement des salaires et de respect des droits fondamentaux et renforcé les régimes de responsabilité en cas d'infraction. Ces textes visent à empêcher les détachements frauduleux et à assurer une protection uniforme des droits des travailleurs.

#### ***Loi n° 2014-1170 du 13 octobre 2014 d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt, issue de la mise en œuvre au niveau national du règlement européen n° 995/2010 – RBUE – « système de diligence raisonnée »***

Le système de diligence raisonnée implique une connaissance de l'origine du bois, l'identification et l'évaluation des risques d'illégalité de la récolte du bois et la mise en place de mesures d'atténuation de ces risques. Notamment, en cas de risques identifiés, l'importateur ne peut poursuivre la relation d'affaires dès lors que ces risques de participer à une récolte illégale n'ont pas été maîtrisés.

#### ***Obligation de vigilance des organismes financiers (art. L. 561-5 à 561-22 du code monétaire et financier)***

Les prestataires de services bancaires sont soumis à des obligations de vigilance à l'égard de leur clientèle dans le cadre de leurs obligations relatives à la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme. Ils doivent identifier le client et, le cas échéant, son bénéficiaire effectif.



## Annexe 5 ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

### Diligence raisonnable (ONU)

« Dans le cadre des Principes directeurs des Nations unies, la diligence raisonnable en matière de droits de l'homme comprend une procédure de gestion continue, qu'une entreprise raisonnable et prudente se doit de réaliser, à la lumière des circonstances (à savoir le secteur, le contexte d'exploitation, la taille et autres facteurs similaires) pour accomplir sa responsabilité en matière de respect des droits de l'homme<sup>23</sup>. »

### Diligence raisonnable (OCDE)

Les principes directeurs de l'OCDE parlent également de diligence raisonnable des entreprises pour désigner les « processus qui, en tant que partie intégrante de leurs systèmes de prise de décision et de gestion des risques, permet[tent] aux entreprises d'identifier, de prévenir et d'atténuer les incidences négatives, réelles ou potentielles de leurs activités, ainsi que de rendre compte de la manière dont elles abordent cette question ».

### Diligence raisonnée

Dans le cadre de son Règlement sur la filière bois, l'Union européenne a mis à jour un élément de diligence raisonnée qu'elle qualifie ainsi : « La diligence raisonnée représente l'ensemble des précautions prises par une entreprise pour évaluer et réduire le risque d'écouler du bois ou les dérivés du bois d'origine illégale. Si ce règlement s'applique à un secteur particulier, on peut cependant considérer que le procédé et les mesures qui le composent peuvent être retenus de manière plus générale et concerner l'ensemble des secteurs.

---

<sup>23</sup> Haut-Commissariat pour les droits de l'homme des Nations unies (2012), *La responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'homme*, guide interprétatif, p. 6 : [www.ohchr.org/Documents/Publications/HR\\_PUB\\_12\\_2\\_fr.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/HR_PUB_12_2_fr.pdf).

## Relations commerciales établies

La relation commerciale peut aussi bien être précontractuelle, contractuelle ou post-contractuelle, et concerne des rapports de tous types entre professionnels. La relation est établie si elle présente un caractère suivi, stable et habituel, peu importe qu'elle ait été formalisée par un contrat ou non<sup>24, 25</sup>.

## Sphère d'influence

La sphère d'influence est définie par la norme ISO 26000<sup>26</sup> comme « un domaine, des relations politiques, contractuelles ou économiques à travers lesquelles une entreprise peut influencer les décisions ou les activités d'autres entreprises ou de personnes individuelles ». Elle désigne l'aire d'exercice d'un pouvoir entendu comme la capacité pour une entreprise d'orienter les conduites et l'activité d'autres, sans remettre en cause leur autonomie juridique.

Selon l'ONU<sup>27</sup>, l'influence exercée sur une entité (commerciale, gouvernementale ou non gouvernementale) est définie par la capacité de modifier les pratiques de ses relations commerciales. Cette capacité est déterminée par différents facteurs :

- a) le degré de contrôle direct par l'entreprise sur l'entité, s'il existe ;
- b) les termes du contrat entre l'entreprise et l'entité ;
- c) la proportion d'affaires que l'entreprise représente pour l'entité ;
- d) la capacité de l'entreprise à susciter l'entité à améliorer les résultats en matière de droits de l'homme en termes d'échanges à venir, d'avantages liés à la réputation, d'aide au renforcement des capacités, etc. ;
- e) les avantages à travailler avec l'entreprise à la réputation de l'entité et l'atteinte à sa réputation si la relation se termine ;
- f) la capacité de l'entreprise à susciter d'autres entreprises ou organisations à améliorer leurs propres résultats en matière de droits de l'homme, notamment à travers les associations commerciales et les initiatives incluant divers acteurs ;
- g) la capacité de l'entreprise à s'engager avec le gouvernement local ou central en exigeant de meilleurs résultats en matière de droits de l'homme par l'entité, à travers la mise en œuvre de règlements, contrôles, sanctions, etc.

## Chaîne de valeur

Selon le guide interprétatif des Programmes de développement des Nations unies, la chaîne de valeur d'une entreprise commerciale englobe les activités

---

<sup>24</sup> Cour de cassation, civile, chambre commerciale, 24 novembre 2009, 07-19.248.

<sup>25</sup> Article L 442-6 du code de commerce.

<sup>26</sup> ISO 26000, *Guidance on social responsibility, ISO/TMB WG SR, 4 sept. 2009.*

<sup>27</sup> Haut-Commissariat pour les droits de l'homme des Nations unies (2012), *La responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'homme, op. cit.*



qui transforment les entrées en sorties en additionnant une valeur ajoutée. Elle inclut des entités avec lesquelles elle entretient des relations commerciales, directes ou indirectes, et qui soit a) fournissent des produits ou des services qui contribuent aux propres produits et services de l'entreprise, soit b) reçoivent des produits ou services de l'entreprise<sup>28</sup>.

Selon l'OIT<sup>29</sup>, on désigne par « chaîne de valeur » la gamme complète des activités nécessaires pour amener un produit ou un service de la conception à l'élimination finale après usage, en passant par la production (impliquant une combinaison de transformations physiques et l'intervention de divers services) et la livraison au consommateur final.

## Chaîne d'approvisionnement

Selon l'OCDE, l'expression « chaîne d'approvisionnement » désigne l'ensemble des activités, organisations, acteurs, technologies, informations, ressources et services intervenant dans la production [d'un bien ou d'un service] depuis le produit original en aval jusqu'à son incorporation dans le produit final destiné aux consommateurs finaux.

Pour le Conseil canadien sectoriel de la chaîne d'approvisionnement, la gestion de la chaîne d'approvisionnement comprend la planification et la gestion de toutes les activités d'approvisionnement, de sourcing et de conversion, ainsi que toutes les activités de gestion de la logistique. Elle inclut également la coordination et la collaboration avec des partenaires. Il peut s'agir de fournisseurs, de fournisseurs de services de tierce partie, d'intermédiaires et de clients.

## Droit souple, droit dur et « *smart mix* »

Le Conseil d'État<sup>30</sup> propose une définition du droit souple qui regroupe l'ensemble des instruments répondant à trois conditions cumulatives :

1. ils ont pour objet de modifier ou d'orienter les comportements de leurs destinataires en suscitant, dans la mesure du possible, leur adhésion ;
2. ils ne créent pas par eux-mêmes de droits ou d'obligations pour leurs destinataires ;
3. ils présentent, par leur contenu et leur mode d'élaboration, un degré de formalisation et de structuration qui les apparente aux règles de droit.

Le Conseil d'État, dans son étude annuelle de 2013, établit non seulement une distinction mais aussi une échelle de **normativité graduée du droit**, allant du

---

<sup>28</sup> Haut-Commissariat pour les droits de l'homme des Nations unies (2012), *La responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'homme*, op. cit.

<sup>29</sup> Bureau international du travail (2012), *Le développement des chaînes de valeurs au service du travail décent*, guide à l'usage des praticiens du développement économique, des gouvernements et des entreprises privées.

<sup>30</sup> Conseil d'État (2013), *Le droit souple*, étude annuelle.

droit souple, ne créant pas directement d'obligation, au droit dur, créant des obligations. L'existence de cette normativité graduée montre qu'il existe entre le droit dur et le droit souple un continuum. La distinction entre droit souple et droit dur n'implique pas de les considérer comme deux ensembles entièrement séparés.

La stratégie 2011-2014 de l'UE<sup>31</sup> propose une nouvelle voie combinant caractère volontaire et caractère contraignant. La Commission parle de « *smart mix* », c'est-à-dire d'une combinaison intelligente entre « des mesures politiques facultatives et, le cas échéant, des dispositions réglementaires complémentaires ».

## Parties prenantes (GRI)

*« Les parties prenantes désignent les entités ou personnes sur lesquelles les activités, les produits et services de l'organisation peuvent légitimement avoir un impact substantiel et dont les actions sont assez susceptibles d'influencer la capacité de l'organisation à mettre en œuvre, avec succès, ses stratégies et à atteindre ses objectifs. Cela comprend toute entité ou tout individu bénéficiaire de droits reconnus par la loi ou par les conventions internationales autorisant ses demandes auprès de l'organisation. »*

*Les parties prenantes peuvent être constituées d'acteurs engagés dans l'organisation (tels que des salariés, actionnaires, fournisseurs) ainsi que d'acteurs ayant d'autres types de relations avec l'organisation (tels que les groupes vulnérables au sein de communautés locales, la société civile)<sup>32</sup>. »*

---

<sup>31</sup> Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, *Responsabilité des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, COM(2011) 681, 2011.

<sup>32</sup> *Guide de mise en œuvre des lignes directrices G4 de GRI*, novembre 2013.



## Annexe 6

# ILLUSTRATIONS ET CAS PRATIQUES

La Plateforme a auditionné de nombreuses entreprises dans le cadre de ses travaux antérieurs sur les implications de la responsabilité des entreprises sur leur chaîne de valeur<sup>33</sup>. Ces témoignages constituent un panorama très riche d'exemples de pratiques de diligence raisonnable.

L'annexe sectorielle préparée dans le cadre de l'avis sur le plan national « Entreprises et droits de l'homme<sup>34</sup> » constitue une autre source utile d'initiatives portées par des organisations professionnelles ou des secteurs d'activité. Dans ce domaine, les exemples suivants d'audits mutualisés peuvent être cités :

- **GLOBAL SOCIAL COMPLIANCE PROGRAMME (GSCP)** - [www.gscpnet.com](http://www.gscpnet.com) : orienté « audit fournisseur », il rassemble une quarantaine de distributeurs ou donneurs d'ordre pour construire les standards d'audit, partager les résultats et stimuler l'appropriation des solutions et leur mise en œuvre par les fournisseurs eux-mêmes pour remédier aux causes profondes des non-conformités en matière sociale et environnementale ;
- **BUSINESS SOCIAL COMPLIANCE INITIATIVE (BSCI)** - [www.bsci-intl.org/](http://www.bsci-intl.org/) : lancée en 2003, elle réunit plus de 1 000 entreprises qui s'engagent à respecter un code de conduite pour construire une chaîne d'approvisionnement éthique ;
- **INITIATIVE CLAUSE SOCIALE (ICS)** - [www.ics-asso.org](http://www.ics-asso.org) : elle réunit 20 marques pour encourager les fournisseurs à respecter les principes de droits de l'homme et de l'OIT – elle comporte un code éthique, la formation, des audits, des questionnaires, des guides d'application, des plans d'actions

---

<sup>33</sup> Auditions du groupe de travail n°3 de la Plateforme RSE, « Implications de la responsabilité des entreprises sur leur chaîne de valeur (filiales et fournisseurs) telle que recommandée par les normes internationales » : [www.strategie.gouv.fr/travaux/groupe-de-travail-chaîne-de-compte-rendus-auditions](http://www.strategie.gouv.fr/travaux/groupe-de-travail-chaîne-de-compte-rendus-auditions).

<sup>34</sup> Plateforme RSE (2016), *Avis sur le Plan d'action d'application des Principes directeurs des Nations unies pour les droits de l'homme et les entreprises*, op. cit.

correctives, des procédures d'alerte, des bases de données, et la publication annuelle des résultats ;

- **JOINT AUDIT COOPERATION (JAC)** - <http://jac-initiative.com/> : elle associe 13 opérateurs des télécommunications pour vérifier, évaluer et développer la mise en œuvre de la RSE chez leurs plus importants fournisseurs multinationaux. Ils partagent les ressources et les meilleures pratiques pour développer à long terme la mise en œuvre de la RSE dans les différents maillons de la chaîne logistique ;
- **TOGETHER FOR SUSTAINABILITY (TfS)** - [www.tfs-initiative.com](http://www.tfs-initiative.com) : lancée par les groupes chimiques BASF, Bayer, Evonik Industries, Henkel, LANXESS et Solvay afin de renforcer la durabilité de leurs chaînes d'approvisionnement au travers d'évaluations et d'audits ;
- **RAILSPONSIBLE** - <http://railspensible.org/> : lancé en 2014 par des responsables achats d'Alstom Transport, Bombardier Transportation, Deutsche Bahn, SNCF entre autres pour définir des objectifs communs d'évaluation de leurs fournisseurs. En mars 2016, plus de 400 entreprises avaient participé à cette initiative ;
- l'association **ENTREPRISES ET DROITS DE L'HOMME (EDH)** - [www.edh.org/](http://www.edh.org/) : est un lieu d'échanges, de travaux et de propositions pour une meilleure intégration des droits de l'homme dans les politiques et pratiques des entreprises (elle regroupe, en mars 2017, 17 grands groupes français de différents secteurs). EDH favorise le partage d'expériences et de bonnes pratiques entre les entreprises membres. Ses activités sont tournées vers l'opérationnalisation des Principes directeurs des Nations unies et du concept de diligence raisonnable, en particulier par des outils de formation et de sensibilisation. Ainsi, dès 2013, elle a développé un guide destiné aux managers pour les aider à mieux comprendre la responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'homme et à mettre un place un processus de diligence raisonnable (ce guide est librement accessible sur le site internet de l'association) ;
- **GLOBAL COMPACT FRANCE** - [www.globalcompact-france.org](http://www.globalcompact-france.org) : est un lieu d'échange stimulant pour initier, développer et partager les démarches de responsabilité sociétale de tous types d'entreprises et d'organisations à but non lucratif. Rassemblant plus de 1 100 entreprises et 90 organisations à but non lucratif, le Global Compact France a lancé en 2016 le club Droits humains, un espace de dialogue, de réflexion et d'expertise sur la manière de prévenir, de gérer et de répondre aux risques en matière de droits humains. Il s'adresse aux entreprises de toutes tailles et de tous secteurs et compte aujourd'hui plus d'une cinquantaine de membres. Il a ainsi publié l'outil « Mon entreprise et les droits de l'homme » dédié aux PME en 2016 ;
- l'association **CONSUMER GOODS FORUM**, regroupant 400 entreprises de l'industrie des biens de consommation de 70 pays, a adopté en janvier 2016

une résolution sur le travail forcé en annonçant trois principes prioritaires pour lutter contre le travail forcé ;

- l'**AFEP** a par ailleurs mis en place en juin 2016 un groupe de travail sur la diligence raisonnable afin de recueillir les exemples d'actions mises en œuvre par les entreprises à chaque étape du processus de diligence raisonnable et d'identifier les défis rencontrés par ces dernières en matière de gestion des risques RSE / CSR (droits humains, environnement, corruption, etc.) liés à leurs activités et relations d'affaires. Ce travail est en cours et sera finalisé au cours du premier trimestre 2017 ;
- l'**OCDE** élabore des guides sectoriels utiles. Le guide de l'OCDE sur le devoir de diligence pour un engagement constructif des parties prenantes dans le secteur extractif a ainsi été publié en février 2017 ;
- enfin, les données publiques contenues dans les communiqués et les rapports publics du **Point de contact national (PCN) français** constituent aussi une source très pertinente de pratiques et de recommandations.

RETROUVEZ  
LES DERNIÈRES ACTUALITÉS  
DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)



[francestrategie](https://www.facebook.com/francestrategie)



[@Strategie\\_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)

Les opinions exprimées dans ce rapport engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement.

**( Ce rapport est également disponible sur  
[www.strategie.gouv.fr/publications](http://www.strategie.gouv.fr/publications)**



France Stratégie, laboratoire d'idées public, a pour mission d'éclairer les choix collectifs. Son action repose sur quatre métiers : évaluer les politiques publiques ; anticiper les mutations à venir dans les domaines économiques, sociétaux ou techniques ; débattre avec les experts et les acteurs français et internationaux ; proposer des recommandations aux pouvoirs publics nationaux, territoriaux et européens. Pour enrichir ses analyses et affiner ses propositions France Stratégie s'attache à dialoguer avec les partenaires sociaux et la société civile. France Stratégie mise sur la transversalité en animant un réseau de sept organismes aux compétences spécialisées.