



Bilan final du marché

« Réalisation des diagnostics de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) »

Par AFNOR Certification

Période de juin 2016 à décembre 2017

Décembre 2017



SOMMAIRE

Introduction	page 2
Bilan final QUANTITATIF	page 3
Tendances RS observées par secteur d'activité	page 11
Bilan final QUALITATIF	page 13
Retours des experts	page 16
Annexes	page 20

INTRODUCTION

Le Programme Européen FEDER-FSE 2014-2020 Aquitaine promeut trois principes horizontaux en cohérence avec les objectifs de l'Union européenne.

Cela suppose de veiller :

- à l'égalité entre les femmes et les hommes ;
- à l'égalité des chances et la non-discrimination ;
- au développement durable.

Parmi les dispositions retenues pour prendre en compte de manière concrète ces principes, la Région Nouvelle-Aquitaine offre aux bénéficiaires de projets d'investissement de plus de + 2M€, l'opportunité de réaliser un auto-diagnostic de responsabilité sociétale des organisations (RSO), accompagné par un expert.

Issue de la norme ISO 26000, la RSO est la responsabilité sociétale d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent.

L'objectif de l'auto-diagnostic RSO, entièrement financé par l'Union européenne et la Région, est :

- de sensibiliser les bénéficiaires à l'intégration de la prise en compte de leur

responsabilité sociétale au niveau de leurs activités et de leur projet ;

- d'analyser les actions conduites en la matière et d'identifier des pistes de progrès pour la structure et les projets ;
- de situer l'organisation au regard de la responsabilité sociétale : actions conduites, démarche d'amélioration continue, démarche d'évaluation, relations avec les parties prenantes ;
- de valoriser les nouvelles actions concrètes qui pourraient être menées après le diagnostic.

Les bénéficiaires seront invités à faire part des suites qu'ils ont données aux recommandations des experts à l'issue de la réalisation de leur projet afin de contribuer à l'évaluation continue de ce dispositif expérimental qui se poursuit jusqu'en 2020.

Fin 2017, au cours d'une première phase, 33 diagnostics RSO ont été réalisés par des bénéficiaires publics et privés accompagnés par un expert de l'AFNOR. Quel bilan tire-t-on de cette première série de diagnostics ? Quelles bonnes pratiques sont identifiées ? Quelles difficultés ou pistes d'amélioration sont repérées ? Que pensent les bénéficiaires et les experts de cette démarche ?

Ce document synthétise les retours d'expérience sur les premiers diagnostics réalisés.



Bilan final QUANTITATIF du marché « Réalisation des diagnostics de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) »

Par AFNOR Certification

Période de juin 2016 à décembre 2017

afnor
CERTIFICATION

Sur les 31 diagnostics réalisés, 80% ont concerné une structure et un projet du secteur privé (25) et 5 diagnostics ont concerné la structure et le projet d'une structure publique.
La liste exhaustive des dossiers figure en annexe 3, à partir de la page 25.

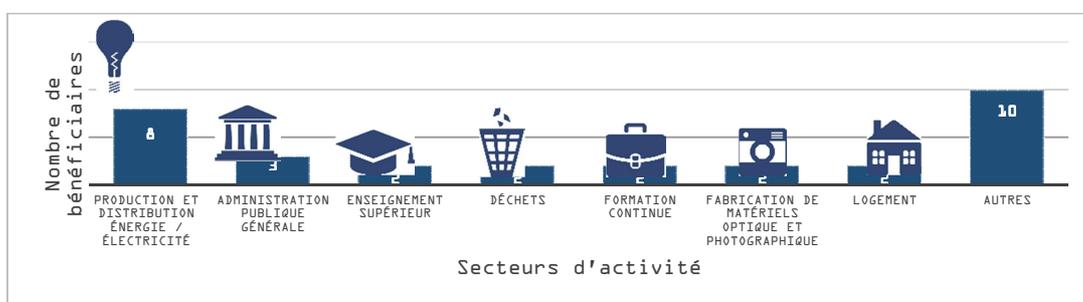
Un seul Focus projet a été réalisé dans une structure privée, tandis qu'aucun Focus projet du secteur public n'a été réalisé.

Parmi les 31 porteurs de projets, deux secteurs d'activité sont bien représentés :

- Production et distribution d'énergie / d'électricité
- Administration publique générale

Les autres dossiers de bénéficiaires appartiennent de manière égale aux secteurs de l'enseignement supérieur, des déchets, de la formation continue, du logement et de la fabrication de matériels optique et photographique.

Représentativité des secteurs d'activité parmi les bénéficiaires



Type d'axes concernés par diagnostics réalisés, tous secteurs d'activités confondus

Sur 31 diagnostics analysés, plus de 80 % ont concerné l'axe 1 et 4 (avec une grande majorité pour l'axe 4), ce qui vient confirmer la tendance du bilan intermédiaire. Les axes 2 et 5 sont moins concernés, tandis que les axes 3 et 6 ne sont pas concernés.

Axe 1 : Innovation et compétitivité des entreprises pour la recherche appliquée et le développement technologique / innovation, produits et services innovants, croissance des PME, création et reprise d'entreprises

Axe 2 : Insertion professionnelle des aquitains par la formation, la création d'activités et l'économie sociale et solidaire pour l'accès et le retour à l'emploi, l'insertion des jeunes en Difficulté

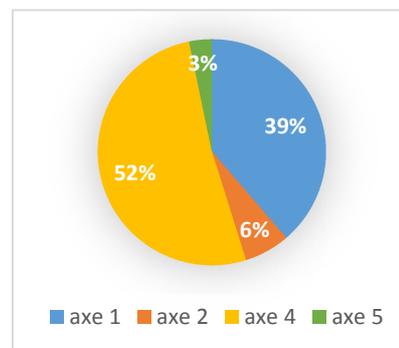
Axe 3 : Très haut débit, la transformation numérique des entreprises et e-service aux citoyens pour une couverture du territoire aquitain en très haut débit, l'usage avancé des technologies numériques par les entreprises et l'offre de services numériques à destination du public

Axe 4 : Transition énergétique et écologique par le recours aux énergies renouvelables dans les entreprises, une meilleure efficacité énergétique pour l'habitat, des modes durables de transport, une préservation des continuités écologiques, la prévention des risques naturels et la mise en valeur du patrimoine culturel

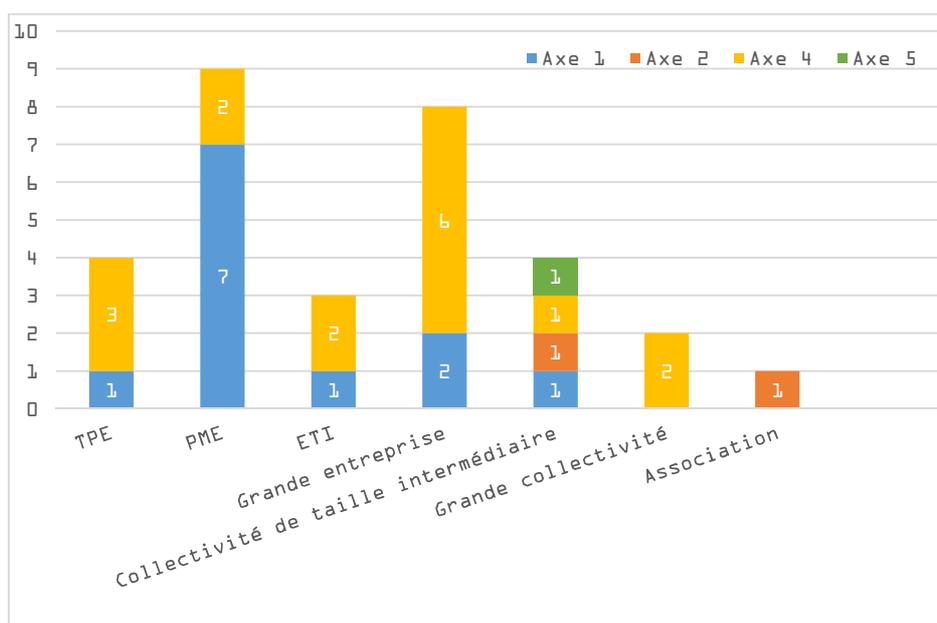
Axe 5 : Développement intégré des quartiers urbains en difficulté pour la création d'activités économiques et l'amélioration des conditions de vie des habitants, le développement de l'économie locale

Axe 6 : Assistance technique FEDER pour la mise en œuvre du PO FEDER-FSE Aquitaine

Axe 7 : Assistance technique FSE pour la mise en œuvre du PO FEDER-FSE Aquitaine



Type d'axe concerné par typologies d'organisation



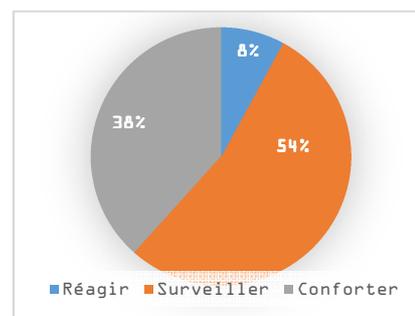
Les projets de TPE, des grandes entreprises et des grandes collectivités concernent principalement l'axe 4. Les projets des PME concernent majoritairement l'axe 1. Il n'y a pas de tendance majeure observée pour les projets des collectivités de taille intermédiaire.

Les axes 3 et 6 ne concernent aucun projet ou aucune structure des diagnostics réalisés.

Synthèse des types d'actions à mener, tous critères confondus et pour tous bénéficiaires

Sur 31 diagnostics analysés pour ce bilan final, les experts préconisent de « surveiller » plus de la moitié des pratiques RSO des bénéficiaires.

Cette opération de diagnostics RSO a cependant permis de mettre en avant le fait que le niveau de **maturité RSO de départ** des bénéficiaires est plutôt bon, avec plus de 40% de leurs **pratiques et actions qui sont à conforter**. Les porteurs de projets **sont donc sur la bonne voie** de l'intégration des principes de la RSO à leurs démarches.

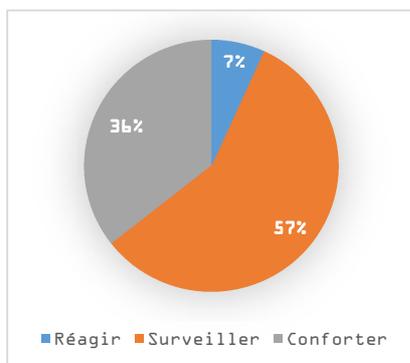


Des préconisations **au cas par cas** ont été faites par les experts pour que les bénéficiaires puissent engager rapidement des **actions d'amélioration concrètes, simples et efficaces** sur les 8% de pratiques pour lesquelles il convient de réagir.

Type d'actions à mener sur le critère 1 : Vision en termes de RSO et Gouvernance

Le critère 1 concerne l'évaluation de la vision, de la stratégie et de la gouvernance de la démarche de responsabilité sociétale de l'organisation, en cohérence avec les concepts clef de l'ISO 26000 (notamment les 7 questions centrales et les 7 principes de la responsabilité sociétale).

La vision en termes de RSO et la Gouvernance est **globalement bien appréhendée** par les bénéficiaires qui ont, sur ce point, une très large majorité d'actions en cours à conforter ou à surveiller.



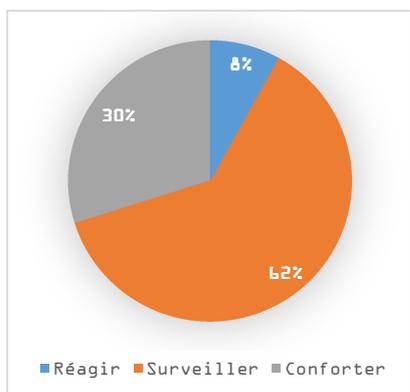
Le critère 1 est un des critères englobant le plus petit nombre d'actions entreprises par les bénéficiaires sur lesquelles il faut réagir, ce qui est extrêmement positif : même si des progrès restent à faire, les porteurs de projet sont sur la bonne voie de la formalisation de leurs stratégies RSO !

Les **parties prenantes** sont globalement **bien connues** et identifiées, le **dialogue** avec elles est **maitrisé**. Les bénéficiaires connaissent leurs **enjeux prioritaires**, bien qu'une meilleure connaissance de l'ISO 26000 leur permettrait de **mieux les hiérarchiser** et d'identifier de manière plus efficace les actions à mener en priorité.

Globalement, la Gouvernance des porteurs de projet et le mode de prise de décision est clair et transparent. Cependant, un manque de leadership sur les principes et questions centrales de l'ISO 26000 est observé de manière générale, excepté chez quelques bénéficiaires très matures en termes de vision RSO et Gouvernance.

Type d'actions à mener sur le critère 2 : Mise en œuvre : intégration de la RS et communication

Le critère 2 permet d'analyser la manière dont la stratégie de responsabilité sociétale est mise en place et déployée au sein même de l'organisation. Il convient d'évaluer comment le management de l'organisation permet de traduire en actes l'intégration des principes de développement durable au quotidien.



L'intégration de la RSO dans le système de management de l'organisation et la communication autour de la démarche sont des sujets sur lesquels les experts ont le plus relevé de points d'attention : c'est le critère qui est le plus **difficilement appréhendable** par les organisations, quels que soient leurs tailles et leurs secteurs d'activité.

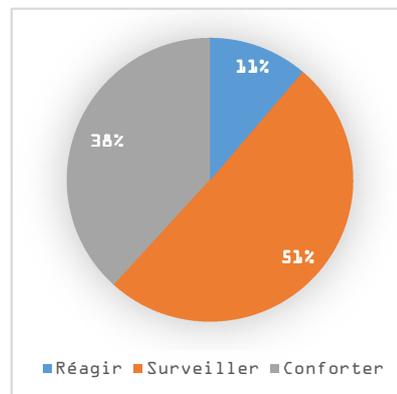
Cela s'explique par un manque de formalisation de la stratégie et des enjeux RSO. Néanmoins, la **Gouvernance** étant globalement **bien définie et articulée**, les **rôles et responsabilités** de chacun étant **bien appréhendés**, l'intégration de la RSO dans le système de management sera facilitée une fois que les bénéficiaires auront explicité leur stratégie RSO.

Les bénéficiaires les mieux notés sur ce critère sont les porteurs de projet des axes 1 et 4.

Type d'actions à mener sur le critère 3 : Ressources humaines, relations et conditions de travail

A travers le critère 3, il s'agit de mettre au centre des préoccupations les hommes et les femmes et prendre acte que le déploiement de pratiques responsables est conditionné en retour par l'implication de ces derniers.

Bien que les porteurs de projets semblent avoir parfois quelques difficultés à **relier leur stratégie de RSO à leur politique RH** (en lien avec la difficulté pour certains bénéficiaires d'intégrer la RSO dans leur système de management – cf. critère 2), il est encourageant de constater que la grande majorité des bénéficiaires peuvent profiter d'un **dialogue social en interne** et avec leurs parties prenantes **externes** maîtrisé pour déployer des actions simples, telles que le développement de plans de formation co-élaborés par l'organisation et les parties prenantes concernées, ou bien la détermination d'un retro-planning avec des indicateurs de suivi dans le temps pour atteindre le seuil légal des 6% d'intégration de travailleurs handicapés pour tous les porteurs de projets employant au moins 20 salariés.

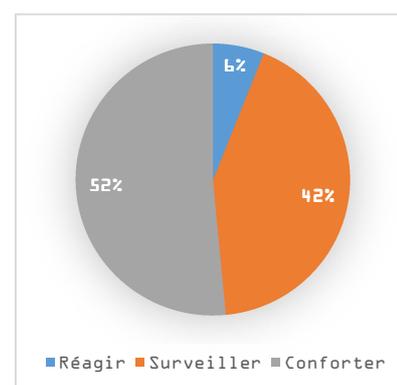


Pour s'améliorer sur ce critère, il est conseillé aux bénéficiaires d'effectuer des revues annuelles de performances sociales et sociétales (en lien avec les recommandations de l'ISO 26000) pour aligner les processus opérationnels sur la stratégie RSO et d'exploiter de manière optimale les données et informations relatives aux RH, relations et conditions de travail !

Type d'actions à mener sur le critère 4 : Production, consommation et questions relatives aux consommateurs

Le critère 4 évalue la pertinence des pratiques en matière de modes de production et de consommation. Une posture éthique doit être respectée quant à l'ensemble des enjeux, notamment dans la relation avec les consommateurs, l'information et la protection des intérêts de ces derniers.

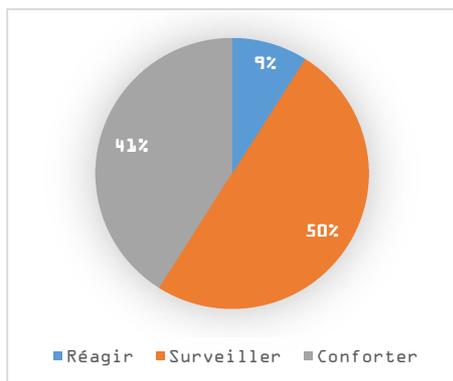
Ce critère est de loin le critère **le mieux appréhendé et maîtrisé par les bénéficiaires**. Cela s'explique par le fait que les questions environnementales et énergétiques, ici abordées, constituent de manière générale la porte d'entrée pour les organisations qui débutent une réflexion de déploiement de stratégie RSO : en effet, les aspects de consommation d'énergie et d'eau, de production de déchets ou de rejets d'émissions et d'effluents sont facilement mesurables, et donc visibles. Les **actions à mener** sont donc plus **rapidement identifiables**, tout comme les moyens (humains et financiers) qu'il faut déployer pour mettre en œuvre ces actions. Les **enjeux** du critère 4 sont donc **plus facilement formalisables** dans la stratégie RSO, et plus facilement intégrés au système de management de l'organisation.



Sur le critère 4, une action sur deux menées par les bénéficiaires des structures privées est à conforter !

Pour les structures publiques, bien que les REX soient peu nombreux sur le critère 4 (Aménagement durable des territoires et urbanisme), le tourisme durable se dégage comme un axe de prise en compte et de déploiement des enjeux RSO primordial !

Type d'actions à mener sur le critère 5 : Ancrage local : communautés et développement local



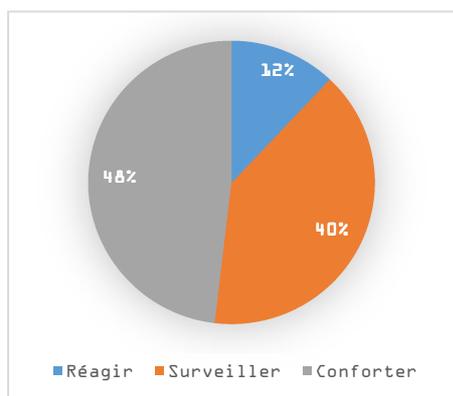
Le critère 5 analyse l'ancrage local, c'est-à-dire l'implication de l'organisation dans le développement économique, environnemental et sociétal du territoire, visant à préserver, voire renforcer, les ressources communes de l'organisation et de son territoire (ressources humaines, économiques, techniques, technologiques, environnementales, sanitaires, culturelles, etc.).

Le critère 5 est un des critères du diagnostic les mieux appréhendés : les bénéficiaires sont pour la plupart engagés dans des démarches **d'achats locaux** et de **soutien aux initiatives locales**. Quatre actions en matière d'ancrage local sur dix sont à conforter selon les experts !

Les porteurs de projets de l'axe 4 (innovation et compétitivité des entreprises pour la recherche appliquée et le développement technologique/innovation, produits et services innovants, croissance des PME, création et reprise d'entreprises) ont l'ancrage local le plus affirmé ! Parmi eux, les TPE, tous secteurs d'activité confondus, sont bien représentés !

Type d'actions à mener sur le critère 6 – structures privées : Résultats économiques

Le critère 6 s'intéresse aux performances économiques d'une structure privée, à savoir : sa capacité à assurer la pérennité de son activité et à enrichir son pilotage économique par la prise en compte de facteurs extra-financiers dans ses décisions.



Dans le cadre d'évaluation de démarches de RSO, les résultats économiques s'appréhendent grâce à la mesure de la performance économique et à la présence sur le marché d'une part, mais également à la manière dont est **redistribuée la valeur ajoutée**, dont est décidée la **politique salariale** et dont sont gérés les **investissements en faveur d'actions de RSO**. Sur ce critère, ce sont les bénéficiaires de petites et moyennes tailles du secteur de l'énergie (production et distribution de valeur et d'air conditionné, d'énergie et d'électricité) qui performant !

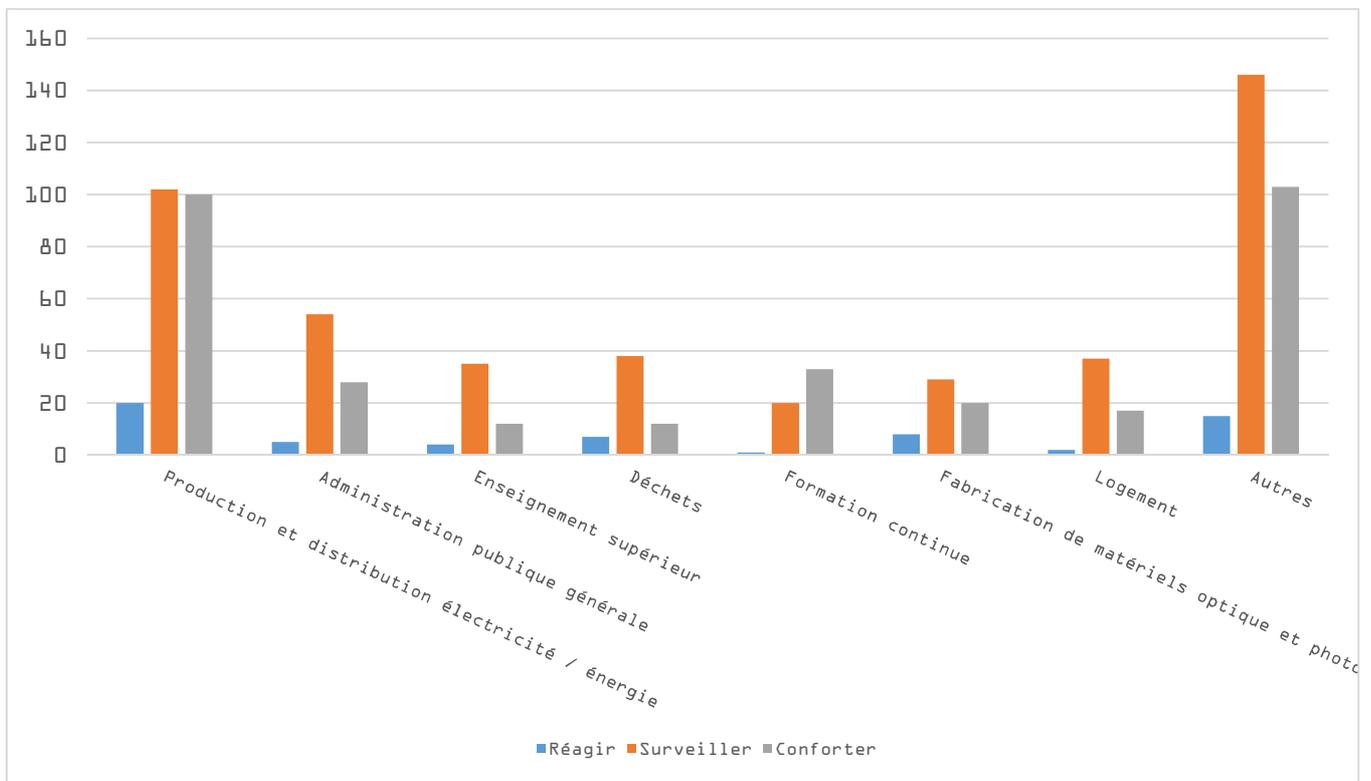
Prime d'intéressement indexée sur les baisse de consommation d'électricité, benchmark sur les politiques de rémunération chez les concurrents, analyse de risque extra-financier dans le cadre d'investissements sont autant de **bonnes pratiques** observées chez les bénéficiaires privés !

Les secteurs d'activité les plus matures en termes de RSO : Tous types d'axes, de tailles et de types de bénéficiaires confondus

Les porteurs de projets du secteur de la formation continue obtiennent les meilleurs résultats : 6 actions qu'ils entreprennent déjà sont à conforter pour renforcer leurs stratégies RSO !

L'enseignement supérieur, l'habitat / logement et les industries de traitement et d'élimination des déchets sont les secteurs pour lesquels les experts RSO ont identifié le plus de marge de progrès ! Des actions simples, concrètes et opérationnelles sont proposées par les experts pour dès demain progresser en RSO !

Type d'actions à mener au global par secteurs d'activités

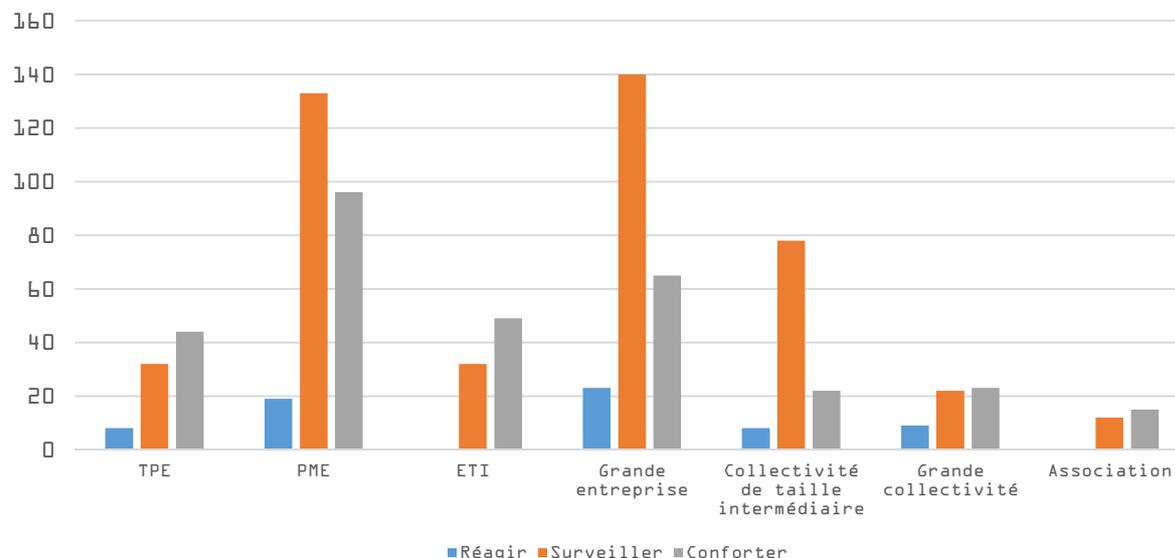


Globalement, quels que soient les secteurs d'activités considérés, les actions à mener sont de l'ordre du « **surveiller** » : les bénéficiaires ont une connaissance du sujet de la RSO, ont **parfois identifié leurs enjeux et su formaliser une stratégie RSO** pertinente, mais des efforts restent à fournir concernant le **déploiement opérationnel des actions** : ce sont principalement ces actions qui ont été identifiées par les experts comme « à surveiller ».

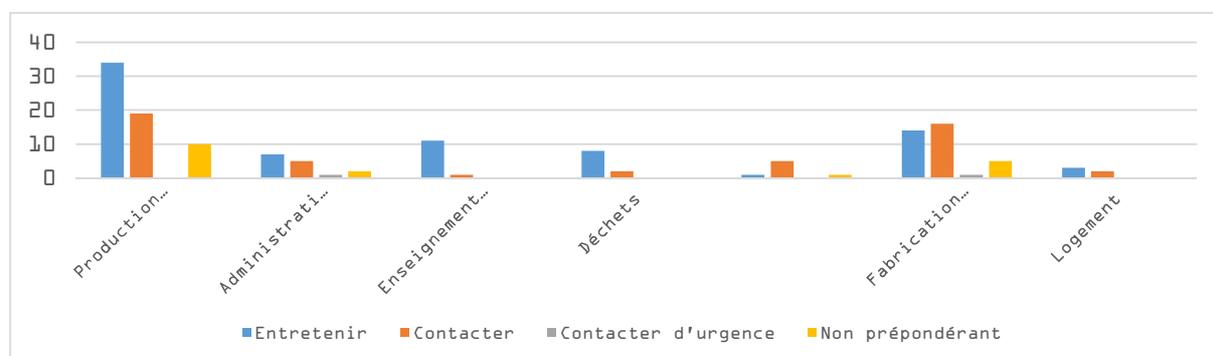
Les bénéficiaires des secteurs de la formation continue et de l'énergie sont ceux qui présentent le plus de bonnes pratiques à conforter.

Type d'actions à mener au global par typologies de bénéficiaires

Les TPE et les ETI, quels que soient leurs secteurs d'activité, ont tendance à avoir un meilleur niveau de maturité RSO : ce sont elles qui ont les actions engagées les plus « à conforter ». Elles ont aussi très peu d'actions engagées sur lesquelles il convient de « réagir » (et pas du tout pour les ETI), ce qui confirme leur maturité RSO, comparativement aux PME, grandes entreprises et collectivités de taille intermédiaire qui doivent être plus attentives à certaines de leurs actions, pour inscrire dans la durée leurs stratégies RSO.



Types d'actions à engager auprès des parties prenantes significatives



Globalement, les bénéficiaires maîtrisent le **dialogue avec leurs parties prenantes** : d'une part, ils connaissent leurs écosystèmes et savent identifier leurs parties prenantes significatives. D'autre part, ils savent adapter leurs actions en fonction d'elles.

Les relations sont bonnes et à entretenir pour les porteurs de projet des secteurs de la **production d'énergie / électricité, de l'enseignement supérieur et des déchets**. Il est par ailleurs bon signe d'observer que ces bénéficiaires (enseignement supérieur et déchets) ont des stratégies de dialogue parties prenantes efficaces, et cela vient confirmer le diagnostic des experts : ce sont pour ces bénéficiaires que le plus de voies de progrès ont été identifiées, et avec un dialogue parties prenantes affirmé et efficace, les porteurs de projets pourront encore d'avantage prioriser les actions de RSO à mettre en œuvre sur le court, moyen ou plus long terme !

Tendances RS observées par secteur d'activité

PRODUCTION ET DISTRIBUTION D'ÉNERGIE ET D'ÉLECTRICITÉ

Bonnes pratiques	Difficultés	Pistes d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> Stratégie formalisée RSO Parties prenantes identifiées Systématisation des enquêtes de satisfaction 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi des indicateurs de performance sociétale Intégration des critères RSO aux rapports d'activité Manque de ressources humaines pour mettre en œuvre un système de management de la RS 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibiliser les fonctions achats aux achats responsables Définir un indicateur d'empreinte socio-économique, d'ancrage local par projet Calculer les émissions évitées de GES par projet Développer des boucles d'économie circulaire (réutilisation des eaux de pluie, utilisation de résidus agricoles locaux, mutualisation des zones de stockage, achat groupé d'énergie, etc.) Améliorer la communication externe vis-à-vis des parties prenantes et la formaliser de manière à la rendre visible

DÉCHETS

Bonnes pratiques	Difficultés	Pistes d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> Stratégie RSO formalisée et déployée Gestion des RH et conditions de travail Les projets en développement intègrent parfaitement les critères RSO 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi des indicateurs de performance économique Mesure des externalités positives des projets sur le territoire 	<ul style="list-style-type: none"> Etablir un rapport RSE adapté aux enjeux du site Formaliser la politique de formation Calculer les émissions évitées de GES par projets Développer des boucles d'économie circulaire (réutilisation des eaux de pluie, utilisation de résidus agricoles locaux, mutualisation des zones de stockage, achat groupé d'énergie, etc.) Améliorer les relations et le type de dialogue avec les parties prenantes (riverains, institutions, fournisseurs) Réfléchir à un mode de communication avec les salariés sur certains aspects santé / sécurité Mener une réflexion sur l'installation de panneaux solaires sur les bâtiments d'exploitation

FORMATION CONTINUE

Bonnes pratiques	Difficultés	Pistes d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> Stratégie RSO formalisée et déployée Gestion des RH et conditions de travail Les projets en développement intègrent parfaitement les critères RSO 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'un réel système de management de la RS (politique, reporting, etc.) Mesure des pratiques RS déployées Prise en compte du critère environnemental 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibiliser les acheteurs aux achats responsables Sensibiliser les salariés au tri et au recyclage des déchets Mettre en place un système de management par processus basé sur l'amélioration continue Identifier et former une équipe d'animateurs RSO pour engager la structure dans une démarche RSO intégrée Elaborer une charte d'engagement et/ou de RSO en phase avec l'Agenda 21 local et les 17 ODD

ADMINISTRATION PUBLIQUE GÉNÉRALE

Bonnes pratiques	Difficultés	Pistes d'amélioration
<ul style="list-style-type: none">• Stratégie RSO formalisée et déployée• Gestion des RH et conditions de travail• Les projets en développement intègrent parfaitement les critères RSO	<ul style="list-style-type: none">• Visibilité et partage des pratiques RS• Questionnement des pratiques avec une approche sociétale	<ul style="list-style-type: none">• Nommer et former une équipe de responsables dédiés à la RS• Identifier des pistes d'amélioration et des actions prioritaires à engager• Identifier des parties prenantes locales significatives afin de développer des synergies d'actions et d'acteurs pour accroître l'ancrage local• Rejoindre les réseaux ou associations de villes durables existants ou en cours de constitution pour valoriser et échanger les bonnes pratiques• Développer des plans de communication plus complets sur les 3 volets du développement durable (environnement, économique et social) pour éviter la confusion traditionnelle entre RSO et environnement

LOGEMENT

Bonnes pratiques	Difficultés	Pistes d'amélioration
<ul style="list-style-type: none">• Les partenaires (clients, usagers) sont associés aux prises de décision concernant la construction, la sécurité et la gestion des logements	<ul style="list-style-type: none">• Formalisation des actions RSO déjà menées ou en cours de mise en œuvre• Communication interne	<ul style="list-style-type: none">• Développer les achats responsables pour permettre l'amélioration de la qualité de l'air et le choix de matière première dans une perspective d'approvisionnement durable• Renforcer les actions de développement territorial en lien avec les ODD• Evaluer la perception des conditions de vie et de la qualité de travail des salariés



Bilan final QUALITATIF du marché « Réalisation des diagnostics de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) »

Par AFNOR Certification

Période de juin 2016 à décembre 2017

afnor
CERTIFICATION

Les retours des bénéficiaires

Six enquêtes de progrès ont été reçues : CEA, SAS Adour Méthanisation, Médoc Energies, Veolia, Soval.

L'organisation des diagnostics est majoritairement conforme aux attentes : Veolia a apprécié « la préparation et l'organisation » du diagnostic, tandis qu'Adour Méthanisation regrette « l'information très tardive du diagnostic RSO en février 2017 alors que le financement FEDER est validé depuis juin 2016. »

La prestation de l'expert est conforme aux attentes de tous les bénéficiaires : Veolia a apprécié la « bonne ambiance de travail, très rigoureuse et professionnelle », Adour Méthanisation a souligné « l'adaptation et la disponibilité de l'expert sur la journée. »

La réception du rapport est conforme aux attentes de tous les bénéficiaires, en particulier pour Veolia qui souligne la **rapidité de réception du rapport** de diagnostic.

La relation avec les autres interlocuteurs dédiés (autres que l'expert) est **conforme aux attentes** de tous les bénéficiaires. Adour Méthanisation apporte le commentaire suivant : « le seuil de déclenchement d'un diagnostic RSO pour le projet supérieur à 2M€ est faible d'autant que notre société n'a qu'un CA de 1285 K€ avec un effectif de 3 personnes. »

A la question « Recommanderiez-vous à l'une de vos relations professionnelles de se faire évaluer par AFNOR ? », la note moyenne obtenue est 8/10. Le CEA, ayant donné la moins bonne note (6/10) regrette

« les documents très lourds à renseigner pour une TPE / PME ou toute société qui ne dispose pas d'une cellule RSE ».

Suggestions, remarques ou pistes d'amélioration proposées : un **unique retour négatif du CEA** : « Outils d'évaluation qui ne sont que la déclinaison de l'ISO 26000 : pourrait être plus simple, ciblé et moins lourd. »

A la question « Pensez-vous que le diagnostic RSO puisse apporter des pistes d'amélioration de votre démarche ? Si oui, lesquelles ? », les retours sont positifs : Veolia répond « Oui sur les pistes de progrès identifiées. »

Adour Méthanisation : « Même si ce diagnostic est d'abord une exigence administrative, c'est un regard extérieur sur notre société, via un outil d'analyse et d'interprétation de qualité. C'est un support complémentaire pour les pistes d'amélioration que nous cherchons au fil de l'évolution de notre activité. »

Médoc Energies : « L'objectif d'ouverture aux publics novices est atteint. »

A la question « Entendez-vous donner une suite concrète aux résultats mis en évidence dans votre diagnostic RSO ? », les réponses sont nuancées :

CEA : « Non car les actions concrètes proposées sont de toute façon déjà en cours de déploiement. »

Veolia : « Nous allons mettre en œuvre un plan d'actions sur nos pistes de progrès. »

Médoc Energies : « Oui, sur du moyen terme. »

Muriel VOISIN, Directrice RSE de Dalkia

Comment estimiez-vous votre niveau de RSE « avant » le diagnostic ?

Très bon niveau notamment sur les réseaux de chaleur qui répondent très bien aux critères de l'ISO 26000.

Est-ce que les préconisations et recommandations apportées par l'expert AFNOR Certification ont été utiles ? Vont-elles être appliquées ?

Globalement le diagnostic est très positif donc peu de recommandations à appliquer mais les discussions ont été enrichissantes en cours de diagnostic.

Quelle a été selon vous la plus-value du diagnostic ?

Prise de conscience pour les opérationnels de terrain des « atouts » DD du site et réseau de chaleur et de critères différenciant valorisants pour les clients de Dalkia.

Quels sont les principaux freins rencontrés dans le cadre du diagnostic (mobilisation des interlocuteurs et du personnel pour le diagnostic, compréhension des critères d'évaluation, etc.) ?



Les

interlocuteurs opérationnels méconnaissent ce sujet donc c'est assez difficile de se préparer pour eux. Une journée de diagnostic est très rapide et ne permet pas d'aborder les sujets en profondeur.

Est-ce que l'objectif de sensibilisation des bénéficiaires à la RSO est selon vous rempli par le diagnostic réalisé par AFNOR Certification ?

Oui, complètement ! En cela, c'est un succès !

Comment améliorer la démarche de diagnostic de manière générale ?

Une journée est très rapide : **essayer de cibler les critères les plus pertinents et applicables pour approfondir certains sujets.** Le diagnostic a été très valorisant pour la région Sud-Ouest de Dalkia : **on aimerait pouvoir communiquer en externe sur le sujet !** Il me semble être une très bonne chose que la région Nouvelle Aquitaine incite les différents acteurs du territoire à s'engager sur ces sujets.

Société RION des BOIS

« Allonger la durée de l'intervention et prévoir un suivi des axes de travail avec le même expert constitueraient des pistes d'amélioration appréciables.

Les axes identifiés comme vecteurs de progrès par l'expert lors du diagnostic RSO vont effectivement nous permettre de nous améliorer sur certains points précis.

Des efforts vont être engagés pour s'améliorer sur les deux premiers axes d'actions à mener en priorité ».



Retours des experts

Les 8 experts



Anne-Eugénie
GASPAR



Bruno
BOURGERON



Yves
GARENNE



Stéphanie
WILEMEERSCH



Muriel
LACROIX



François
RAGUENOT



Laurent
DE ELGUEZABAL



Laurent
LEVEQUE

Quel a été le ressenti des porteurs de projets ?

Yves Garenne : soit très positif (Agglomération Pays Basque et Biogascouhna), soit mitigé (CILAS).

Muriel Lacroix : ressenti comme une obligation / un contrôle.

Bruno Bourgeron : très hétérogène. Certains bénéficiaires sont peu motivés et regrettent une mal information de la Région. D'autres ont consacré un temps suffisant de préparation et l'objectif de diagnostic RSE a été considéré comme atteint.

Stéphanie Wilemeersch : bénéficiaires intéressés mais la démarche n'est pas considérée comme prioritaire et l'aspect stratégique n'est pas ressenti.

François Raguenot : l'exercice a plutôt été ressenti comme une contrainte et comme trop

dense. Il faudrait simplifier l'exercice pour intéresser les bénéficiaires.

Laurent de Elguezabal : utilité de la démarche qui permet une vision transversale des enjeux de RSO.

Quel a été votre ressenti ?

Yves Garenne : 1^{er} diagnostic un peu laborieux (prise en main de l'outil, questionnement du bénéficiaire, etc.), les autres OK, avec les bons interlocuteurs. Le DRH de CILAS a même dit : « ah c'est tout ça la RSE ! » Le + serait de pouvoir transformer le diagnostic en plan d'action « échéancé » qui serait plus engageant.

Muriel Lacroix : malaise avec les bénéficiaires qui ont vécu le diagnostic comme un contrôle et non pas comme un outil de progrès. Retour plus positif de Cap métiers dont le DG a annoncé réfléchir aux pistes de progrès pour s'améliorer.

Bruno Bourgeron : très hétérogène. Une meilleure communication en amont par la Région aurait permis de mieux présenter l'utilité de la démarche pour les bénéficiaires.

Stéphanie Wilemeersch : manque de maturité des bénéficiaires sur le potentiel d'une stratégie RSE sur le développement d'une entreprise. Difficulté des dirigeants à développer une vision de LT de leurs activités.

François Raguenot : gros challenge pour les experts que de réaliser le diagnostic en 1 journée, les personnes interviewées sont parfois un peu « bousculées » pour coller au timing.

Laurent de Elguezabal : bon accueil et prise en compte sérieuse du sujet.

Quel a été la plus-value du dispositif pour les bénéficiaires ?

Yves Garenne : difficile à dire car une fois le rapport de diagnostic envoyé, pas vraiment l'occasion de « conclure ».

Muriel Lacroix : faire le point global, objectif de sensibilisation aux principes de la RSO et d'état des lieux des pratiques mises en œuvre atteint.

Bruno Bourgeron : faire un bon bilan des pratiques et donner des pistes de progrès pour déployer la démarche.

Stéphanie Wilemeersch : faire se poser de nouvelles questions, prendre un peu de hauteur et échanger sur les bonnes pratiques RSE existantes ailleurs.

François Raguenot : inciter les entreprises à aller encore plus loin dans leurs démarches RSO engagées.

Laurent de Elguezabal : sensibiliser aux gros enjeux de la RSO et faire l'analyse des différentes pratiques observées.

Bonnes pratiques

Yves Garenne : démarches environnementales (énergie et déchets), actions liées à la sécurité et dialogue parties prenantes.

Muriel Lacroix : dialogue parties prenantes.

Stéphanie Wilemeersch : conformité réglementaire parfaite (gros effort pour une

TPE), démarche RSE intégrée au système de management et aux processus.

Freins

Yves Garenne : pas vraiment de frein rencontré, si ce n'est la confusion classique entre environnement et DD.

Muriel Lacroix : la direction, les élus, le top-management ne considèrent pas la RSO comme stratégique ni prioritaire, d'où les difficultés pour le management intermédiaire de s'engager.

Stéphanie Wilemeersch : le manque de ressources (humaines avant financières).

Bruno Bourgeron : les ressources à allouer pour certains et le manque d'appropriation des enjeux de la RSO pour d'autres.

François Raguenot : manque d'attrait pour la formalisation du management.

Laurent de Elguezabal : pas de frein particulier observé car les bénéficiaires diagnostiqués ont tous un bon niveau de maturité en RSO.

Difficultés rencontrées dans la réalisation des diagnostics

Yves Garenne : manque de sensibilisation en amont.

Muriel Lacroix : sensibilisation des experts à la démarche en amont de la réalisation des diagnostics.

Stéphanie Wilemeersch : mobilisation des équipes sur une journée difficile et frustrant pour des participants qui sont intéressés par le sujet.

Bruno Bourgeron : mauvaise préparation et communication avant le diagnostic.

François Raguenot : manque de temps et mobilisation du CODIR ou COMEX sur une journée difficile.

Laurent de Elguezabal : mobilisation des interlocuteurs adéquats et de niveau sur la journée difficile.

Avez-vous observé des différences entre le secteur privé et le secteur public (en termes de préparation, freins et bonnes pratiques observés, etc. ?)

Yves Garenne : rien d'inhabituel sur les freins et bonnes pratiques : des systèmes de management dans le privé, un volet social plus développé dans le public.

Est-ce que l'objectif de sensibilisation des bénéficiaires à la RSO est selon vous rempli par les diagnostics RSO ?

Yves Garenne : oui car le diagnostic couvre suffisamment de domaines pour éveiller les consciences.

Muriel Lacroix : oui pour les interlocuteurs présents mais qui n'aidera pas au changement puisque les élus et dirigeants n'étaient pas présents malgré la demande.

Stéphanie Wilemeersch : oui.

Bruno Bourgeron : mitigé.

François Raguenot : pas vraiment, car les interlocuteurs ne semblaient pas intéressés pendant le diagnostic.

Laurent de Elguezabal : oui.

Comment améliorer la démarche ?

Yves Garenne : ajouter un vrai plan d'actions et insister sur le fait que le diagnostic porte sur le projet ET sur l'organisation.

Muriel Lacroix : mieux sensibiliser avant l'intervention pour obtenir plus facilement des bénéficiaires les documents avant et après l'intervention.

Stéphanie Wilemeersch : mieux sensibiliser et préparer en amont de la démarche, prévoir plus de temps pour mieux faire le tour des pratiques, prévoir un deuxième rendez-vous plus tard pour faire le point sur ce que la démarche leur a apporté.

François Raguenot : échanger en amont avec l'entreprise pour évaluer brièvement son niveau de maturité en RSO (par tél par exemple) et proposer par la suite une prestation « sur mesure », revoir le format de l'outil pour les entreprises débutantes, pour les entreprises matures, garder l'outil Excel mais en intégrant l'analyse parties prenantes dans l'analyse des enjeux, et pour les plus matures, proposer une « mini-évaluation » sur au moins deux jours (que les bénéficiaires pourraient mettre en avant dans leur communication).

Laurent de Elguezabal : pour certains projets réalisés ou en cours de réalisation, prévoir un temps de diagnostic supplémentaire pour visiter les installations / équipements subventionnés.

Globalement, qu'est-ce que les experts retiennent des diagnostics RSO réalisés ?

Difficulté : valider « à chaud » la compréhension de la RSO et de l'objectif du diagnostic RSO par les interlocuteurs qui prennent parfois la démarche comme une étape administrative.

Point positif : les restitutions à froid sont de ce fait utiles et très appréciées.

Pour améliorer le dispositif, une étape préalable de « formation » est nécessaire. La réception du guide est une bonne chose, mais manifestement ce n'est pas suffisant.

Si l'objectif est seulement de « sensibiliser les interlocuteurs », l'objectif est clairement atteint. Si l'objectif est de mettre en œuvre un plan d'action sociétal, la démonstration reste à faire.



ANNEXES

Norme internationale ISO 26000 : 7 principes et des 7 questions centrales

L'ISO 26000 est l'unique norme internationale qui vise à fournir aux organisations les lignes directrices de la responsabilité sociétale. Ce document établi par consensus, décrit les principes et thèmes que recouvre la responsabilité sociétale et propose une méthode d'appropriation et de mise en œuvre dans une organisation. Elle donne un cadre international de comportement à tout type d'organisation (entreprises, collectivités, ONG, syndicats...) quelle que soit sa taille, ses domaines d'actions, et respecte les grands textes fondateurs internationaux comme la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, les conventions de l'Organisation Internationale du Travail...

Le diagnostic RSO est le point de départ pour passer à l'action en étant pragmatique avec des objectifs de progrès pertinents et réalistes. Il permet de prendre conscience des impacts de l'organisation sur la société, de reconnaître toutes ses parties prenantes, de mesurer ses forces et ses faiblesses et de hiérarchiser ses priorités... La formation des décideurs ainsi que la sensibilité des collaborateurs sont des éléments clés dans la réussite de la démarche.

Les principes au nombre de sept :

1. rendre compte,
2. être transparent,
3. assurer un comportement éthique,
4. respecter des intérêts des parties prenantes,
5. se conformer avec les lois,
6. respecter les normes internationales de comportement,
7. respecter les droits de l'Homme.



Ces principes constituent un socle de comportements et de valeurs qui permettront de repenser la finalité et la raison d'être une organisation citoyenne.

Les questions centrales sont également au nombre de sept :

1. gouvernance de l'entreprise ou de la structure privée,
2. droits de l'homme,
3. relations et conditions de travail,
4. environnement,
5. loyauté des pratiques,
6. questions relatives aux consommateurs,
7. communautés et développement local.

Pour aider les bénéficiaires à intégrer les 7 principes et les 7 questions centrales de l'ISO 26000, AFNOR Certification a développé deux types de diagnostics RSO (structures privées et structures publiques) en cohérence avec les lignes directrices de la norme internationale, sur la base de critères d'évaluation pragmatiques et opérationnels.

Diagnostic RSO des entreprises et structures privées : 6 critères recouvrant les 7 principes et les 7 questions centrales de l'ISO 26000

Critère 1 :
Vision en termes de Responsabilité Sociétale et Gouvernance

Ce critère concerne l'évaluation de la vision, de la stratégie et de la gouvernance de la démarche de responsabilité sociétale de l'organisation (lien avec la 1^{ère} question centrale et les 7 principes de l'ISO 26000).

Critère 2 :
Mise en œuvre : intégration de la RS et communication

Le critère 2 permet d'analyser la manière dont la stratégie de responsabilité sociétale est mise en place et déployée au sein même de l'organisation. Il convient d'évaluer comment le management de l'organisation permet de traduire en actes l'intégration des principes de développement durable au quotidien. A travers ce critère, l'expert analyse la manière dont l'organisation déploie sur le plan managérial les 7 questions centrales et les 7 principes de l'ISO 26000.

Critère 3 :
Ressources humaines, relations et conditions de travail

A travers le critère 3, il s'agit de mettre au centre des préoccupations les hommes et les femmes et prendre acte que le déploiement de pratiques responsables est conditionné en retour par l'implication de ces derniers.

Critère 4 :
Modes de production et de consommation durables et questions relatives aux consommateurs

Le critère 4 évalue la pertinence des pratiques en matière de modes de production et de consommation.

Diagnostic RSO des collectivités et structures publiques : 6 critères recouvrant les 7 principes et les 7 questions centrales de l'ISO 26000

Critère 1 :
Vision en termes de RSO et Gouvernance

Les collectivités territoriales et organismes publics sont des acteurs de premier plan dans la mise en place d'une démarche de responsabilité sociétale en raison de leurs compétences en termes d'aménagement, de développement économique, de cohésion sociale et de valorisation de l'environnement. Ce critère, qui est fondamental dans le cadre

Une posture éthique doit être respectée quant à l'ensemble des enjeux, notamment dans la relation avec les consommateurs, l'information et la protection des intérêts de ces derniers. L'expert analyse ici la manière dont l'organisation déploie sur le plan opérationnel les 7 questions centrales et les 7 principes de l'ISO 26000.

Critère 5 :
Ancrage territorial : communautés et développement local

Le critère 5 analyse l'ancrage local, c'est-à-dire l'implication de l'organisation dans le développement économique, environnemental et sociétal du territoire, visant à préserver, voire renforcer, les ressources communes de l'organisation et de son territoire (ressources humaines, économiques, techniques, technologiques, environnementales, sanitaires, culturelles, etc.). Ce critère est clairement en lien avec la septième et dernière question centrale de l'ISO 26000, « communauté et développement local ».

Critère 6 :
Résultats économiques

Le critère 6 s'intéresse aux performances économiques d'une structure privée, à savoir : sa capacité à assurer la pérennité de son activité et à enrichir son pilotage économique par la prise en compte de facteurs extra-financiers dans ses décisions.

du diagnostic RSO, permet justement de s'intéresser et d'évaluer la vision, la stratégie et la gouvernance de la démarche de responsabilité sociétale de la collectivité et de l'organisme public. Les sept questions centrales et les sept principes de la responsabilité sociétale sont ici abordés de manière transverse.

Critère 2 :**Mise en œuvre : intégration de la RSO et communication**

Ce critère permet d'analyser la manière dont la stratégie de responsabilité sociétale est mise en place et déployée au sein même de la collectivité ou de l'organisme public. Il convient donc de s'intéresser au degré d'implication des élus et des directeurs qui doivent porter la démarche auprès des agents afin de garantir la réussite de la pérennité de celle-ci ou celui-ci. La manière dont les agents ont intégré la stratégie et l'on comprise est un point essentiel à traiter. La gestion des finances publiques et l'attribution de subventions prennent en compte les enjeux du développement durable. L'approche transversale de la communication interne et la transparence des informations vis-à-vis des parties prenantes externes sont des outils pertinents pour la mise en œuvre de la RS de la collectivité ou de l'organisme public.

Critère 3 :**Ressources humaines, relations et conditions de travail**

Ce critère permet à l'expert d'analyser la manière dont la collectivité ou l'organisme public gère les ressources humaines et met en place des actions afin de stimuler les hommes et les femmes.

Pour être en phase avec les questions centrales 2 et 3 de l'ISO 26000, les ressources humaines sont gérées en tenant compte des diversités culturelles et sociales et en respectant l'équité et les droits de l'Homme à tous les niveaux.

Critère 4 :**Aménagement durable du territoire et urbanisme**

Ce critère permet de voir et d'évaluer comment la collectivité ou l'organisme public pense et organise son territoire dans le but de favoriser son développement. De bonnes pratiques en matière d'aménagement et d'urbanisme constituent un moyen efficace de contribuer de manière significative à la promotion et à l'émergence d'espaces plus responsables et plus durables.

Critère 5 :**Dynamiques locales et services aux populations**

Ce critère consiste à étudier la manière dont les collectivités ou les organismes publics, à partir de leurs pratiques économiques, sociales et culturelles, tentent d'amorcer une nouvelle approche de développement des territoires incluant les principes de la responsabilité sociétale. Il convient de s'arrêter sur la stratégie de la collectivité ou de l'organisme public afin de voir si elle ou s'il s'est engagé dans une démarche destinée à rendre son territoire attractif, responsable au plan social et environnemental mais également économiquement viable. Ce critère est en lien direct avec la dernière question centrale de l'ISO 26000 « communauté et développement local ».

Critère 6 :**Prise en compte de l'environnement**

Ce critère permet d'évaluer la manière dont la collectivité ou l'organisme public intègre les préoccupations environnementales dans ses pratiques et ses politiques. L'enjeu environnemental tient une place de premier ordre dans toute stratégie de responsabilité sociétale et il nécessite de mettre en œuvre des actions au quotidien afin de prévenir la pollution, d'utiliser durablement les ressources, qu'elles soient renouvelables ou non renouvelables, d'atténuer les changements climatiques et de protéger les milieux et la biodiversité qu'ils renferment. Ce critère est en lien direct avec la 4^{ème} question centrale de l'ISO 26000 « environnement ».

Contact : Pôle Europe et International
ue.principes-horizontaux@nouvelle-aquitaine.fr



La Nouvelle-Aquitaine et L'Europe
agissent ensemble pour votre territoire

Décembre 2017