



EXAMEN PROFESSIONNEL
POUR L'ACCES AU CORPS INTERMINISTERIEL
DES ATTACHES D'ADMINISTRATION DE L'ETAT
OUVERT AU TITRE DE L'ANNEE 2013

Mercredi 19 mars 2014

Important :

- Vous **devez écrire uniquement** sur la copie d'examen qui vous a été remise et sur les intercalaires qui vous seront distribués si besoin.
- Si vous utilisez des feuilles intercalaires vous **devez inscrire la pagination** en haut à droite de chaque feuille et **reporter votre numéro** de « code à barres ».



- **Respect de l'anonymat de votre copie :**

Sous peine de nullité, votre copie et vos intercalaires, ne doivent en aucun cas être signés ou comporter un signe distinctif permettant l'identification du candidat (signature, nom, paraphe, initiales, symbole, ...).

- Vous **devez écrire à l'encre bleue ou noire** – pas de violet ni de turquoise – sous peine de nullité car cela peut s'apparenter à un signe distinctif.
- Il vous est demandé d'apporter **un soin particulier à la présentation de votre copie.**

EPREUVE D'ADMISSION

durée : 4 heures

coefficient : 2

Cette épreuve est notée de 0 à 20.

L'épreuve écrite d'admissibilité consiste, à partir d'un dossier documentaire de vingt-cinq pages maximum, en la rédaction d'une note ou en la résolution d'un cas pratique. Cette épreuve, qui met le candidat en situation professionnelle, est destinée à apprécier sa capacité de compréhension d'un problème, ses qualités d'analyse, de rédaction et son aptitude à proposer des solutions démontrant son savoir-faire professionnel.

Sujet :

Vous êtes **Attaché(e) d'Administration** dans un Etablissement Public Administratif qui doit prochainement établir son premier rapport de responsabilité sociétale.

Le Directeur vous demande de lui rédiger une fiche présentant la responsabilité sociétale et les obligations associées.

En complément, souhaitant vous confier la réalisation de ce rapport, il vous demande d'établir un document proposant une démarche à mettre en œuvre pour réaliser ce rapport (actions internes, points critiques à éviter, calendrier, thèmes retenus, difficultés à prévoir....). Afin de vous laisser organiser cette démarche telle que vous le souhaiteriez, il ne vous donne pas de consignes précises sur la forme du document attendu.

GLOSSAIRE

ADEME	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
DD	Développement durable
EEP	Entreprises et établissements publics
EP	Etablissement public
ISR	Investissement socialement responsable
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIT	Organisation internationale du travail
ONG	Organisation non gouvernementale
PME	Petites et moyennes entreprises
PNUE	Programme des nations unies pour l'environnement
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
RSO	Responsabilité sociétale des organisations
RSOP	Responsabilité sociétale des organisations publiques

LISTE DES DOCUMENTS :

Documents		Sources	Pagination
N° 1	"Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises" ?	Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie. Publication du 10/09/2013	Pages 1 à 4
N° 2	"20 propositions pour renforcer la démarche de responsabilité sociétale des entreprises" (Extrait)	Rapport public au gouvernement Juin 2013	Pages 5 à 7
N° 3	"Rapport de développement durable : bilan, perspectives et futurs souhaitables" (Extrait)	Lettre d'informations du Comité 21 du 29/10/2013	Pages 8 à 10
N° 4	Loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, dite Loi Grenelle 2 (Extrait)	Légifrance	Page 11
N° 5	"La responsabilité sociale" au cœur des stratégies	Le Monde Economie, article du 19/11/2012	Page 12
N° 6	Document préparatoire au plan national de développement de la RSE (Extrait)	Gouvernement (réponse de la France à la Commission européenne) Janvier 2013	Pages 13 à 14
N° 7	Décret n°2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale (Extrait)	Légifrance	Pages 15 à 16
N° 8	"Les avancées des organismes publics en matière de RSO" (Extrait)	Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie Publication de juin 2012	Pages 17 à 25

Le dossier documentaire contient 25 pages.

Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises ?

Source : ministère de l'écologie, du DD et de l'énergie

<http://www.developpement-durable.gouv.fr/Qu-est-ce-que-la-responsabilite.html>

Très bref historique de la RSE

Le concept de RSE apparaît à partir des années 1960 dans la littérature consacrée aux entreprises mais ne prend son essor qu'à partir des années 1990

1976 : Principes directeurs de l'OCDE pour les multinationales

1977 : Déclaration tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale

1997 : Global reporting initiative initiée par le PNUE et la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)

2000 : Global Compact/pacte mondial lancé par l'ONU (Droits de l'Homme, normes de travail, environnement, lutte contre la corruption)

2001 : Livre vert de la Commission européenne

2001 : France : obligation de reporting extra-financier pour les entreprises cotées en France

2007 – 2010 : France : processus Grenelle Environnement

2010 : norme internationale ISO 26000 Responsabilité sociétale des Organisations

2010 : France : stratégie nationale pour la biodiversité

2011 : communication commission européenne du 25 octobre 2011 « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 »

Définitions

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est aussi appelée responsabilité sociale des entreprises.

Définition de la RSE par la Commission européenne (2011)

C'est un "concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire" (définition « livret vert » de la commission européenne) donc « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » :

- Pour assumer cette responsabilité, il faut respecter législation et conventions collectives
- Pour s'en acquitter pleinement, il faut avoir engagé en collaboration étroite avec les parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans les activités commerciales et la stratégie de base

Définition de la RSE par l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie)

Aujourd'hui, les entreprises peuvent difficilement évaluer leur performance sur leurs seuls résultats financiers. Elles sont amenées de plus en plus à prendre en compte le bilan social et environnemental de leurs actions. Dans ce cadre, nombreuses sont celles qui se sont engagées dans des pratiques de responsabilité sociale. Ces pratiques sont fondées sur des valeurs éthiques : le respect des employés, de la société civile et de l'environnement. Il s'agit de prendre en compte les attentes des diverses parties prenantes, d'identifier celles que l'entreprise veut et peut chercher à satisfaire, et de rendre publiquement compte des actions mises en œuvre dans ce but et des résultats obtenus. Cette démarche a séduit en particulier les entreprises européennes, qui y voient un net avantage concurrentiel. Une démarche de responsabilité sociale permet en effet de :

- fidéliser les employés et les consommateurs ;
- obtenir à terme des coûts plus bas ;
- réduire les risques, notamment juridiques ;
- construire une nouvelle crédibilité auprès des investisseurs et du public.

Les actionnaires s'intéressent de près à ces évolutions. Une partie d'entre eux revendique une philosophie d'investissement qui consiste à pousser les entreprises à adopter un comportement responsable en utilisant les droits de vote liés aux actions et en présentant des résolutions.

Définition de la responsabilité sociétale des organisations par la norme ISO 26000 (2010)

Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société
- prend en compte les attentes des parties prenantes
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations

«Pour définir le périmètre de sa responsabilité sociétale, identifier les domaines d'action pertinents et fixer ses priorités, il convient que l'organisation traite *toutes* les « questions centrales » suivantes :

- la gouvernance de l'organisation
- les droits de l'Homme
- les relations et conditions de travail
- l'environnement
- la loyauté des pratiques
- les questions relatives aux consommateurs
- les communautés et le développement local. »

Quelles sont les démarches qui encouragent la RSE en France ?

La RSE est identifiée comme un moyen privilégié pour inviter les entreprises à participer à la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement durable.

La France, précurseur en matière de reporting extra-financier des entreprises

En Europe, seuls le Danemark et la France ont fait de la responsabilité sociétale des entreprises un objet de réglementation, sortant ainsi de la *soft law* * à laquelle elle appartient quasi généralement. Ainsi, l'article 116 (intégré au code de commerce) de la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) votée en 2001 prévoit que les entreprises cotées en bourse indiquent dans leur rapport annuel une série d'informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités. Ce cadre juridique a fait l'objet d'une évaluation puis d'une consultation en 2009, qui ont montré la nécessité de mieux définir le périmètre de remontée des informations et d'obtenir une cohérence avec les référentiels internationaux.

La RSE a fait l'objet de discussion lors de la table ronde du Grenelle Environnement consacrée à la gouvernance. Un comité opérationnel a travaillé sur le thème « entreprises et RSE » au cours de l'hiver 2008 et ses propositions sont à l'origine du programme d'action qui est prévu à l'article 53 de la loi du 3 août 2009 de programmation relative au Grenelle de l'environnement. Il s'agit notamment :

- de développer l'information sociale et environnementale communiquée par les entreprises à l'attention de leurs parties prenantes (actionnaires, salariés, ONG, riverains...),
- d'impliquer les institutions représentatives du personnel dans les discussions sur les enjeux de développement durable liés à l'activité des entreprises,
- de développer des référentiels de développement durable par secteurs d'activités,
- de soutenir le développement de « labels » permettant de donner une reconnaissance aux bonnes pratiques sociales et environnementales des entreprises,
- d'assurer la promotion de l'investissement socialement responsable,
- d'intervenir au niveau européen en faveur de l'élaboration d'un référentiel commun relatif aux indicateurs sociaux et environnementaux.

La loi du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement introduit les articles 225 sur la responsabilité sociétale des entreprises et 224 (depuis modifié) sur l'investissement socialement responsable. Ces deux articles sont respectivement complétés par :

- le décret du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale ainsi que l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission,
- le décret du 30 janvier 2012 relatif à l'information par les sociétés de gestion de portefeuille des critères sociaux, environnementaux et de qualité de gouvernance pris en compte dans leur politique d'investissement

** Soft Law (« droit mou ») : normes dépourvues d'effet obligatoire échappant à une mise en œuvre imposée par la contrainte.*

La responsabilité sociétale des entreprises est également présente dans la stratégie nationale de développement durable 2010 – 2013. Les leviers d'action y sont :

- la promotion des démarches de publication de leurs résultats environnementaux et sociaux (investissement socialement responsable, adhésion au référentiel européen EMAS de certification environnementale, reporting extra-financier sur critères environnementaux, sociétaux et de gouvernance...),
- l'ouverture des instances de représentation du personnel à l'élaboration des stratégies de développement durable de l'entreprise et du rapport environnemental et social,
- l'implication des prestataires de services (experts comptables, commissaires aux comptes, cabinets d'audits sociaux...),
- l'adaptation aux petites entreprises d'outils de développement durable (développement de référentiels/labels simples et adaptés aux PME écoresponsables),
- le développement des écolabels (Norme Française environnement et écolabel européen).

La feuille de route de transition écologique

La feuille de route de transition écologique de septembre 2012 fait un certain nombre d'annonces fortes concernant la responsabilité sociétale des entreprises et l'investissement socialement responsable, et notamment la création d'une plateforme pour la RSE auprès du Premier ministre ou d'un label d'investissement socialement responsable.

- Feuille de route pour la transition écologique de septembre 2012
- La plateforme RSE auprès du Premier ministre a été installée le 17 juin 2013. Elle est rattachée au commissariat général à la stratégie et à la prospective (CGSP).
- Mandatés, en tant que personnalités qualifiées, au mois de février 2013, Madame Lydia Brovelli ainsi que Messieurs Xavier Drago et Éric Molinié ont remis le 13 juin 2013 leur rapport sur la responsabilité sociétale des entreprises

La conférence sociale de juin 2013

La conférence sociale de juin 2013 a abordé le thème général de la RSE.

Le document préparatoire au plan national français de développement de la responsabilité sociétale des entreprises

Par son document préparatoire au plan national français de développement de la responsabilité sociétale des entreprises (janvier 2013), la France répond à la communication de la commission européenne sur la responsabilité sociétale des entreprises du 25 octobre 2011. Ce document préparatoire au futur plan national de responsabilité sociétale des entreprises présente un état actuel des engagements des pouvoirs publics et des acteurs de la nation française tels qu'ils pouvaient être identifiés fin 2012. Ce document a fait l'objet d'une consultation publique du 12 au 26 novembre 2012.

La charte de la diversité en entreprise : depuis son lancement en octobre 2004, elle incite les entreprises à garantir la promotion et le respect de la diversité dans leurs effectifs. En la signant, ces entreprises s'engagent à lutter contre toute forme de discrimination et à mettre en place une démarche en faveur de la diversité.

L'écoconception correspond à l'intégration des aspects environnementaux dans la conception ou la re-conception de produits. Il s'agit de prendre en compte les exigences environnementales sur le produit : réglementation, image de marque... ainsi que les conséquences environnementales du produit : consommations de ressources, émissions atmosphériques, production de déchets, valorisation du produit en fin de vie... Les exigences et les conséquences doivent être envisagées sur tout le cycle de vie du produit. En effet, il s'agit d'obtenir une performance globale.

Un écolabel : est un label accordé à un produit par un organisme de certification qui garantit que le produit concerné a un impact réduit sur l'environnement.

Un écoproduit : est tout produit qui génère moins d'impacts sur l'environnement tout au long de son cycle de vie et qui conserve ses performances lors de son utilisation.

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) : est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. C'est aussi une obligation de négociation triennale permettant d'éviter les restructurations brutales. Elle est composée par l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'éclairer, d'analyser et d'anticiper les décisions concernant les ressources humaines.

La « Global Reporting Initiative » (GRI) : a été initiée en 1997 par la coalition pour les économies environnementales responsables (CERES) en association avec le programme d'environnement des Nations unies (PNUE). Le GRI propose un référentiel d'indicateurs qui permet de mesurer l'avancement des programmes de développement durable des entreprises. L'objectif de cette initiative est d'élaborer des lignes directrices et une standardisation de normes pour la rédaction des rapports environnementaux et sociaux.

Le management environnemental : désigne les méthodes de gestion d'une entité (entreprise, service...) visant à prendre en compte l'impact environnemental de ses activités, à évaluer cet impact et à le réduire. Il s'inscrit dans une perspective de développement durable. Les motivations de l'entreprise peuvent être de plusieurs types : respect des réglementations, améliorer l'image de l'entreprise, améliorer les relations avec les riverains (pour les entreprises polluantes), faire des économies, obtenir une certification environnementale réclamée par les clients de l'entreprise ou un écolabel...

La norme Iso 14001 : initiée en 1996 et révisée en 2000, elle traite en premier chef du « management environnemental », c'est-à-dire de ce que réalise l'organisme pour minimiser les effets dommageables de ses activités sur l'environnement, améliorer en permanence sa performance environnementale (protection de l'environnement).

La norme Iso 26000 : publiée le 1er novembre 2010, elle présente des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités et en rendre compte. Il ne s'agit pas d'une norme certifiable.

Les parties prenantes (stakeholder en anglais) sont l'ensemble des catégories d'acteurs, internes ou externes, avec lesquelles l'entreprise est en relation. L'activité de l'entreprise a un impact direct ou indirect sur ces acteurs, et ces acteurs ont une influence plus ou moins importante sur l'entreprise. Dans une certaine mesure, l'entreprise dépend de chacune de ses parties prenantes pour sa survie à long terme, et inversement. Les principales parties prenantes internes sont les employés et les actionnaires ; les principales parties prenantes externes sont les clients/consommateurs, fournisseurs, concurrents, pouvoirs publics, investisseurs, associations (dont ONG), citoyens.

Rapport public au Gouvernement

Lydia BROVELLI

Xavier DRAGO

Eric MOLINIÉ



RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

20 propositions pour renforcer la démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Extrait

Juin 2013

Ce rapport, établi à la demande de quatre ministres du Gouvernement français, est issu de plusieurs mois de travaux et d'auditions pilotés par Lydia BROVELLI, Xavier DRAGO et Éric MOLINIÉ. Il expose les leviers d'évolution et de diffusion de la RSE dans l'économie et la société.

Pour réussir à faire de la responsabilité globale des entreprises, des organisations et des administrations publiques un levier de performance durable, la mission a d'abord identifié quatre défis clés pour la RSE à l'horizon 2020 : **i)** un défi de crédibilité des démarches engagées, **ii)** un défi d'échelle d'analyse et de niveau de mise en œuvre des politiques RSE, **iii)** un défi d'accélération du rythme de changement et **iv)** un défi de mobilisation ambitieuse des parties prenantes.

En France, ces quatre défis prennent place dans un contexte de renouveau des initiatives publiques, marqué par les conférences sociales de 2012 et 2013, la conférence environnementale de 2012, la conférence sur la transition énergétique de 2013 et bien sûr, par la création, début 2013, de la Plateforme RSE.

Ce rapport identifie 20 enjeux auxquels répondent, à chaque fois, des convictions et propositions mobilisatrices à destination des pouvoirs publics et de l'ensemble des praticiens. Ces propositions sont organisées autour de quatre grands axes de progrès.

1. DÉVELOPPER UNE CULTURE DE PERFORMANCE GLOBALE AU SEIN DES ENTREPRISES, DES ORGANISATIONS ET DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

Développer la RSE dans la société française suppose un engagement et une volonté mis au service d'une culture de performance globale, tant au sein des entreprises privées que des organismes publics.

Pour cela, la politique extra-financière doit être entièrement incorporée aux stratégies et modèles d'affaires. La mission préconise l'adoption de stratégies de performance globales et intégrées assorties d'un engagement continu des dirigeants et des managers (proposition n° 1). Elle considère à cet égard que l'ensemble des parties prenantes doivent être mieux associées qu'aujourd'hui à la définition de telles stratégies.

Cet objectif de performance globale ne peut être atteint sans un dialogue social ambitieux. Or, le dialogue social reste à ce jour trop peu constructif et n'aborde pas assez, au-delà des sujets de négociations obligatoires ou facultatives, les questions liées à la responsabilité globale des entreprises. Partant de ce constat, il convient d'accroître la place accordée aux sujets RSE dans le dialogue social à tous les échelons possibles de concertation (proposition n°2).

La démarche de RSE doit aussi s'appliquer à l'ensemble de la sphère publique. Or celle-ci n'est pas toujours exemplaire, notamment dans sa politique d'achat ou en qualité de prestataire de service public. Il s'agit donc de passer des intentions aux actes en matière d'État exemplaire (proposition n° 3). Cette orientation devrait pouvoir prendre la forme, dans le cadre du programme de modernisation des administrations publiques, d'un projet ambitieux de performance globale, financière et extra-financière.

La diffusion de la RSE dans la société française ne saurait être obtenue sans un effort soutenu de formation des étudiants et salariés français, qu'il s'agisse de la formation initiale ou continue (proposition n° 4). À cette fin, les dimensions environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) doivent être intégrées à l'ensemble des cursus de formation et devenir progressivement une dimension transversale de ceux-ci.

Autres acteurs essentiels de la RSE, les PME doivent pouvoir s'impliquer dans la recherche de performance globale, ce qui suppose qu'elles bénéficient d'outils d'aide à la décision adéquats (proposition n° 5). Dans les faits, une partie des PME n'entre dans la RSE que par la contrainte de devoir s'inscrire dans les politiques d'achats responsables menées par les grandes entreprises dont elles sont les fournisseurs.

Nombre de PME souhaitent s'inscrire dans la démarche de leur propre initiative mais elles doivent pour cela disposer d'un cadre réglementaire et d'outils adaptés d'aide à la décision dont elles sont actuellement dépourvues pour la plupart.

Les politiques d'achat des entreprises et des administrations focalisent nombre de controverses favorisées par une généralisation de politiques fondées sur la maximisation économique quelles qu'en soient les conséquences. Systématiser les démarches d'achat et de sous-traitance responsables (proposition n° 6) constitue ainsi un facteur majeur dans la réussite d'une stratégie de performance globale. Pour ce faire, les entreprises doivent à la fois mieux gérer les risques ESG chez leurs sous-traitants et associer ces derniers à leur stratégie d'achats responsables. De leur côté, les administrations et établissements publics doivent motiver plus clairement dans les règlements des marchés publics leurs critères de choix financiers et extra-financiers.

L'entrepreneuriat social joue un rôle de plus en plus marqué dans l'économie hexagonale et européenne. Mais il peine à être reconnu comme référence en matière de croissance durable. Il paraît opportun, de ce point de vue, de stimuler le développement économique de l'entrepreneuriat social (proposition n°7).

Les perspectives offertes par les actions de mécénat des entreprises en faveur de causes philanthropiques ou d'actions de développement sont prometteuses. Les démarches de mécénat les plus actives des entreprises méritent ainsi d'être encouragées (proposition n° 8).

2. ASSURER UNE MESURE FIABLE ET PERTINENTE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

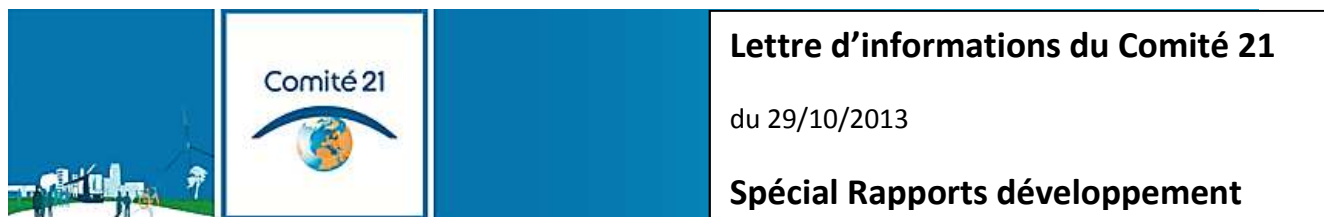
Aujourd'hui, les entreprises sont tenues de publier un nombre sans doute trop important de rapports, parfois peu lus, quelquefois formels et rarement coordonnés. La mission estime cependant qu'il est difficile de retenir dans l'immédiat l'idée d'un *reporting* intégré compte tenu de la diversité des publics auxquels s'adressent les rapports existants et tant que des stratégies de performance globale n'auront pas été engagées. En revanche, un premier progrès pourrait être enregistré en faisant converger les différents rapports d'information établis par les entreprises pour stimuler, à long terme, la construction d'un *reporting* plus intégré (proposition n°9).

En corollaire du constat précédent, le nombre d'indicateurs à renseigner pour nourrir les *reportings* est fréquemment déploré. Entre les 42 informations de la réglementation française qui ne sont pas adaptées à tous les types d'activité et les 20 informations suivies en Allemagne, la mission propose une option alternative. Celle-ci consiste à adapter, à l'initiative des branches d'activité et dans le dialogue avec les parties prenantes, le contenu et le nombre des indicateurs de performance extra-financière publiés par les entreprises (proposition n°10).

En outre, plusieurs acteurs interviennent dans l'exercice de vérification des informations présentées dans les *reportings*. Cette fonction nécessaire peut-être assurée, entre autres, par les commissaires aux comptes mais les modalités de ce contrôle ne sont à ce jour pas encore fixées. Il est pourtant indispensable de fiabiliser la nature des informations diffusées en finalisant le dispositif français de vérification par un tiers extérieur (proposition n° 11). Cela suppose notamment de publier rapidement l'arrêté fixant les modalités de vérification de ces informations par un tiers indépendant.

Parallèlement, et en cohérence avec les ambitions définies en 2012 par le Président de la République française, il convient de favoriser, au-delà des cercles d'investisseurs, l'émergence et la diffusion des notations sociales et environnementales. Dans cet esprit, il serait efficace d'encourager les grandes entreprises à rendre publique leur notation extra-financière (proposition n° 12), et à établir, selon des protocoles vérifiables et certifiés par leurs « tiers vérificateurs », une communication plus ouverte sur leurs différentes notations. Il s'agit de tenir compte du niveau effectif de maturité en France des sujets RSE.

Par ailleurs, le paysage des agences de notation est diversifié, leurs méthodes variables selon les organismes. Tout en prenant acte de cette variété, il ressort parfois un sentiment d'insatisfaction tant de la part des investisseurs qui conduisent souvent leur propre expertise complémentaire, que des entreprises notées qui déplorent le manque de transparence des agences en question. C'est pourquoi il est recommandé d'établir un cadre européen de régulation des organismes de notation extra-financière (proposition n°13), ce qui ne pourrait qu'améliorer la crédibilité et la viabilité de ces structures dont le modèle économique demeure fragile.



Extraits

FOCUS

Rapports de développement durable : bilan, perspectives et futurs souhaitables

Chaque année, le Comité 21 se livre à l'exercice très intéressant de lecture et d'analyse des rapports de développement durable de ses entreprises et collectivités adhérentes. Une étude qui permet de dégager les tendances, de suivre l'évolution des démarches et stratégies année après année, mais aussi de repérer des formats innovants qui invitent à la lecture et mettent en avant l'essentiel. Il est notamment intéressant de noter les efforts menés en matière de pédagogie avec des sites interactifs dédiés au reporting, ou encore la mise en ligne de vidéos d'élus ou de parties prenantes, pour « rendre vivant » un exercice qui paraît parfois fastidieux à faire...ou à lire ! Pour autant, 2012 reste une année très marquée par le ralentissement de l'économie globale, et l'absence de signaux forts en matière de développement durable, légitimement attendus après la tenue de la Conférence mondiale Rio+20.

A titre de repères concernant les thèmes « montants », on notera cette année la prise en compte croissante des parties prenantes, de l'économie circulaire, de la lutte contre les discriminations et de l'ancrage territorial pour les entreprises. Ce point fait le lien avec les collectivités qui ont fortement développé, de leur côté, les thèmes de l'approvisionnement local et des circuits courts, de la mobilisation des agents, de la rénovation des bâtiments ou encore du déploiement de solutions numériques au service du territoire et de ses habitants. On observe également l'introduction de l'éco-conditionnalité dans la commande publique, dont les critères sont de nature à favoriser le mieux-disant, et donc à soutenir l'amélioration des pratiques des entreprises.

Par ailleurs, comme l'analyse le Rapport bilan de la loi Grenelle 2 d'Orée, l'utilisation par les entreprises du « comply or explain* » reste encore très relative. La tendance à compiler, parfois scolairement, des listes d'indicateurs devrait pourtant évoluer vers une logique de hiérarchisation des indicateurs les plus pertinents et les plus importants au regard de l'activité et des parties prenantes de l'entreprise. C'est en tout cas la philosophie apportée par la nouvelle version de la « GRI 4 »** et le projet de Directive européenne adopté en avril 2013.

Les résumés réalisés par le Comité 21 donnent un aperçu des informations présentes dans les rapports et constituent des photographies des stratégies des entreprises et collectivités. La capitalisation de ces données constituera, je l'espère, une source d'inspiration.

Si le rapport de développement durable répond à l'objectif de « rendre compte », et peut être perçu comme une contrainte imposée par les textes, il devrait être considéré avant tout comme un outil de pilotage et un vecteur de dialogue avec les parties prenantes. Cet exercice a beaucoup évolué avec le temps et plusieurs macro-tendances seront décisives dans l'avenir du reporting : le rapport intégré, le rapport digital et l'émergence de l'open data. Les questions de comparabilité, de pertinence et de fiabilité des données sont également très prégnantes. C'est pourquoi le Comité 21 a souhaité réunir ses adhérents autour de cette question, le 24 octobre à l'École Supérieure de Commerce de Paris-Europe, en travaillant de manière prospective sur le thème : « Du rapport de développement durable au rapport intégré... vers un rapport de territoire ? ». L'enjeu est de dresser le bilan, les perspectives et les futurs souhaitables de l'évaluation des stratégies de développement durable. Et si demain, tous les acteurs d'un territoire mettaient leurs données en commun pour produire un rapport non plus par organisation mais par territoire ?

Catherine Decaux, directrice générale du Comité 21

* « comply or explain » : se conformer ou s'expliquer

*** GRI : La Global Reporting Initiative est une structure de parties prenantes ou partenaires (monde des affaires, sociétés d'audit, organisation de protection des droits de l'homme, de l'environnement, du travail et des représentants de gouvernements) qui crée un cadre de travail commun pour l'élaboration des rapports DD. Créée en 1997, la GRI a publié une première version de ses lignes directrices en 1999. Le respect de ce texte par les entreprises est totalement volontaire, et il n'existe pas de procédure de vérification de leur application.*

Rapports Développement durable des Collectivités territoriales adhérentes :



Conseil régional d'Auvergne

Le rapport de développement humain et durable du Conseil régional d'Auvergne propose une vision des politiques régionales au travers du prisme des cinq finalités du développement durable. Pour chaque finalité, il a été décidé de mettre l'accent sur les politiques et les dispositifs ayant un lien direct et évident avec la thématique concernée. Ainsi, pour la lutte contre le changement climatique et la protection de l'atmosphère, des actions de réduction de consommation énergétique, la promotion des énergies renouvelables ou de développement des transports collectifs ont été mis en avant suivis par des thématiques secondaires mais tout aussi influentes sur la finalité abordée. Chaque grande partie du rapport est complétée par une page récapitulative des pistes d'amélioration et des points de vigilance pour l'année 2013. Ainsi, cet outil de communication se veut également un outil d'aide à la prise de décision afin de mieux cibler les problématiques clés et les priorités de la Région. En 2011 comme en 2012, les dépenses principales de la Région concernent les transports, les enseignements, les lycées, la formation professionnelle et l'apprentissage. En effet, d'ici 2015, la Région prévoit la rénovation de la totalité des lycées avec un budget de 68 millions d'euros. Aujourd'hui, un tiers du patrimoine a d'ores et déjà fait l'objet d'une restructuration complète. L'Auvergne est engagée dans un Agenda 21 depuis 2007, qui a été complété par différents dispositifs régionaux tels que le Schéma régional d'aménagement et du développement durable du Territoire, le Schéma régional des infrastructures et des transports, le Schéma régional climat air énergie ou bien encore les Contrats régionaux du développement durable. Sandrine Theillard



Conseil régional de Basse-Normandie

Le rapport sur la situation de la région Basse-Normandie en matière de développement durable 2011-2012 rend compte des actions menées par la Région en deux parties. La première dresse le bilan de la situation au regard des cinq finalités du développement durable et d'indicateurs conçus en partenariat avec l'Insee (Institut national de la statistique et des études économiques) et la DREAL (Direction Régionale l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement) Basse-Normandie. Dans une seconde partie, plus concrète, le rapport fait foi de l'état d'avancement de l'Agenda 21 régional. Signé en 2008, l'Agenda 21 se décline en un plan de cent actions portant sur l'énergie, le climat, l'environnement, l'économie, le social, la mobilisation des acteurs du territoire, l'éducation et la formation des jeunes. Les indicateurs choisis dans ce rapport permettent de situer la Région dans son contexte et la comparer avec le reste de la France métropolitaine.

Ainsi, une des priorités aujourd'hui se porte sur la lutte contre le changement climatique. Région fortement émettrice de gaz à effet de serre, le défi d'envergure sera de réduire la consommation d'énergie en privilégiant des transports plus doux pour les personnes et les marchandises, la rénovation des logements ou encore le développement des énergies renouvelables (éoliennes et hydroliennes) puisqu'aujourd'hui, deux tiers de l'énergie consommée provient de sources fossiles. En interne, la Région mobilise ses forces vives afin de devenir une administration performante et écoresponsable. Ainsi, les formations métiers intègrent aujourd'hui des modules spécifiques « développement durable » et le fonctionnement interne se dématérialise afin de permettre une réduction du nombre d'impressions de l'ordre du million de pages par an. La Région ambitionnait de réviser son Agenda 21 régional en 2012.

Olivier Lemaître

Trois questions à Jean-Paul Huchon, président de la région Ile-de-France

1-La région Ile de France est évaluée par trois agences extra-financières indépendantes et entreprend une démarche d'évaluation ISO 26000, quelles ont été vos motivations et comment s'articulent ces différentes démarches entre elles ?

En effet, la région Ile-de-France est engagée en faveur du développement durable depuis une quinzaine d'années, mais en 2012, nous avons souhaité donner une impulsion nouvelle en engageant l'Ile-de-France dans une démarche d'évaluation de sa responsabilité sociétale. Cette volonté répond au souhait de réinterroger constamment nos pratiques et de nous inscrire dans une démarche d'amélioration continue. Par ailleurs, la responsabilité sociétale est une démarche globale, qui concerne l'ensemble des champs d'intervention de la Région. Les notations financières et extra-financières auxquelles se soumet la Région, constituent une contribution à cette démarche. Tous ces exercices ne se substituent pas les uns aux autres, mais alimentent bien un projet collectif global qu'est celui de la responsabilité sociétale.

2-Concrètement, que signifie l'évaluation extra-financière pour la Région ?

Chaque année, l'agence de notation Vigéo mesure les performances de la Région au regard de critères en matière d'environnement, de social et de gouvernance. Il s'agit d'une évaluation objective et indépendante, exigée par nos investisseurs soucieux d'accompagner notre institution dans ses projets à caractère durable. Celle-ci est réalisée sur la base d'informations publiques, mais constitue aussi pour la Région un exercice écrit, par des réponses formalisées à un questionnaire transmis par l'agence de notation. Celui-ci est complété par l'ensemble des services concernés et consolidé par la Direction des Finances. Il s'agit donc d'un exercice transverse, piloté par la Direction Générale des Services et co-construit avec les services régionaux. Comme l'évaluation de la Région selon la norme ISO 26 000, celle-ci prévoit donc aussi une phase de revue documentaire, en revanche, aucune interview avec des parties prenantes n'a été réalisée. Cette évaluation présente des enjeux financiers pour l'Ile-de-France, qui s'est vue classée en 2012 au premier rang parmi 26 grandes collectivités européennes évaluées. Et les prêts à taux préférentiels dont nous pourrions notamment bénéficier, sont un levier d'action essentiel pour la Région.

3-Cette année, votre rapport est intégré et interactif : qu'est ce qui a motivé ces deux choix ?

La région Ile-de-France a pour obligation de rendre compte annuellement de ses activités mais aussi, des actions menées en matière de développement durable. Considérant alors que les exigences en matière de responsabilité sociétale, qu'il s'agisse d'environnement ou d'économie, sont intégrées dans toutes les activités, nous avons choisi de ne plus réaliser qu'un seul document. Ce changement s'inscrit également dans une logique de rationalisation des exercices annuels auxquels la Région doit se soumettre, et nous permet de valoriser des actions au travers d'un rapport innovant et transversal. Dans un processus de modernisation de l'action publique régionale, le choix s'inscrit également, de fusionner rapport d'activité et de développement durable. Même les supports de communication ont été repensés, entre plaquettes de présentation, infographies ou encore site Internet dédié, avec des éditos consultables sous forme de vidéos. La Région cherche constamment à améliorer sa lisibilité, et au-delà de sa seule responsabilité de « rendre compte », elle s'efforce de diffuser une « culture régionale » en apportant toujours plus de sens et de cohérence à son action.

LOI n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement

NOR: DEVX0822225L Version consolidée au 24 mars 2012

L'Assemblée nationale et le Sénat ont adopté,
Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

CHAPITRE IER : DISPOSITIONS RELATIVES AUX ENTREPRISES ET A LA CONSOMMATION

.....

Article 225

I. — Le cinquième alinéa de l'article L. 225-102-1 du code de commerce est remplacé par sept alinéas ainsi rédigés :

«Il comprend également des informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable. Un décret en Conseil d'Etat établit la liste de ces informations en cohérence avec les textes européens et internationaux, ainsi que les modalités de leur présentation de façon à permettre une comparaison des données.

«Les institutions représentatives du personnel et les parties prenantes participant à des dialogues avec les entreprises peuvent présenter leur avis sur les démarches de responsabilité sociale, environnementale et sociétale des entreprises en complément des indicateurs présentés.

«A partir du 1er janvier 2011, le Gouvernement présente tous les trois ans au Parlement un rapport relatif à l'application de ces dispositions par les entreprises et sur les actions qu'il promeut en France, en Europe et au niveau international pour encourager la responsabilité sociétale des entreprises.

«Les trois alinéas précédents s'appliquent aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé ainsi qu'aux sociétés dont le total de bilan ou le chiffre d'affaires et le nombre de salariés excèdent des seuils fixés par décret en Conseil d'Etat. Lorsque la société établit des comptes consolidés, les informations fournies sont consolidées et portent sur la société elle-même ainsi que sur l'ensemble de ses filiales au sens de l'article L. 233-1 ou les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3. Lorsque les filiales ou les sociétés contrôlées sont installées sur le territoire national et qu'elles comportent des installations classées soumises à autorisation ou à enregistrement, les informations fournies portent sur chacune d'entre elles lorsque ces informations ne présentent pas un caractère consolidable.

«Les informations sociales et environnementales figurant ou devant figurer au regard des obligations légales et réglementaires font l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant, selon des modalités fixées par décret en Conseil d'Etat. Cette vérification donne lieu à un avis qui est transmis à l'assemblée des actionnaires ou des associés en même temps que le rapport du conseil d'administration ou du directoire.

«L'alinéa précédent s'applique à partir de l'exercice clos au 31 décembre 2011 pour les entreprises dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé. Il s'applique à partir de l'exercice clos au 31 décembre 2016 pour l'ensemble des entreprises concernées par le présent article.

«L'avis de l'organisme tiers indépendant comporte notamment une attestation sur la présence de toutes les informations devant figurer au regard des obligations légales ou réglementaires. Cette attestation est due à partir de l'exercice clos au 31 décembre 2011 pour l'ensemble des entreprises concernées par le présent article.

».

Article 226

L'article L. 225-2 du code de commerce s'applique à l'ensemble des entreprises publiques et des établissements publics.

Après la parution en 2001 du Livre vert de la Commission européenne sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE), de nombreuses sociétés ont pris des initiatives sociales et environnementales qui allaient au-delà de leurs obligations réglementaires.

Beaucoup se sont lancées dans la RSE parce qu'elle répondait aux attentes montantes des parties prenantes, mais aussi parce qu'elle correspondait à l'air du temps et que son adoption était un moyen de faire bonne impression.

Des critiques se sont élevées à l'époque, pointant l'effet "paillettes" et le mauvais emploi des efforts comme des sommes consacrées. Elles arguaient aussi que les directions devaient rester concentrées sur les réalités financières et ne pariaient pas sur la longévité de la RSE.

Pour beaucoup d'observateurs, le vrai test de la "durabilité" de la RSE devait être la crise économique. Comme ce fut souvent le cas dans le passé, avec elle, les entreprises devaient retourner à la dure réalité ("*back to basics*"). Aujourd'hui, nous connaissons une crise économique majeure qui succède à la crise boursière de 2008 et à celle de l'endettement des Etats.

LA RSE S'EST RENFORCÉE

Or, non seulement la RSE est toujours là, mais elle s'est renforcée. Cette longévité révèle une transformation profonde : on est passé d'une RSE "cosmétique" à une RSE "stratégique", accélérée par les turbulences socio-économiques ! Malgré la crise, la pression des parties prenantes pour la RSE ne s'est pas relâchée, bien au contraire. Du côté des actionnaires, la demande pour l'investissement socialement responsable (ISR) s'est notablement accrue. Selon Novethic, le marché français de l'ISR est passé de 30 milliards d'euros en 2008 à 115 milliards d'euros en 2011.

Plus important encore, les critères RSE des financiers, appelés "ESG" (environnement, social et gouvernance), sont de plus en plus utilisés pour tous les investissements, et pas simplement pour l'ISR. En intégrant dans chaque investissement des critères ESG, les bailleurs de fonds, qui ont une aversion traditionnelle vis-à-vis du risque, diminueraient leur exposition au risque social et environnemental.

Avec la crise, le client, partie prenante traditionnellement choyée par les entreprises, est, certes, devenu attentif au prix, mais il ne veut pas arbitrer entre le prix et la RSE, il veut les deux. Dans un sondage réalisé par Landor Associates, 77 % des consommateurs déclarent qu'il est important pour les entreprises d'être socialement responsables. Les salariés, eux, sont encore plus unanimes que les clients pour que leurs employeurs soient de plus en plus "responsables". Toutes les recherches montrent qu'ils se sentent fiers d'œuvrer pour une entreprise socialement responsable et qu'ils apprécient particulièrement de participer à des initiatives sur le sujet. Les universités et grandes écoles peuvent également témoigner de l'importance accrue accordée par les étudiants, depuis quatre ou cinq ans, à la réputation RSE des entreprises dans leur recherche de stage ou d'emploi.

"UN MOYEN POUR L'ENTREPRISE DE RENFORCER SES PROFITS"

Fortes des attentes des parties prenantes et ayant saisi tout l'intérêt économique de la RSE, les entreprises osent aujourd'hui évoquer le modèle économique de la RSE et cherchent à en évaluer le coût, l'efficacité et même la rentabilité. Ce que la présidente du Medef, Laurence Parisot, exprime de façon très directe : "*La RSE est un moyen pour l'entreprise de renforcer ses profits à court, moyen et long terme.*"

Des programmes RSE sont lancés avec des objectifs précis et mesurables. Ils sont de plus en plus intégrés dans les directions opérationnelles et les services supports (informatique, logistique, approvisionnement, etc.), la direction de la RSE proprement dite évoluant vers une cellule de quelques personnes seulement, chargée de répondre aux agences de notation. Chez Danone, par exemple, la stratégie qui consiste à participer au développement des pays les plus pauvres en offrant des produits et un environnement d'affaires adapté (stratégie qualifiée par les Anglo-Saxons de "*bottom of the pyramid*", ou "BOP", base de la pyramide) est menée par la division des produits laitiers elle-même. De même, les actions RSE des fournisseurs les plus importants sont gérées directement par les acheteurs, celles relevant de la diversité par la direction des ressources humaines, etc. Paradoxalement, c'est en devenant moins visible au niveau des organigrammes que la RSE s'est renforcée.

Certes, ce sont les grandes firmes qui font le plus parler d'elles sur le sujet, car elles disposent de meilleurs moyens de communiquer. Mais, sous l'impulsion de leurs dirigeants, un nombre croissant de PME s'engagent dans la recherche de la performance par la mise en œuvre de programmes de RSE.

Le Centre des jeunes dirigeants, qui entend promouvoir une économie "*au service de l'homme et de la vie*", a donné l'exemple depuis longtemps, mais de plus en plus de clubs de dirigeants "durables" se créent également dans les régions. Leur nombre et leurs initiatives n'ont pas non plus fléchi avec la crise.

La RSE est désormais passée dans les mœurs. Il ne s'agissait pas d'un effet de mode, mais bien d'une lame de fond.



**DOCUMENT PREPARATOIRE AU PLAN NATIONAL FRANÇAIS DE
DEVELOPPEMENT DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES**

Janvier 2013

EXTRAIT

VII. L'ETAT, ACTEUR ECONOMIQUE RESPONSABLE, EXERCE DES EFFETS D'ENTRAINEMENT POUR LA RSE

L'Etat intervient comme régulateur pour promouvoir la RSE, mais il a aussi conscience du pouvoir d'entraînement dont il dispose en tant qu'acheteur, vendeur et employeur. Il l'exerce effectivement, directement et par le biais des entreprises et institutions sur lesquelles il exerce un contrôle. Le chapitre consacré à l'investissement responsable a déjà montré combien, en tant qu'acteur financier, il exerce un effet d'impulsion décisif dans le développement de l'ISR, se dernier devant surtout ses premiers succès aux investisseurs institutionnels. Par le biais des marchés publics et des entreprises publiques du secteur productif et des services, il met en œuvre un autre volet d'une politique de promotion de la RSE.

La politique d'Etat exemplaire

L'Etat français s'est engagé depuis 2008 dans une démarche visant à intégrer efficacement et progressivement le développement durable dans son fonctionnement. La notion d'*Etat exemplaire*, introduite par une circulaire du Premier ministre du 3 décembre 2008, repose sur une application concrète des principes d'éco-responsabilité et de responsabilité sociale.

L'éco-responsabilité se traduit par la diminution du volume et l'amélioration de la qualité de la commande publique, en vue de réduire l'impact sur l'environnement. Ainsi, les services de l'Etat ont pour objectif de réduire significativement leur consommation d'énergie, d'eau et de papier, et d'orienter la restauration collective vers l'alimentation biologique. Ces mesures d'éco-responsabilité reposent également sur l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments, la mise en place de politiques raisonnées de déplacements professionnels ou de gestion des déchets, entre autres. Des effets d'adaptation sont, évidemment, attendus de la part des entreprises fournisseuses.

Au plan social, la responsabilité de l'Etat se traduit par la fixation d'objectifs élevés en ce qui concerne le respect des droits fondamentaux de la personne au travail, l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées, l'insertion des personnes éloignées de l'emploi et la parité professionnelle.

Deux outils permettent la mise en œuvre efficace de ces deux principes : d'une part, la définition d'un cadre stratégique clair pour chaque administration, le « plan administration exemplaire », et, d'autre part, un dispositif financier de bonus-malus très incitatif. Fondé sur le principe d'une émulation entre les ministères, ce dispositif permet de répartir un fonds de 100 millions d'euros en fonction des performances des administrations en matière de développement durable. Ces performances sont mesurées à l'aune d'une série d'indicateurs (18 en 2012) et sont vérifiées par le ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie.

Les résultats des administrations sont rendus publics : un rapport annuel affichant les performances des administrations et mettant en évidence les bonnes pratiques est publié sur le site du ministère en charge du développement durable. Par ailleurs, les ministères doivent communiquer sur leurs actions et leurs résultats en matière de développement durable auprès de leurs agents.

La circulaire définissant le cadre du dispositif est en cours d'actualisation.

Une commande publique durable

Les achats des administrations publiques contribuent, selon la Commission européenne, à près de 18 % du PIB européen. Conscient de ce potentiel effet de levier, le dispositif « Etat exemplaire » vise aussi à orienter la commande publique de l'Etat vers des achats éco et socio-responsables.

Il entend jouer un effet d'entraînement auprès des autres acheteurs publics en montrant l'exemple. En aval, il pousse ses fournisseurs à se conformer aux normes qu'il prescrit. La promotion de l'achat public durable s'appuie sur la formation des acheteurs publics, l'animation de réseaux d'acheteurs et la publication de guides destinés aux acheteurs publics sur des thématiques liées au développement durable (les derniers en date portent sur le commerce équitable ou les espaces verts).

Le plan national d'actions pour les achats publics durables est réactualisé en capitalisant sur les avancées du dispositif « Etat exemplaire ». Le domaine des achats à fort enjeu en termes de performance énergétique est le premier à être révisé au sein d'un groupe de travail réunissant les acheteurs publics et experts des administrations de l'Etat, des collectivités locales et du secteur hospitalier.

La possibilité pour les acheteurs publics d'introduire des clauses sociales et environnementales ainsi que des clauses en faveur des PME, dans les cahiers des charges de leurs commandes et appels d'offre est très fortement contrainte par les directives européennes existant dans ce domaine, qui elles-mêmes veillent à respecter les règles définies par l'Organisation mondiale du commerce (de transparence, de non-discrimination et d'égalité de traitement). La France attend beaucoup de la révision en cours des directives marchés publics de 2004 qui prévoient des dispositions intitulées « *usage stratégique des marchés publics* », et qui devraient élargir les possibilités trop limitées existant dans la rédaction précédente.

La responsabilité sociétale des entreprises et établissements publics

Les organismes publics ont à répondre, dans leurs missions et leur fonctionnement, aux impératifs d'efficacité économique et de gestion des ressources de toute entreprise, tout en préservant une culture et des valeurs de service public. Les organismes publics, porteurs de valeurs et de missions au service de l'intérêt collectif, sont de ce fait particulièrement appelés à mettre en place de fortes démarches de responsabilité sociétale. C'est pour faciliter cette mutation, et afin de favoriser l'échange et la recherche des meilleures approches, que s'est constitué, en 2006, le club développement durable des établissements et entreprises publics. Ce club comptait début 2012 60 membres volontaires très divers : entreprises chargées de services de transport, société gérant les jeux, musées, ports autonomes, hôpitaux, universités, chambres de commerce, instituts de recherche, établissements financiers et organismes sociaux.

Les membres ont collégalement élaboré une « charte de développement durable ». Ses signataires s'engagent à entreprendre ou à poursuivre une démarche d'intégration du développement durable dans leur projet d'établissement ou d'entreprise, dans leurs pratiques de fonctionnement et dans leurs relations tant avec leurs partenaires qu'avec les autres acteurs des territoires sur lesquels ils sont implantés, et de traduire cette démarche dans un plan d'action managérial. Ils doivent aussi élaborer des mécanismes de reporting et de bilans réguliers.

Tous les organismes engagés dans cette démarche ont aujourd'hui élaboré un plan d'action répondant aux exigences du « plan administration exemplaire » faisant suite à la circulaire du Premier ministre du 3 décembre 2008 relative à l'exemplarité de l'Etat au regard du développement durable dans le fonctionnement de ses services et de ses établissements publics. Plus d'un tiers a publié un rapport de développement durable. Le club travaille de manière participative à la mise en place d'outils méthodologiques sur la Responsabilité sociale des organismes publics (RSOP), liés au contexte spécifique défini par leurs statuts. Les organismes adhérents participent aux processus de capitalisation et de diffusion des connaissances et aux échanges de bonnes pratiques (notamment au travers de rencontres de partage avec les pairs) élaborées et réalisées dans le cadre du club.

Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale

NOR : JUSC1023113D

MINISTÈRE DE LA JUSTICE ET DES LIBERTÉS

Objet : détermination des sociétés soumises à l'obligation d'inclure dans leur rapport de gestion des informations à caractère social et environnemental et de la liste de ces informations ; conditions de vérification des informations par un organisme tiers indépendant.

Art. R. 225-105-1. – I. – Sous réserve des dispositions du troisième alinéa de l'article R. 225-105, le conseil d'administration ou le directoire de la société qui satisfait aux conditions prévues au premier alinéa de l'article R. 225-104 mentionne dans son rapport, pour l'application des dispositions du cinquième alinéa de l'article L. 225-102-1, les informations suivantes :

« 1^o Informations sociales :

« a) Emploi :

« – l'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique ;

« – les embauches et les licenciements ;

« – les rémunérations et leur évolution ;

« b) Organisation du travail :

« – l'organisation du temps de travail

« c) Relations sociales :

« – l'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci ;

« – le bilan des accords collectifs ;

« d) Santé et sécurité :

« – les conditions de santé et de sécurité au travail ;

« – le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail ;

« e) Formation :

« – les politiques mises en œuvre en matière de formation ;

« – le nombre total d'heures de formation ;

« f) Egalité de traitement :

« – les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ;

« – les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées ;

« – la politique de lutte contre les discriminations ;

« 2^o Informations environnementales :

« a) Politique générale en matière environnementale :

« – l'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement ;

« – les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement ;

« – les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions ;

« b) Pollution et gestion des déchets :

« – les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ;

« – les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets ;

« – la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité ;

« c) Utilisation durable des ressources :

« – la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ;

« – la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation ;

« – la consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ;

« d) Changement climatique :

« – les rejets de gaz à effet de serre ;

« e) Protection de la biodiversité :

« – les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité ;

« 3^o Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable :

« a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la société :

- « – en matière d’emploi et de développement régional ;
- « – sur les populations riveraines ou locales ;
- « b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l’activité de la société, notamment les associations d’insertion, les établissements d’enseignement, les associations de défense de l’environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines :
 - « – les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations ;
 - « – les actions de partenariat ou de mécénat ;
- « c) Sous-traitance et fournisseurs :
 - « – la prise en compte dans la politique d’achat des enjeux sociaux et environnementaux.
- « II. – Sous réserve des dispositions du troisième alinéa de l’article R. 225-105, et en complément des informations prévues au I, le conseil d’administration ou le directoire de la société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé mentionne dans son rapport les informations suivantes :
 - « 1. Informations sociales :
 - « b) Organisation du travail :
 - « – l’absentéisme ;
 - « d) Santé et sécurité :
 - « – les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles ;
 - « g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l’Organisation internationale du travail relatives :
 - « – au respect de la liberté d’association et du droit de négociation collective ;
 - « – à l’élimination des discriminations en matière d’emploi et de profession ;
 - « – à l’élimination du travail forcé ou obligatoire ;
 - « – à l’abolition effective du travail des enfants ;
 - « 2. Informations environnementales :
 - « a) Politique générale en matière environnementale :
 - « – le montant des provisions et garanties pour risques en matière d’environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours ;
 - « c) Utilisation durable des ressources :
 - « – l’utilisation des sols ;
 - « d) Changement climatique :
 - « – l’adaptation aux conséquences du changement climatique ;
 - « 3. Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable :
 - « c) Sous-traitance et fournisseurs :
 - « – l’importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale ;
 - « d) Loyauté des pratiques :
 - « – les actions engagées pour prévenir la corruption ;
 - « – les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs ;
 - « e) Autres actions engagées, au titre du présent 3°, en faveur des droits de l’homme.

« **Art. R. 225-105-2.** – I. – L’organisme tiers indépendant appelé à vérifier, en application du septième alinéa de l’article L. 225-102-1, les informations devant figurer, en vertu de son cinquième alinéa, dans le rapport présenté par le conseil d’administration ou le directoire de la société est désigné, selon le cas, par le directeur général ou le président du directoire, pour une durée qui ne peut excéder six exercices, parmi les organismes accrédités à cet effet par le Comité français d’accréditation (COFRAC) ou par tout autre organisme d’accréditation signataire de l’accord de reconnaissance multilatéral établi par la coordination européenne des organismes d’accréditation.

« L’organisme tiers indépendant est soumis aux incompatibilités prévues à l’article L. 822-11.

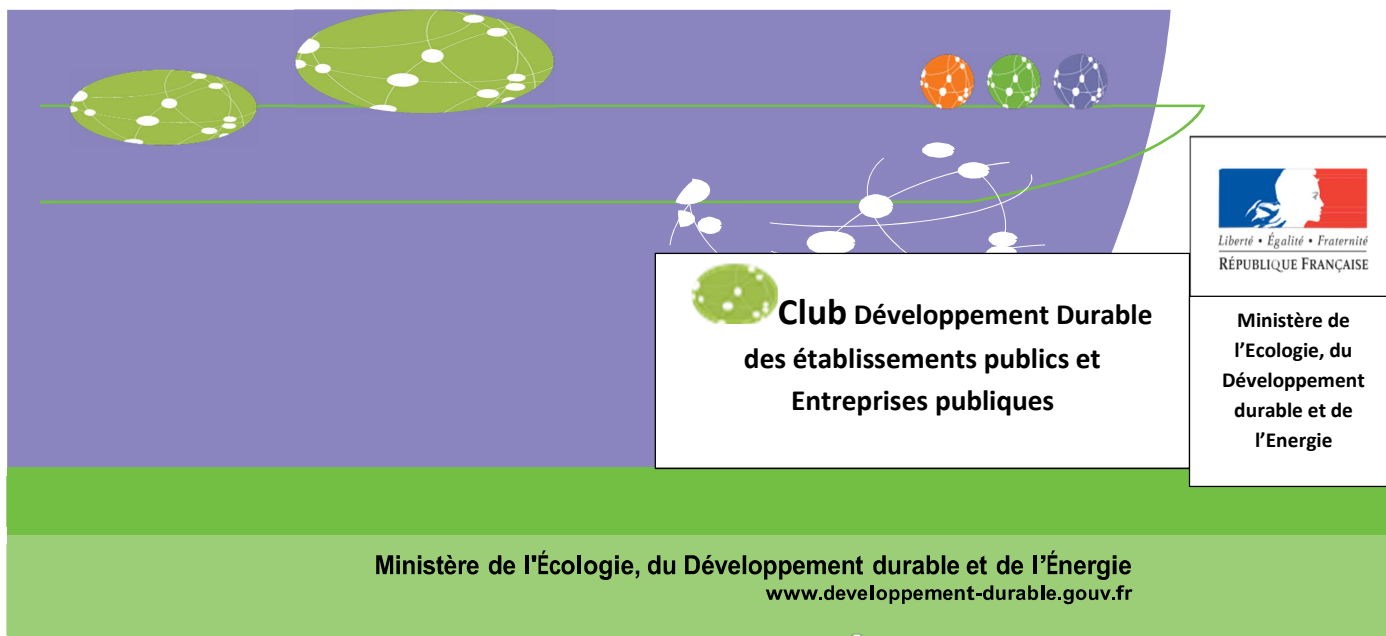
« II. – La vérification des informations devant figurer, en vertu du cinquième alinéa de l’article L. 225-102-1, dans le rapport de gestion donne lieu à un rapport de l’organisme tiers indépendant, qui doit comporter :

- « a) Une attestation relative à la présence dans le rapport de gestion de toutes les informations prévues par l’article R. 225-105-1 signalant, le cas échéant, les informations omises et non assorties des explications prévues au troisième alinéa de l’article R. 225-105 ;
- « b) Un avis motivé sur :
 - « – la sincérité des informations figurant dans le rapport de gestion ;
 - « – les explications relatives, le cas échéant, à l’absence de certaines informations en application du troisième alinéa de l’article R. 225-105 ;
- « c) Les diligences qu’il a mises en œuvre pour conduire sa mission de vérification.

Les avancées des organismes publics en matière de RSO

Restitution de l'enquête menée dans le cadre du club DDEP

Juin 2012



Club DDEP : club développement durable des établissements publics et entreprises publiques

RSO : responsabilité sociétale des organisations (pendant de la RSE – responsabilité sociétale des entreprises – appliquée aux structures publiques)

EXTRAITS :

Principales conclusions

Bilan général sur la prise en compte du DD par les établissements et entreprises publics

La prise en compte d'une politique de développement durable et sa concrétisation en actions RSO spécifiques est effective pour l'ensemble des membres du Club des établissements et entreprises publics interrogés. L'engagement dépend moins de facteurs externes (statut, activités, restructurations, taille de l'organisation) que de volontés et d'organisation internes qui permettent la mise en œuvre de mesures innovantes et pertinentes pour respecter l'environnement, favoriser le développement économique et le progrès social.

L'état des lieux des établissements publics en matière de RSO souligne l'essor de la mise en place de politiques ambitieuses concernant à la fois la responsabilité environnementale et sociale, en touchant l'économie et revisitant la gouvernance.

Pour autant, le processus lancé ne permet pas de statuer sur une intégration complète préoccupations de développement durable par les EP :

- Le siège est souvent privilégié au détriment de la périphérie, des actions phares peuvent masquer le manque de finalisation d'une stratégie. La mise en place d'actions transverses se heurte à différents blocages internes.
- La politique RSO ne peut être effective sans une intégration forte des parties prenantes internes et externes pour une meilleure cohérence des actions.

Principaux enseignements à en tirer

Une politique RSO effective nécessite d'être portée au plus haut niveau hiérarchique afin de renforcer sa légitimité et d'assurer ainsi sa pérennité au sein des organismes publics.

Ainsi, 40% d'entre eux soulignent que la seule manière de parvenir à impulser des changements provient d'une direction impliquée qui valorise les problématiques de développement durable.

De plus, la diffusion d'informations sur les enjeux et la promotion d'une culture du développement durable sont ressenties comme des leviers indispensables peu présents à l'heure actuelle. Cette culture est nécessaire pour que le changement soit initié de façon pertinente à l'ensemble des échelons de l'entité donnant du sens à la démarche.

La sphère d'influence et la dynamique territoriale permettent une gestion intégrée et participative des enjeux de développement durable que les acteurs publics doivent encourager.

Pour la plupart des établissements, le renforcement des contraintes législatives constituerait un moteur de changements concrets en matière de responsabilité sociétale des établissements publics. Ainsi, 16% des organismes mettent en avant le rôle incitateur des tutelles et des pouvoirs publics qui, grâce à un cadre réglementaire défini, permettrait d'impulser plus clairement le DD.

Pour beaucoup, sans réglementation imposée, les engagements en matière de RSO restent déclaratifs. Et cela, malgré la mise en place d'une réglementation particulière qui les incite à ne pas rester passifs face aux questions de RSO (décret d'application des articles 224, 225, 226 de la loi Grenelle, article 5 du Code des marchés publics, circulaire Etat exemplaire de 2008, Article 6 de la Charte de l'Environnement).

Les tutelles ont donc un rôle important à jouer pour favoriser les politiques en matière de responsabilité sociétale et de développement durable. Plusieurs établissements publics proposent d'intégrer des indicateurs de performance RSO dans les contrats d'objectifs ou de performance.

Plusieurs établissements estiment que la RSO sera réellement intégrée comme une composante managériale de l'établissement lorsque la rémunération des dirigeants prendra en compte des objectifs RSO.

Au-delà de la concrétisation d'une politique RSO, les établissements publics sont confrontés à la difficulté de suivre et de mesurer les impacts environnementaux et sociaux de leur activité. De nouveaux outils doivent se diffuser afin d'harmoniser et d'évaluer les démarches RSO.

Enfin, de nombreux établissements soulignent l'importance du Club pour la concrétisation de leur politique de responsabilité sociétale et leurs engagements en faveur du développement durable : la légitimité de leur démarche, le réseau, l'échange de bonnes pratiques et le souci de créer une culture et une méthodologie commune, une « information de qualité », ainsi que des indicateurs de suivi des politiques RSO.

Synthèse des résultats

I - Analyse de la démarche RSO mise en œuvre

➤ **Engagement de l'organisme**

On constate un engagement des organismes dans la prise en compte globale des thématiques de la responsabilité sociétale. Loin des actions éparses, 80% ont défini une stratégie de responsabilité sociétale ou de mise en œuvre du développement durable.

Cette stratégie a été approuvée par la direction de l'établissement pour 80% d'entre eux.

La démarche a été intégrée par les acteurs qui ont déterminé une priorisation des chantiers en fonction de leurs activités propres.

D'autre part, la RSO ne se limite plus à la simple sphère de l'organisme et à un mode de gouvernance simple : la majorité des organismes évolue vers une gouvernance participative et s'interroge sur leurs parties prenantes.

84% des EEP ont identifié leurs parties prenantes internes et externes.

Seuls 46% des établissements ont pris en compte les attentes des parties prenantes lors de l'élaboration de la stratégie RSO.

➤ **Formalisation de la stratégie DD**

52% des établissements ont formalisé leurs engagements dans un document stratégique interne. Seuls 22% de ces derniers le rendent public.

La stratégie RSO est surtout déclinée au niveau du siège social (96% des 46 EEP répondants, bien que 58% intègrent les établissements régionaux et 46% s'ouvrent au territoire sur lequel ils sont implantés).

➤ **Portage de la RSO dans l'organisation**

Le développement durable s'intègre comme une composante managériale puisque 38% des EP ont une direction ou un service développement durable, et 56% des EP ont recruté une personne traitant exclusivement de la RSO dans leur structure.

Toutefois, le positionnement des responsables RSO est souvent différent selon les organismes et l'implication du responsable dans les décisions stratégiques est très variable : 24% des personnes en charge de la RSO ont un pouvoir au comité de direction.

➤ **Implication dans la définition de la stratégie RSO/DD**

Dans 89% des cas, les personnes impliquées dans la définition de la stratégie RSO font majoritairement partie des instances dirigeantes. Toutefois, plus de ¾ des établissements sollicitent les managers et 61% l'ensemble du personnel sous forme de questionnaire ou de remontée d'informations diverses.

➤ **Sensibilisation au développement durable**

Un grand nombre des établissements (87%) ont engagé une sensibilisation au développement durable en interne visant l'ensemble de leurs personnels, 46% ont mis en place des formations à la RSO et au DD pour le personnel, 11% ont eu recours à des forums pour promouvoir le DD dans leur organismes. L'écoresponsabilité et la promotion des éco-gestes restent les sujets dominants pour cette sensibilisation en interne. Cependant, les moyens utilisés pour communiquer sur le développement durable sont innovants.

➤ **Reporting et communication des actions menées en matière de RSO**

Le rapport biennal ou annuel est, pour un peu moins de la moitié des EP interrogés (44%), l'occasion de mettre en forme leur politique et avancées en matière de RSO. Ce rapport est, pour la moitié d'entre eux, intégré au bilan d'activité de l'organisme.

Anticipant l'entrée en vigueur de la nouvelle législation avec les articles 225 et suivants du Grenelle, de grands groupes tels que La Poste, SNCF, RFF l'AFD ou la Française des jeux se plient volontairement à l'exercice.

10% des établissements ne font aucun retour (interne ou externe) de leur engagement.

II - Les grands domaines de la RSO

LA GOUVERNANCE

L'intégration des enjeux environnementaux et sociaux dans une organisation nécessite une approche transverse et ouverte sur le monde extérieur avec la prise en compte des parties prenantes. La gouvernance est alors un élément concomitant de la réflexion RSO et s'intègre à tous les niveaux de la démarche DD. La gouvernance correspond également à l'application interne de la RSO c'est à dire le système de management intégré qui permet d'implanter et de professionnaliser une architecture interne DD pérenne. Il s'agit donc à la fois d'actualiser les systèmes de management pour intégrer des critères DD et de favoriser une certaine transparence auprès des parties prenantes garantes de la légitimité d'une politique RSO.

La gouvernance est un domaine qui est pris en compte dans le questionnement d'une politique de RSO, toutefois l'interprétation de ce terme diverge selon les organismes. Alors que 44% des EP incluent des objectifs à atteindre en matière de gouvernance dans leur politique, 56% n'intègrent pas cette préoccupation dans leur domaine de compétences.

La gouvernance relève majoritairement d'un principe d'intervention, bien que des changements et des pratiques innovantes soient perceptibles et témoignent d'une ambition d'intégration à terme.

36% des établissements intégrant les enjeux de gouvernance sont au stade de la réflexion sur ce sujet, 48% en phase de déploiement, 32% mettent en place des actions concrètes en matière de gouvernance et 14% ont un système d'évaluation sur cette performance.

88% des établissements répondants circonscrivent leur réflexion sur la gouvernance au périmètre de leur fonctionnement interne alors que 59% l'appliquent pour leur cœur de métier et 54% avec leurs parties prenantes.

➤ **Transversalité de la démarche**

La gouvernance RSO implique la prise en compte de la globalité de l'approche alliée à une volonté d'élargir aux acteurs concernés, de décloisonner les compétences et de favoriser la transversalité.

14% des organismes soulignent le manque de coopération en interne pour l'implantation d'une stratégie de développement durable. La transversalité de la démarche se heurte à une gouvernance en silo généralisée dans les établissements publics.

➤ **Ancrage territorial**

La tendance générale est la prise de conscience de la nécessaire intégration du territoire et des services régionaux pour une mise en place effective des actions en faveur du développement durable. Le secteur public est un acteur essentiel de développement durable sur les territoires. De même, les liens particuliers entre les EP et les acteurs territoriaux permettent une portée et un impact importants des politiques de DD.

➤ **Relations avec les parties prenantes**

Les établissements publics affichent une volonté de développer et d'approfondir leurs relations avec les PP en interne comme en externe bien que peu aient une stratégie de concertation définie. Les relations entre les EP et les PP externes s'intensifient. Ils affichent une volonté de transparence puisque 54% affirment intégrer leurs parties prenantes internes ou externes dans les processus de gouvernance.

➤ **Freins à lever en matière de gouvernance**

Pour 25% des EEP, le manque d'incitation de la part des dirigeants, qui ne considèrent pas le développement durable comme un engagement stratégique réel, bloque la prise en compte de ce sujet par le service public.

26% des organismes considèrent que le manque de temps accordé à cette problématique du DD est un frein majeur à son application. D'autre part, plusieurs EP soulignent le fait que la prise de décision traditionnelle généralement descendante ne permet pas une démarche transverse et participative, clé du succès d'une démarche RSO.

Les mesures sociales mises en place concernent en majorité l'accès aux personnes en situation de handicap, des formations au développement durable, l'intégration des personnes en réinsertion, la diversité et la gestion des âges, l'égalité hommes/femmes. Les risques psychosociaux acquièrent une place grandissante.

Des objectifs en matière de responsabilité sociale ont été définis pour 78% des EEP et plus de la moitié des établissements publics affirment évaluer le résultat des actions sociales entreprises. La responsabilité sociale est intégrée au fonctionnement interne pour 96% des cas et 50% l'intègre aussi à leur cœur de métier. Enfin, 30% élargissent leur responsabilité sociale à leur sphère d'influence.

Le cœur de métier de certains établissements sont étroitement liés au domaine social et ils témoignent d'initiatives remarquables. Les efforts fournis dans le domaine social s'analyse en fonction du statut de l'établissement concerné, de son cœur de métier, de sa taille, de la durée de son engagement dans une démarche de développement durable.

➤ **Les divers points de blocage soulevés en matière de responsabilité sociale :**

Pour un peu moins de 40%, la politique sociale est prise en compte en totalité par le service ressources humaines, sans la collaboration des acteurs RSO. Le décloisonnement des problématiques sociales est un sujet de tensions en interne, une difficulté pour le responsable RH de délimiter son périmètre de compétences face aux autres métiers.

Le manque de coopération interne reste une limite majeure pour l'intégration du volet social dans la démarche globale et pour la légitimation du responsable RSO au sein de son organisme. Très compartimentée, la politique sociale reste le plus souvent peu intégrée dans une politique cohérente de développement durable et se résume à quelques actions éparses réalisées par le service concerné.

LA RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE

L'environnement est incontestablement le sujet le plus pris en compte dans la mise en place d'une stratégie de développement durable. Il est certain que de nombreux établissements publics ayant signés la Charte ont une activité en lien avec l'environnement.

92% des EEP ont défini des objectifs en matière de responsabilité environnementale se déclinant à tous les niveaux de l'organisme puisque 79% ont définis des objectifs au niveau des instances dirigeantes, 86% au niveau des managers et 79% en incluant le personnel. 4 sur 50 établissements n'ont pas d'objectifs environnementaux.

Toutefois le degré d'avancement est très divers : 13% considèrent être à un niveau de réflexion sur le sujet, alors que 58% évaluent les actions mises en place.

93% des EEP intègrent des actions environnementales dans le fonctionnement interne de leur organisme quand 78% les insèrent dans le cœur de métier et plus de la moitié diffuse ses actions dans sa sphère d'influence.

C'est en matière de responsabilité environnementale que les démarches innovantes sont les plus poussées et l'intégration de cette problématique semble plus simple que les autres domaines de la RSO. La prise en compte du DD dans le cœur de métier des entreprises permet de sortir des activités existantes et d'innover dans des domaines jusqu'alors pas ou peu considérés.

L'obligation de mise œuvre du Plan Administration Exemplaire (PAE) découlant de la circulaire Premier ministre du 3 décembre 2008, à laquelle la plupart des établissements publics sont soumis, ainsi que la sortie des articles 224 et suivants de la loi Grenelle permettent d'expliquer le niveau de maturité avancé concernant le pilier environnemental. De plus, l'institutionnalisation de la responsabilité environnementale avec la multiplication des normes et certifications (telles que l'ISO 9001, l'ISO 14001, l'ISO 26000, la GRI) guide la démarche.

Les obstacles rencontrés

Les obstacles rencontrés apparaissent moins conséquents que dans les autres domaines. La transversalité des acteurs et des actions pose moins de difficultés. Il demeure difficile d'intégrer ces considérations environnementales dans le fonctionnement de l'entité, elles sont encore considérées comme une « chose en plus ». Pourtant la mobilisation sur ce sujet est plus large.

8% des EEP relèvent le manque d'incitation des instances dirigeantes.

L'assimilation et les actions étant en cours, le manque d'indicateurs et la faiblesse des connaissances sur les impacts des activités des entités représentent les principales limites à la légitimation des politiques environnementales.

Enfin un fort besoin de faire évoluer les comportements individuels est ressenti par la plupart des EP.

LA RESPONSABILITE ECONOMIQUE

La responsabilité économique en matière de RSO n'est pas prise en compte de la même manière selon les EP. Certains l'assimilent à l'activité économique générale de l'organisme rappelant l'importance de l'équilibre financier du service public alors que d'autres insistent sur le lien à trouver entre performance économique et performance extra-financière. 56% des EEP affirment avoir des objectifs économiques, alors que 38% sont en réflexion sur le sujet. Pour 72% des EP, la responsabilité économique s'applique au fonctionnement interne de l'entreprise. Pour 56% des EP, la responsabilité économique relève du cœur de métier.

L'axe majeur du volet économique en interne concerne l'intégration de clauses environnementales et sociales dans les achats. Pour quelques EP, un travail a été entrepris dans ce sens avec leurs fournisseurs. Nombreux sont ceux qui s'inscrivent dans la notion de service public qui renvoie à la nécessité de proposer un service équitable.

La spécificité des EP concernant la responsabilité économique intervient essentiellement dans l'ancrage territorial. En effet, les organismes publics soulignent l'importance d'un tissu économique local dynamique et nouent des liens plus forts avec leurs parties prenantes locales.

➤ **Axes d'amélioration**

Les EP soulignent que lorsque la RSO n'est pas intégrée comme un élément stratégique de l'organisation, il est plus difficile de mettre en avant le domaine économique de la démarche. La performance économique d'une politique DD reste à prouver. L'analyse en coûts complets est une déclinaison opérationnelle d'une vision intégrée de développement durable qui permettrait de légitimer les investissements pour une démarche RSO ambitieuse.

Le cloisonnement rend difficile la mise en œuvre de travaux conséquents créateurs de richesses.

III - Processus de suivi et d'évaluation de la stratégie

➤ **Les indicateurs**

Trois niveaux d'indicateurs peuvent être intégrés : les indicateurs de leadership (démontrant la pertinence des engagements RSO au regard de leurs enjeux de soutenabilité), des indicateurs de processus (permettant d'évaluer la démarche de progrès) et des indicateurs de résultat (mesurant les réalisations).

Actuellement les indicateurs mis en place par les EP sont majoritairement des indicateurs de processus, ils ne sont pas communs à tous et représentent souvent la photographie à un instant « t » d'une situation sans actualisation.

70% des EP affirment avoir mis en place un suivi ou une évaluation des problématiques RSO. Des indicateurs sont intégrés à la démarche pour 58% des établissements dont les principaux concernent la responsabilité environnementale.

Il reste difficile d'évaluer des politiques sociales ou la transversalité des démarches.

De plus en plus d'indicateurs qualitatifs sont intégrés aux indicateurs quantitatifs afin de pallier au déficit de mesure précise. Ces indicateurs découlent le plus souvent des mesures d'actions en cours mais peu d'EP ont développé des indicateurs de résultat ni de leadership.

La mise en place d'indicateurs révélateurs de l'état d'avancement des politiques RSO est un processus nécessaire dans une logique d'institutionnalisation de la démarche. Certains redoutent la multiplication d'indicateurs et de reporting demandés par la réglementation constituant une démarche exigeante qui pourrait détourner les EP d'actions pertinentes.

Ce processus se met en place dans les EP puisque 68% ont un tableau de bord de suivi des actions.

➤ Les outils normatifs utilisés

Beaucoup d'EP se rapportent aux outils normatifs pour appuyer leur politiques (ISO 9001, ISO 14001, norme OHSAS 18001 pour la santé et la sécurité au travail et quelques-uns s'inspirent de la norme ISO 26000).

Plusieurs EP font référence au guide « Principes et lignes directrices de la responsabilité socio-responsable du Club DDEP.

IV - Vision de l'établissement sur son avancée

Les EEP ont une vision majoritairement positive de leurs avancées dans le domaine de la responsabilité sociétale et du développement durable :

36% des EP considèrent qu'ils sont sur la bonne voie et ont initié des actions intéressantes.

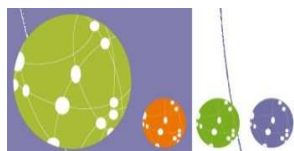
30% se trouvent novateurs et à l'avant-garde des démarches RSO, (majoritairement lorsque l'environnement est leur cœur de métier). Ils innovent au regard de leurs domaines de recherches ou des investissements intégrant les problématiques de développement durable.

Toutefois pour beaucoup de managers le développement durable n'est pas une priorité en cette période de crise financière.

44% des EP déplorent le fait que les actions éparses ne soient pas coordonnées en politique stratégique pérenne. Il s'agit trop souvent de mesures ponctuelles de sensibilisation sans changement profond. Le défaut de diagnostic des enjeux de DD participe à la recherche de cohérence de la démarche.

38% s'accordent à dire que leurs actions manquent de valorisation et devraient faire l'objet d'une communication importante bien que certains préfèrent ne pas mettre en place de communication externe afin de ne pas devoir justifier de leur exemplarité.

On retrouve dès lors une différence marquée avec le secteur privé puisque le manque de communication en interne et surtout en externe se dégage comme un élément récurrent des EP. Le manque de maturité de la réflexion l'explique en partie ; cependant le risque d'exposition concernant l'exigence d'exemplarité des EEP les amène à rester opaques sur leurs engagements.

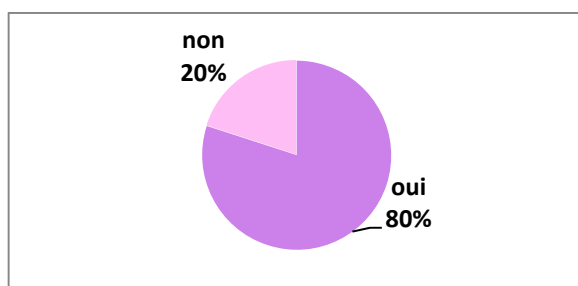


ANNEXE : résultats quantitatifs

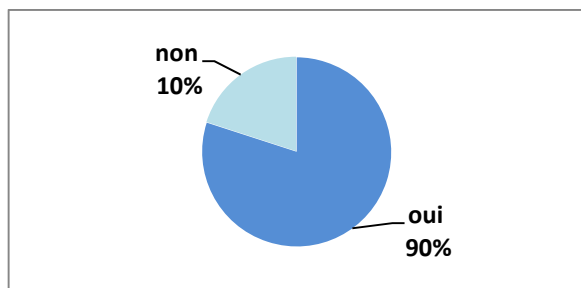
L'abscisse des diagrammes en bâtons est exprimée en nombre d'établissements. L'effectif cumulé des abscisses est parfois différent à 50 établissements car les utilisateurs peuvent cocher plusieurs cases. Le pourcentage est calculé à partir du nombre de répondants.

Engagement de l'organisme

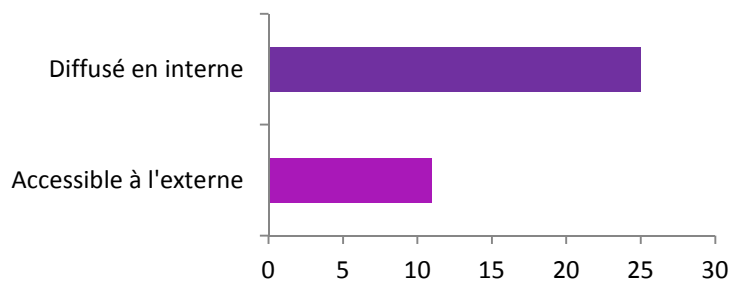
Avez-vous une stratégie de responsabilité sociétale (RSE) ou de mise en œuvre du DD dans votre organisme ?



Les enjeux de l'établissement en matière de DD ont-ils été identifiés ?

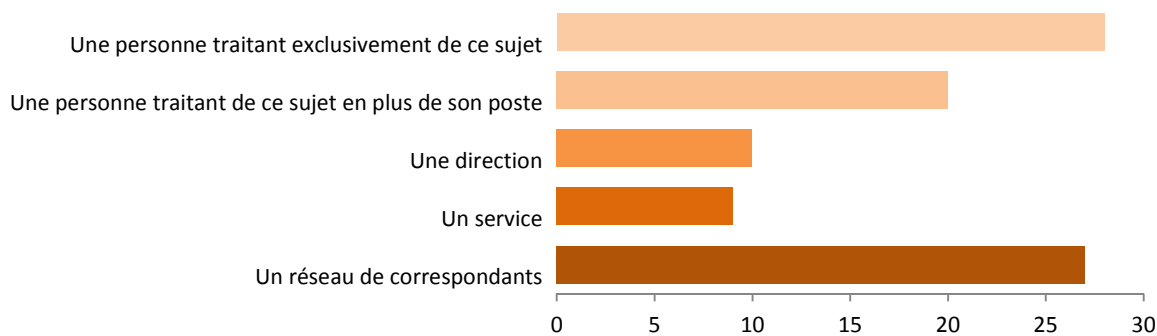


Disposez-vous d'un document stratégique de responsabilité sociale ou de mise en œuvre du DD ?



Diffusé en interne	25	93%
Accessible à l'externe	11	41%
Nombre total de répondants	27	

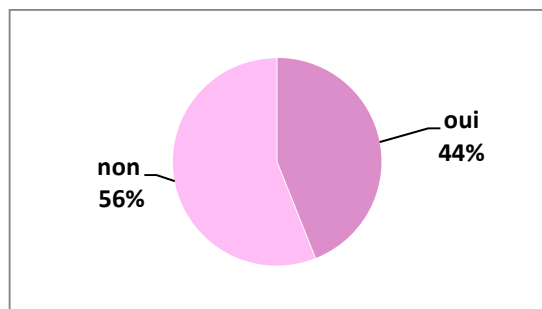
Qui est chargé des problématiques RSE/DD dans votre organisation ?



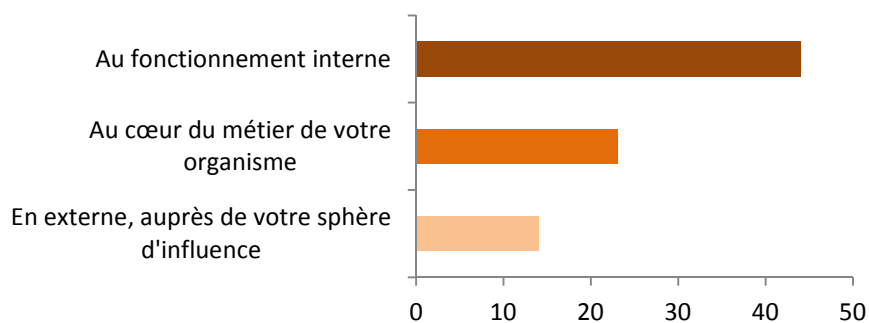
Une personne traitant exclusivement de ce sujet	28	56%
Une personne traitant de son sujet en plus de son poste	20	40%
Un service	9	18%
Une direction	10	20%
Un réseau de correspondants	27	54%
Nombre total de répondants	50	

Le contenu de la stratégie : La Gouvernance

Des objectifs spécifiques en matière de gouvernance ont-ils été définis ?

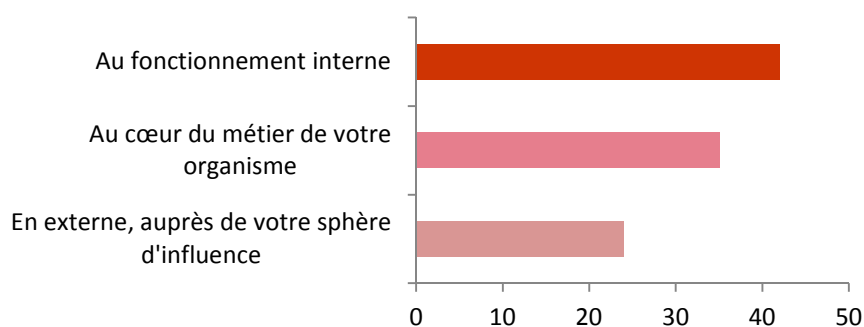


A quel(s) champ(s) s'applique(nt) vos indicateurs et actions en matière de responsabilité sociale ?



Au fonctionnement interne	44	96%
Au cœur du métier de votre organisme	23	50%
En externe, auprès de votre sphère d'influence	14	30%
Nombre total de répondants	46	

A quel(s) champ(s) s'applique(nt) vos indicateurs et actions en matière de responsabilité environnementale ?



Au fonctionnement interne	42	93%
Au cœur du métier de votre organisme	35	78%
En externe, auprès de votre sphère d'influence	24	53%
Nombre total de répondants	45	