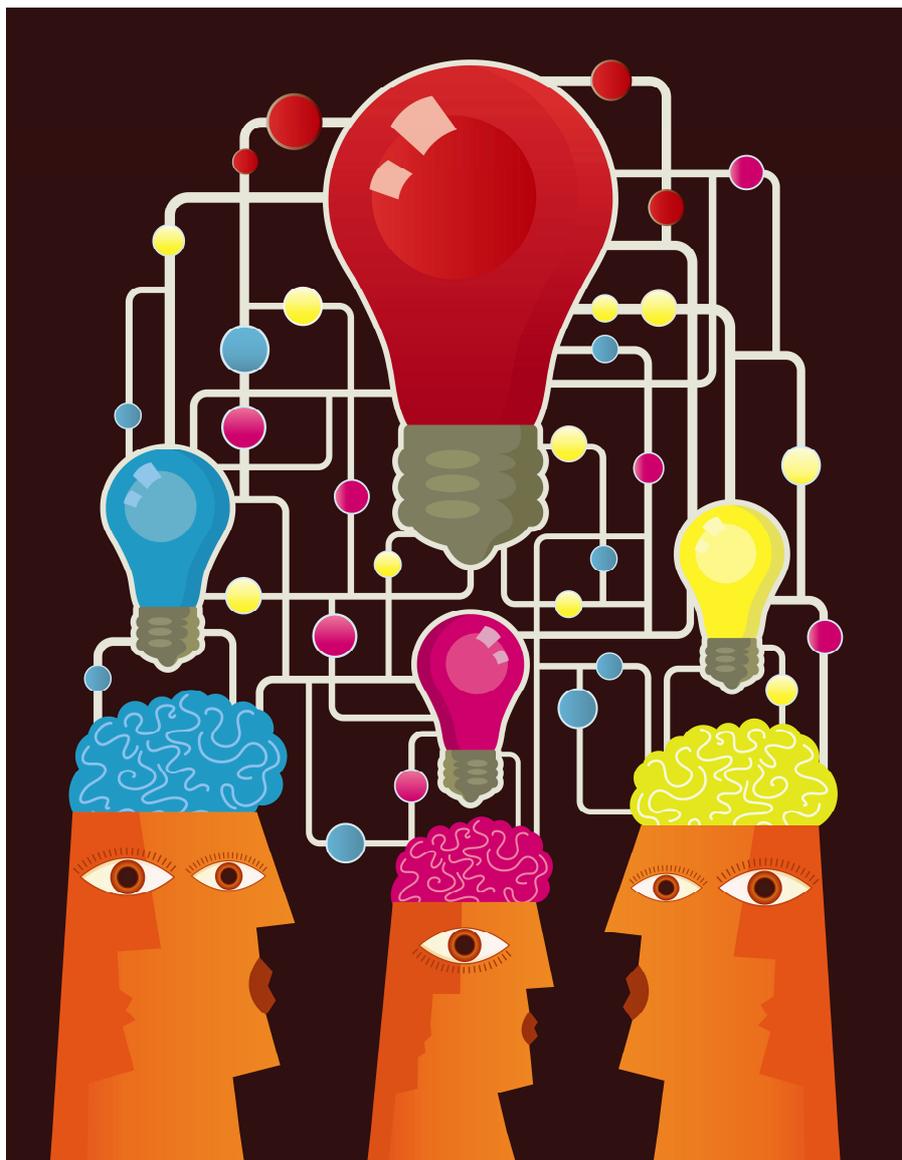




Evaluer et rendre compte de sa stratégie développement durable

Enjeux, réglementations et pratiques des entreprises et des collectivités



Directrice de la publication

Dorothée Briaumont, directrice générale

Rédaction de l'étude

Isabelle Boudard, chargée de mission RSE

Antoine Charlot, responsable du programme Territoires durables

Elise Gaultier, chargée de mission Territoires durables

Matthieu Gauvin, chargé du dialogue parties prenantes

Adèle Vallet, stagiaire

Karine Viel, responsable du programme RSE



Remerciements

L'équipe du Comité 21 exprime ses remerciements aux adhérents et partenaires qui ont témoigné de leurs expériences dans cette étude.

Collège institutionnels

Ministère en charge du développement durable

Collège entreprises

ADP	GDF SUEZ
Air France	Ikéa France
Areva	Keolis
Axa	La Poste
Bouygues Construction	Leem
BPCE	Mc Donald's France
Caisse des dépôts	Monoprix
Carrefour	Nestlé Waters France Belgique
Coca-Cola Entreprise	Plastic Omnium Systèmes Urbains
Copacel	PSA Peugeot Citroen
Crédit coopératif	Sanofi Aventis
Crédit mutuel	Saur
Dexia	Schneider Electric
Eco-Emballages	Séché Environnement
EDF	SFR
Egis	SNCF
Eiffage	Suez Environnement
Elior	Total
Federec	Veolia environnement
France Télécom-Orange	Vinci

Collège collectivités

Conseil général de Haute-Vienne	Région Rhône-Alpes
Région Aquitaine	Saint-Etienne Métropole
Région Nord-Pas-de-Calais	Ville de Cannes
Région Centre	Ville d'Orléans

Nous remercions par ailleurs tout particulièrement **les experts et adhérents** qui ont bien voulu répondre à nos questions : **F. Benseddik** (Vigeo), **N. Delange** (Utopies), **C. Gastaud** (IKEA France), **O.Graffin** (AFNOR), **A.C Husson-Traoré** (Novethic), **V. Morgan** (CR Aquitaine), **J. Morice** (Ville d'Orléans), **E. Mugnier** (Ernst & Young), et **P.Vaillant** (Ville de Cannes).

Les propos contenus dans cette Note 21 n'ont pas de caractère exhaustif et n'engagent que le Comité 21.



Sommaire

Résumé	5
Introduction	7
I – Enjeux de l'évaluation.....	9
II – Evolutions réglementaires	12
- Les référentiels internationaux	12
- Les cadres européens.....	15
- Les évolutions réglementaires en France depuis 2001	18
- Le cadre réglementaire pour les collectivités.....	27
III- Pratiques des adhérents du Comité 21	30
- Analyse de 40 rapports annuels de développement durable d'entreprises	30
- Analyse des huit premiers rapports développement durable de collectivités.....	43
IV- Analyses thématiques.....	46
- Le dialogue parties prenantes, entre communication et réel engagement de l'entreprise	47
- Traduire son impact territorial : la valorisation des projets entreprises/collectivités.....	59
Conclusion.....	67
Pour en savoir plus.....	69

Résumé

Evaluer et rendre compte est un exercice souvent perçu comme difficile, coûteux et fastidieux. Il est pourtant indispensable pour **progresser et crédibiliser** une démarche. En termes de développement durable, les collectivités ont désormais rejoint les entreprises dans cet impératif de mesure des politiques environnementales, sociales et économiques engagées à leur échelle (article 255, Loi Grenelle 2). Et les entreprises vont être de plus en plus nombreuses à y être soumises (article 225, Loi Grenelle 2).

Au niveau **international**, le contexte évolue également suite notamment à la parution des lignes directrices de l'ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations, la révision des principes directeurs de l'OCDE à destination des entreprises multinationales, l'annonce d'une publication à venir de la Commission européenne sur la RSE et la révision en cours de la GRI prévue pour 2013.

Ces initiatives nationales et internationales **vont dans le sens de pratiques plus responsables**. Etre responsable, c'est « répondre de » ses actes, de ses engagements, de ses initiatives. Les rapports annuels permettent de répondre, de rendre compte - à la société au sens large - des choix environnementaux et sociaux pris par les entreprises et les collectivités, dans une démarche d'amélioration continue. Pourtant, entre document de communication et rapport de gestion, **les rapports de développement durable peinent à trouver leurs lecteurs et leur place**.

Dans cette période de crise et de transition économique, les **enjeux** de l'évaluation et du reporting – portés, pour partie, par les rapports de développement durable - sont donc nombreux. **Pour les entreprises**, il s'agit de s'assurer de la pertinence, la précision et la comparabilité des informations ; de renforcer la fiabilité et la crédibilité des données ; de structurer les informations en fonction des publics ciblés et des supports et de lier la responsabilité à la performance économique et financière de l'entreprise. **Pour les collectivités**, l'enjeu consiste aujourd'hui à identifier les « bons » indicateurs, en nombre limité et à structurer les données environnementales, sociales et économiques, partiellement disponibles à l'échelle des territoires. Pour y parvenir, elles doivent s'appuyer sur l'expertise des acteurs socio-économiques mais aussi des citoyens pour créer une culture territoriale de l'évaluation. L'objectif est bien d'aiguiser l'appétit de l'action et non de décourager les services.

Une participation encadrée des parties prenantes à l'évaluation et au reporting est sans doute la meilleure preuve de la crédibilité des stratégies de responsabilité sociétale. Le **dialogue avec les parties prenantes** en est le cœur. Même si les rapports des entreprises ne définissent que trop rarement les objectifs stratégiques et opérationnels assignés au dialogue, cette démarche est un révélateur de l'appropriation des enjeux RSE par l'entreprise. Sur le fond, des efforts sont encore à fournir en termes de définition du niveau et des modalités de dialogue mis en place, d'engagements pris pour répondre aux parties prenantes, et d'évaluation de la qualité et de l'impact de ces actions. L'intégration des avis des parties prenantes aux rapports annuels est encore rare mais cela constitue certainement une voie de progrès pour les processus de reporting, que ce soit pour les entreprises aujourd'hui, ou pour les collectivités territoriales demain.

Sur les territoires, de nombreuses interactions existent entre entreprises et collectivités au service du développement durable. Le caractère protéiforme de celles-ci offre **une richesse de projets gagnant-gagnant** dans lesquels les entreprises peuvent accompagner les collectivités dans le respect de la réglementation (construction d'offres spécifiques) ou innover avec elles, le territoire devenant alors un nouveau terrain d'expérimentation. Les collectivités, quant à elles, renforcent le dialogue en mettant en commun les forces et les ressources du territoire (définition de marchés publics, constitution de clusters, pôles de compétitivité, etc.).

En résumé, pour faire évoluer le reporting, il faudra donc : **sensibiliser** et **former** les acteurs pour enrayer les craintes et réticences liées à l'évaluation ; harmoniser les référentiels nationaux et internationaux pour comparer les efforts initiés par chacun ; **impliquer** les parties prenantes dans la définition des enjeux et des indicateurs pour s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue ; renforcer les **liens** entre les démarches des entreprises et stratégies des territoires pour créer de nouvelles synergies pour le développement durable.



*« Le vrai génie réside dans l'aptitude à évaluer l'incertain, le
hasardeux, les informations conflictuelles. »*

Winston Churchill

Introduction

Le contexte réglementaire et normatif de l'évaluation des stratégies de développement durable est actuellement en pleine mutation :

- **au niveau international**, notamment suite à la parution des lignes directrices de l'ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations, la révision des principes directeurs de l'OCDE à destination des entreprises multinationales, l'annonce d'une publication à venir de la Commission européenne sur la RSE et la révision en cours de la GRI prévue pour 2013 ;
- **en France**, avec la publication des décrets d'application de la loi Grenelle 2, notamment l'article 75 portant sur l'obligation des bilans de gaz à effet de serre (GES), l'article 225 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale pour les entreprises de plus de 500 salariés¹, ou encore l'article 255 qui rend obligatoire la rédaction d'un rapport de développement durable pour les communes de plus de 50 000 habitants, les Conseils généraux et régionaux.

Cette évolution du contexte s'accompagne évidemment d'une évolution des pratiques des acteurs.

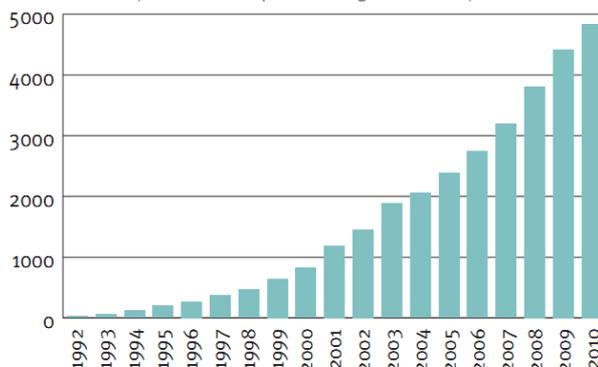
Depuis le début des années 90, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à rendre compte de leurs stratégies de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) et de leurs impacts, à travers leurs rapports d'activité ou rapports de développement durable. En 2010, elles étaient environ 5 000 (sur 82 000 multinationales recensées²) à s'être pliées à cet exercice dans le monde, dont un peu plus de 225 en France.³

En France, quelques collectivités locales ont devancé la réglementation en publiant des rapports de développement durable, notamment les Régions Aquitaine, Centre, Nord Pas-de-Calais, Rhône-Alpes, le Conseil général de Haute-Vienne et les Villes de Cannes et Orléans.

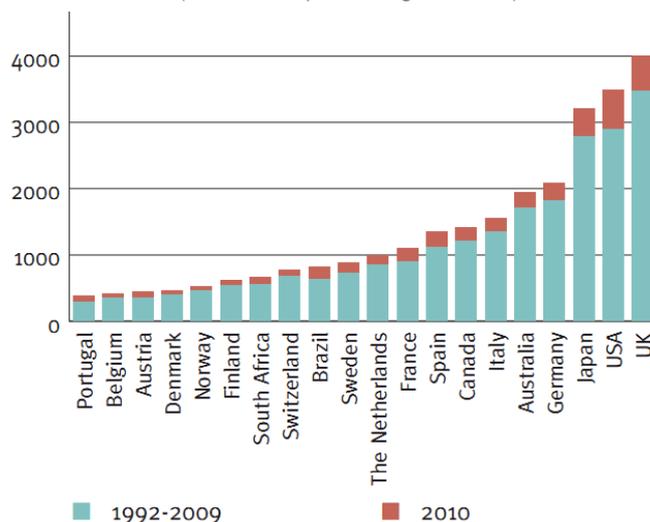
En parallèle de la journée d'échanges organisée le 20 octobre 2011 autour de ces thématiques d'évaluation, le Comité 21 a souhaité produire cette *Note 21* à destination aussi bien des entreprises que des collectivités, et avec un triple objectif :

1. **informer sur les évolutions des réglementations, des normes et des référentiels** en matière d'évaluation et de reporting en France et à l'international,
2. **valoriser les pratiques** de ses adhérents en la matière,
3. proposer **deux analyses thématiques plus approfondies** : la première traite de la place réservée au **dialogue avec les parties prenantes** dans le reporting des entreprises ; la seconde porte sur **l'ancrage territorial** et les liens entre entreprises et collectivités valorisés dans les rapports.

Nombre de rapports RSE par an
(Source : Corporate Register, 2011)



Top 20 du nombre de rapports RSE par pays
(Source : Corporate Register, 2011)



¹ Au 20 octobre 2011, le décret est toujours en attente de publication. Le seuil de 500 salariés est celui annoncé dans le projet de décret de mars 2011.

² Source : Commission européenne – *Responsabilité sociale des entreprises, Politiques publiques nationales dans l'Union européenne* – novembre 2010.

³ Source : Corporate Register : www.corporateregister.com

Nous sommes convaincus que **les démarches de responsabilité sont un levier de performance incontournable** pour les entreprises et les collectivités. Loin d'être une contrainte, elles doivent être perçues comme une opportunité les poussant à se remettre sans-cesse en question et à innover.

Il ne saurait y avoir de démarche de responsabilité sans évaluation ni reporting pour plusieurs raisons :

- tout d'abord parce que « rendre compte⁴ » à la société au sens large est par définition le fondement même de ces démarches ;
- ensuite, parce qu'il est évident qu'on ne progresse que si l'on mesure et que le reporting influence les comportements dans une logique d'amélioration continue ;
- et enfin, parce que ces démarches ne seraient pas durables si elles n'étaient pas créatrices de valeur ; et il s'agit d'être capable de le démontrer.

C'est pourquoi, si l'on considère que la responsabilité sociétale est un levier de performance, **la qualité de la comptabilité sociétale apparaît comme un avantage compétitif des organisations.**

Aujourd'hui, la prolifération des référentiels obligatoires ou volontaires compliquent le travail des entreprises qui se plaignent de **processus de reporting de plus en plus longs, complexes et coûteux**. Pour une entreprise multinationale, réaliser un rapport annuel spécifique, répondre aux questionnaires des agences de notation et aux requêtes des investisseurs peut mobiliser une à deux personnes à temps plein. L'évaluation peut donc faire **peur** aux entreprises et aux collectivités, récemment soumises à cet exercice. Les investissements en termes de ressources humaines et en termes financiers, l'aspect parfois laborieux et fastidieux de la collecte des informations sont des facteurs limitatifs de l'engagement dans un processus de mesure. Il est donc nécessaire d'informer et de former à l'interne sur l'intérêt et le sens de ces dispositifs.

Les disparités réglementaires et culturelles expliquent aussi la disparité des pratiques et le fait qu'elles semblent manquer certains objectifs : **donner une vision claire et concise des performances et impacts de l'organisation et permettre de la comparer avec d'autres.**

De plus, il convient de mener une réflexion sur les **publics ciblés** par ces rapports de développement durable qui ne semblent, aujourd'hui, réellement lus que par une poignée d'experts. Comment s'assurer de délivrer les **informations réellement pertinentes** en fonction des préoccupations des différentes parties prenantes et sur les **supports** les plus adéquats ?

Enfin, restant aussi des exercices de communication, les rapports de développement durable reposent aujourd'hui davantage sur des engagements (« affirmations allégoriques et aspirationnelles ») que sur des résultats tangibles (performances, impacts) : il faut donc maintenant **passer des déclarations d'intention aux preuves !**

Nota : le terme « reporting » sera utilisé au cours de cette note pour « rendre compte » de son activité.

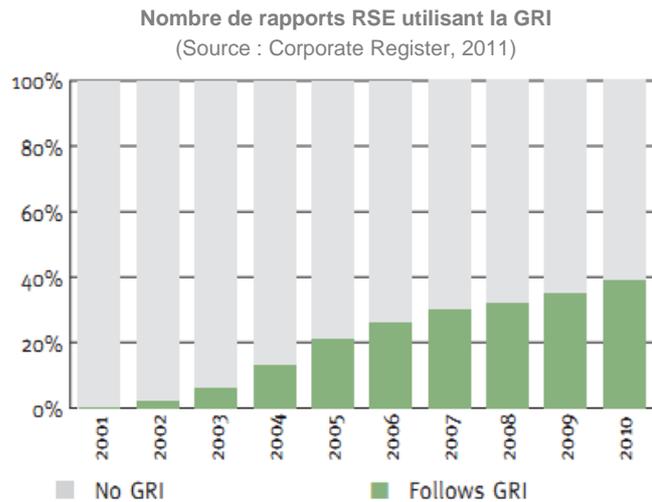
⁴ On parle d'*accountability* que l'on peut traduire par « redevabilité ».

I – Enjeux de l'évaluation

Pour être réellement utile **aux entreprises** et à leurs **parties prenantes** respectives, le reporting sur la responsabilité sociétale doit résoudre quatre grands enjeux :

1) Enjeu n°1 : s'assurer de la pertinence, la précision et la comparabilité des informations

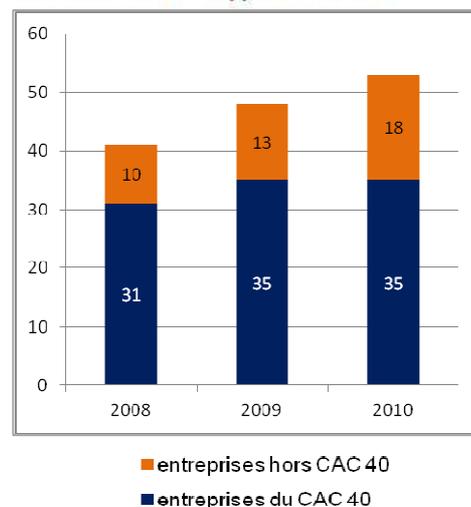
- Dans une économie de plus en plus globalisée, il apparaît indispensable de faire **converger tous les référentiels internationaux** (ISO 26000, Global Reporting Initiative, Pacte Mondial des Nations unies, etc.) et les standards nationaux qui prolifèrent. Il conviendrait sans doute de s'entendre sur une base de quelques critères communs et comparables pour tout type d'organisation.
- **Privilégier les approches sectorielles** semble également nécessaire pour s'assurer de la pertinence (matérialité) des informations et leur comparabilité d'une organisation à une autre.
- Dans ces démarches sectorielles, l'identification des enjeux et la définition des indicateurs doit se faire **en concertation avec les parties prenantes**.
- Enfin, il convient **d'élargir ces pratiques** au plus grand nombre d'organisations et **d'harmoniser les définitions des périmètres de responsabilité**.



2) Enjeu n°2 : renforcer la fiabilité et la crédibilité des informations

- Il convient que les informations sur les données ESG (environnement, social, gouvernance) soient considérées comme ayant le **même niveau de qualité et de crédibilité que les données financières** communiquées par les organisations.
- De nombreuses entreprises se sont déjà inscrites dans un processus de transparence, de contrôle et de fiabilisation de leurs indicateurs en faisant appel à une **vérification par un tiers extérieur** (commissaire aux comptes, cabinets d'audit ou de conseil).
- La crédibilité et la transparence seraient également renforcées si, allant au-delà de la communication « autopromouvante » actuelle, les organisations se montraient capables dans leurs rapports de **traiter des sujets sensibles, des objectifs non atteints, voire des échecs**.
- Dans la même logique, **donner la parole à ses parties prenantes sans les censurer** (à travers une déclaration d'un panel par exemple) est une pratique à encourager (cf. p 47).

Nombre d'entreprises du SBF 120 faisant vérifier leurs informations de développement durable



Source : Deloitte, Vérification des informations de développement durable, analyse des pratiques des entreprises du SBF 120 pour l'exercice 2011

3) Enjeu n°3 : structurer les informations en fonction des publics ciblés et des supports

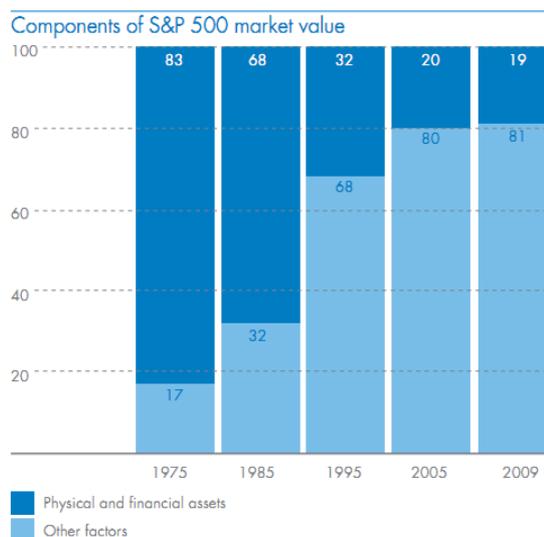
- La tendance est aux rapports de plus en plus longs et à une multiplication du nombre d'indicateurs communiqués, au détriment de **la lisibilité de la vision globale et des priorités stratégiques**.
- Il est sans doute **impossible de répondre aux besoins d'information de tous les publics en un seul document** ou format. Les enjeux et attentes varient en fonction des types de parties prenantes (actionnaires, salariés, ONG, clients, riverains, etc.) et de leur échelle d'action (mondiale, locale).
- Les innovations technologiques, notamment Internet, vont permettre l'apparition de plateformes de reporting où les parties prenantes pourront élaborer des **tableaux de bord d'informations « sur mesure »**.
- Egalement, **la technologie XBRL** (eXtensible Business Reporting Language), langage informatique utilisé pour communiquer les données financières, pourrait être étendue aux données extra-financières afin d'améliorer leur accessibilité et leur utilisation.

4) Enjeu n°4 : lier la responsabilité sociétale à la performance économique et financière

- Aujourd'hui, en moyenne **deux tiers de la valeur d'une entreprise sont basés sur des actifs immatériels** : capital humain (compétences, connaissances, savoir-faire, expériences), capital clients (connaissance des besoins et attentes), capital technologique (R&D, brevets), capital sociétal (responsabilité, éthique, réputation), capital naturel, capital des systèmes d'information (fiabilité), capital des marques (image, notoriété), capital des fournisseurs et partenaires (relationnel, fidélité), capital organisationnel (processus, qualité, productivité), capital des actionnaires (patience, influence, réserve financière).⁵
- Le poids de ces actifs immatériels dans la valorisation des entreprises est croissant, au détriment du **poids des actifs physiques et financiers dont le pourcentage est passé de 83% en 1975 à 19% en 2009** (cf. le graphique ci-contre).
- Ces chiffres plaident pour **la convergence des reportings financier et extra-financier à travers des rapports intégrés** (intégration au rapport de gestion). C'est l'objectif que s'est fixé l'*International Integrated Reporting Committee* (IIRC) (cf. p 14) afin de permettre une **meilleure compréhension du lien entre performance financière et performance extra-financière** et un meilleur consensus entre les actionnaires (*shareholders*) et les parties prenantes (*stakeholders*) sur la vision stratégique et les objectifs fixés.
- L'enjeu des rapports intégrés n'est pas d'ajouter les contenus des différents rapports mais bien de **démontrer la connexion entre la performance de responsabilité sociétale et la performance globale de l'organisation**.
- Enfin, cette meilleure compréhension devrait permettre de passer de la logique actuelle de construction de trop nombreux indicateurs de reporting et d'affichage (backward-looking) à un **plus petit nombre d'indicateurs de pilotage** (10 à 15 KPIs⁶) soutenant la définition des objectifs et les prises de décision de la direction générale (forward-looking).

Pourcentage de la valeur de marché représenté par des actifs physiques et financiers versus des facteurs intangibles

(Source : IIRC - Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century – September 2011)



Concernant les **collectivités territoriales**, les enjeux sont tout aussi fondamentaux. Le reporting détermine les enjeux de société à prendre en charge par la collectivité et mesure la valeur ajoutée de la stratégie mise en œuvre, à la fois pour l'institution publique mais aussi pour le territoire dans son ensemble. Il permet de surveiller régulièrement les évolutions, les progrès et les difficultés rencontrés. Il rend compte auprès des acteurs concernés (collectivités territoriales, parties prenantes, population) des actions engagées et de leurs impacts sur le territoire. Il contribue à la **transparence** des politiques publiques et constitue un document de communication. Par ailleurs, pour peu que l'exercice soit partagé par les instances de décision, les structures opérationnelles et la société civile, il constitue un véritable **outil de cohérence** entre les acteurs d'un territoire et de prospective vis-à-vis des enjeux nationaux et internationaux.

⁵ Source : l'observatoire de l'immatériel : www.observatoire-immateriel.com

⁶ KPI : Key Performance Indicator – indicateurs clés de performance.

Le point de vue de l'expert

Nicolas Delange, manager chez Utopies

D'après vous les entreprises vont-elles tendre vers une approche intégrée des rapports annuels de développement durable et des rapports d'activité ?



Oui : la tendance internationale est claire sur ce point et j'y vois trois motivations principales. D'abord cet alignement entre les éléments financiers et extra-financiers prolonge l'intégration croissante entre les stratégies de développement durable et les stratégies orientées business.

Dans ce contexte, **le reporting dit « intégré » crédibilise la démarche de l'entreprise** en apportant des éléments de preuve sur la dimension économique (coût mais aussi retour sur investissement) de ses approches sociales et environnementales. Des entreprises comme Puma ou McDonald's France ont travaillé ces derniers mois à un « compte de résultats » environnemental ou social qui constitue un premier pas : mais les entreprises qui s'attaquent ainsi au *business case* sont encore rares, et cela constitue également un facteur de différenciation.

Ensuite, cette intégration est une attente de certaines parties prenantes, en tête desquels les investisseurs hors ISR*, dont une **coalition emmenée par Aviva Investors** a récemment demandé aux pays de l'ONU, à l'occasion de Rio + 20, **d'obliger** les entreprises à **publier** dans leur rapport financier des **informations** sur les enjeux **sociaux** et **environnementaux matériels** pour leurs activités, ou d'expliquer pourquoi elles ne le font pas... Par définition, *ce test de matérialité [NDLR : ou test de pertinence]* consiste bien à identifier les enjeux qui d'une part correspondent à des attentes des parties prenantes et, d'autre part, ont un impact business potentiel, en termes de risques ou d'opportunités de marché pour l'entreprise.

Enfin, à condition que les entreprises le décident, la mise à disposition simultanée de données financières et extra-financières participent de la dynamique de *l'open data*, dans laquelle sont désormais engagés les gouvernements américain ou anglais, avec également des organisations comme la Banque Mondiale et même certaines entreprises comme la Metropolitan Transit Authority de New-York. Une pratique de transparence avancée qui constitue un vecteur de réassurance auprès de leurs parties prenantes.

Face à cette tendance, la réponse des entreprises ne sera pas monolithique ni uniforme. C'est évidemment bien **plus complexe** que de fusionner deux documents jusqu'ici publiés de manière séparée. Car fondamentalement le *reporting* intégré les confronte à des questions sur la place accordée aux enjeux du développement durable dans leur gouvernance et dans leur stratégie *business*.

Sait-on évaluer la part d'entreprises qui utilisent Internet ou qui développent des outils spécifiques sur Internet pour rendre compte de leurs démarches de RSE / développement durable ?

L'évaluation existe mais elle porte actuellement plus sur les canaux de communication utilisés par les entreprises (site web ou rapport papier) que sur la manière dont elles les combinent pour concevoir un dispositif de communication *corporate* efficace.

Or, en France, **rares sont les entreprises à exploiter les possibilités offertes par Internet** pour déployer des outils interactifs permettant, par exemple, d'expliciter de manière dynamique leurs enjeux de développement durable, de croiser les indicateurs financiers et extra-financiers, de permettre à l'internaute de générer des graphiques customisés en fonction de l'information qui l'intéresse, ou encore de visualiser l'exposition du modèle économique de l'entreprise à des risques financiers et extra-financiers via des cartes interactives.

Cette tendance de fond – on parle de *data visualisation* – recèle de nombreuses opportunités qui peuvent également **aider au pilotage et à la structuration** des démarches internes - qu'elles soient transversales (gestion des risques, reporting, etc.) ou thématiques (achats responsables, droits de l'homme, biodiversité, etc.).

*ISR : Investissement socialement responsable

II – Evolutions réglementaires

Les référentiels internationaux

Le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), la Global Reporting Initiative (GRI), KPMG et Unit for corporate governance in Africa ont publié en 2010 une étude intitulée *Carrots and Sticks - Promoting Transparency and Sustainability* recensant les pratiques de reporting sur la responsabilité sociétale à travers le monde.

Ces recherches réalisées sur les approches volontaires ou obligatoires dans une trentaine de pays ont identifié :

- **142 lois et/ou normes nationales** faisant référence à des orientations ou des obligations en matière de reporting développement durable,
- **16 normes internationales** faisant référence au reporting développement durable,
- **14 normes relatives aux missions d'assurance** et de certification des informations communiquées.

Nous allons nous concentrer ci-dessous sur les référentiels les plus partagés au niveau international et couvrant de manière transversale tous les domaines de la responsabilité sociétale.

Lignes directrices de l'ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations (RSO)

Publiée le 1^{er} novembre 2010, la norme ISO 26 000 définit **les lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer sa responsabilité sociétale**. Cinq ans d'élaboration par de nombreuses parties prenantes dans 90 pays ont été nécessaires pour aboutir à ce document. L'ISO 26000 est **non certifiable (il n'existera donc jamais de certification ISO 26000)**⁷ et propose une définition partagée de la RSO (Responsabilité sociétale des organisations).

Elle décrit **deux pratiques absolument fondamentales** que sont :

- l'identification des impacts des décisions et activités de l'organisation au regard des questions centrales de l'ISO 26000,
- et l'identification des parties prenantes et le dialogue avec celles-ci.

Elle propose **sept grands principes** : redevabilité, transparence, comportement éthique, reconnaissance des intérêts des parties prenantes, respect du principe de légalité, prise en compte des normes internationales de comportement, respect des droits de l'Homme.

ISO 26000 aborde **sept questions centrales** de responsabilité sociétale définies dans la norme : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et les conditions de travail, l'environnement, les bonnes pratiques dans les affaires, les questions relatives aux consommateurs, l'engagement sociétal

L'ISO 26000 appelle les organisations à adresser à leurs parties prenantes, « à *intervalles appropriés* », un **rapport sur leur performance en matière de responsabilité sociétale**. « *Il convient que le rapport décrive comment l'organisation a décidé des domaines d'action qu'elle compte couvrir et comment elle envisage de le faire ; il convient que le rapport présente les objectifs, performances opérationnelles, produits et services de l'organisation dans un contexte de développement durable ; et un rapport peut se présenter sous diverses formes, en fonction de la nature de l'organisation et des besoins de ses parties prenantes.* »

⁷ Certains organismes privés ont développé des labels privés d'évaluation en cohérence avec ISO 26000 (Afaq 26000 d'Afnor, Lucie 26000, CAP 26000 de Véritas). Ce ne sont pas des certifications.

Révision des principes directeurs de l'OCDE à destination des entreprises multinationales

En vigueur depuis 1976, les principes directeurs de l'OCDE sont des **recommandations non contraignantes adressées aux entreprises par les gouvernements** qui y ont souscrit. Leur objectif est d'aider les entreprises multinationales à agir en conformité avec les politiques gouvernementales et les attentes de la société.

Ces recommandations concernent les domaines suivants : publication d'informations ; droits de l'homme ; emploi et relations professionnelles ; environnement, lutte contre la corruption, sollicitation de pots-de-vin et autres formes d'extorsion ; intérêts des consommateurs ; science et technologie ; concurrence ; fiscalité.

Une mise à jour des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales a été adoptée le 25 mai 2011. Entérinée par 42 gouvernements, cette version comporte de nouvelles normes, notamment en matière de **droits de l'homme** via « *l'intégration de la chaîne de fournisseurs dans la sphère de responsabilité des entreprises* ». Cette révision appelle également les entreprises à mettre en place des **processus de diligence raisonnable**⁸ (due diligence) visant à prévenir et réduire les impacts négatifs de leurs activités « *sur les individus, les communautés et l'environnement* ». Enfin, cette mise à jour concerne le fonctionnement des **points de contacts nationaux** (PCN) en cas de litige sur le non respect des droits de l'homme, des normes environnementales et des normes du travail.

Le texte de l'ISO 26000 a été annexé aux documents de travail de l'OCDE pour que les deux initiatives convergent.

Pacte Mondial des Nations Unies (Global Compact)

Lancé en 2000 sous l'impulsion de Kofi Annan, secrétaire général des Nations Unies, le Pacte mondial (*Global Compact* en anglais) vise à créer un réseau international rassemblant des entreprises, les organismes des Nations Unies, le monde du travail et la société civile afin de promouvoir dix principes dans les domaines de l'environnement, des droits de l'homme, des droits du travail et de la lutte contre la corruption.

Les organismes (entreprises, associations, collectivités locales, etc.) qui adhèrent au Pacte Mondial s'engagent à progresser chaque année dans l'intégration de ces **dix principes** et à communiquer annuellement sur leurs progrès auprès des Nations Unies, en utilisant leur rapport annuel, rapport de développement durable ou autres rapports publics, leur site web ou autres moyens de communication.

Les Communications sur le progrès (Communication on Progress ou CoP) du Pacte Mondial contiennent trois éléments obligatoires :

- une déclaration confirmant l'adhésion au Pacte Mondial,
- une description des mesures concrètes prises par l'entreprise durant l'année fiscale écoulée,
- les résultats atteints ou attendus avec, si possible, des indicateurs et instruments de mesure.

Chaque année, les entreprises doivent transmettre une nouvelle CoP. En cas de dépassement de la date limite, l'entreprise sera alors marquée d'un « non communicating » sur le site du Global Compact. Si celle-ci ne transmet pas pendant deux années consécutives de CoP, elle sera radiée du programme⁹.

Aujourd'hui, le Pacte Mondial réunit plus de **8 000 signataires**, dont plus de 6 000 entreprises, dans 135 pays. Au 1^{er} juillet 2011, plus de **700 entreprises et organismes français** ont adhéré au Pacte Mondial, faisant de la France le premier pays dans le monde pour les entreprises de plus de dix salariés.

⁸ Due diligence est un terme issu du vocabulaire financier désignant l'ensemble des vérifications effectuées afin de limiter les risques dans le cadre d'une acquisition.

⁹ Questions fréquentes, CoP -

http://www.pactemondial.org/tl_files/pactemondial/fichiers/COP%20FAQ%20fr%20aout%2009.pdf

La Global Reporting Initiative (GRI)

La Global Reporting Initiative (GRI) a comme mission de développer les directives applicables globalement pour rendre compte des performances économique, environnementale, et sociale, initialement pour des sociétés et par la suite pour n'importe quelle organisation gouvernementale, ou non gouvernementale.

Créée en 1997 par l'association américaine Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), la GRI a été jusqu'en 2002 un projet sous l'égide du programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE). Elle est aujourd'hui une organisation indépendante, avec un siège social à Amsterdam et un comité de direction propre, et qui incorpore la participation active de nombreuses parties prenantes internationales (entreprises, ONG, syndicats, associations, etc.).

La publication de la **troisième version** (G3) des lignes directrices de reporting de la GRI en 2006 a contribué à renforcer la cohérence et la souplesse du référentiel, qui s'est progressivement imposé comme **le standard le plus répandu dans le monde occidental**.

Elle contient :

- des lignes directrices pour le contenu d'un rapport développement durable,
- des principes ayant trait au contenu des rapports : pertinence, intégration des parties prenantes, contexte de RSE, exhaustivité,
- des principes ayant trait à la qualité des rapports : neutralité, précision, comparabilité, régularité, clarté, fiabilité,
- un référentiel d'indicateurs de performance (79 indicateurs / 6 catégories).

La révision en cours de la GRI, prévue pour 2013 (G4), fait l'objet d'une première période de consultation publique à travers une enquête en ligne ouverte durant 90 jours et qui se clôture le 24 novembre 2011¹⁰.

Les Lignes directrices de la GRI pour le reporting développement durable peuvent être utiles dans la préparation d'une Communication sur le progrès (CoP) du Pacte Mondial. C'est pourquoi un tableau a été développé suggérant des indicateurs GRI correspondant aux principes du Pacte Mondial¹¹.

Afin d'établir le lien entre les lignes directrices de l'ISO 26000 et les lignes directrices et indicateurs de la GRI, un document a été publié à destination des entreprises et autres organisations afin de les aider dans la rédaction de leur rapports¹².

IIRC (International Integrated Reporting Committee)

En août 2010, *Accounting for Sustainability* (A4S), projet initié par le Prince de Galles, et la GRI ont annoncé la formation de l'IIRC (International Integrated Reporting Committee).

L'IIRC rassemble des représentants de la société civile, des ONG, des organisations intergouvernementales ainsi que des secteurs des affaires, de la comptabilité, des valeurs mobilières, de la réglementation et de la normalisation.

L'objectif de ce comité est de créer un **cadre de référence qui rassemblerait l'information financière ainsi que l'information en matière d'environnement, de responsabilité sociale et de gouvernance dans un format clair, concis, cohérent et comparable**. Le but est de favoriser l'élaboration d'une information plus complète et compréhensible sur la performance globale d'une organisation.

L'IIRC a publié le 12 septembre 2011 un **document de discussion intitulé *Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century***, présentant les avantages du reporting intégré et proposant un processus pour l'élaboration d'un cadre de référence international. L'IIRC accueille des commentaires généraux sur le document de discussion ainsi que les réponses aux questions énoncées. La date limite de soumission est le mercredi 14 décembre 2011¹³.

Référentiels internationaux pour la vérification des données extra-financières

¹⁰ Pour en savoir plus : <http://www.globalreporting.org/home/languagebar/frenchlanguagepage.htm>

¹¹ Pour consulter ce tableau : http://www.unglobalcompact.org/docs/languages/french/gc_gri_table_france.pdf

¹² GRI et ISO 26000 : Pour une utilisation conjointe des lignes directrices du GRI et de l'ISO 26000 :

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-How-To-Use-the-GRI-Guidelines-In-Conjunction-With-ISO26000.pdf>

¹³ Pour en savoir plus : <http://www.theiirc.org/the-integrated-reporting-discussion-paper/>

Depuis 1999, AccountAbility a développé une série de trois normes baptisée **AA1000**, élaborée par le biais d'une consultation large comprenant de nombreuses parties prenantes :

- **Les trois principes d'AA1000** (AA1000APS - *Accountability Principles Standard 2008*) fournissent un cadre à l'identification des priorités en matière de développement durable : le principe fondateur de l'inclusion¹⁴ (*inclusivity*), celui de la matérialité¹⁵ (*materiality*) et celui de la réactivité (*responsiveness*).
- **Les principes relatifs aux missions d'assurance** (AA1000AS - *Accountability Assurance Standard 2008*) servent de guide à la certification de l'information communiquée, dont les rapports RSE.
- Enfin, **la norme sur l'implication des parties prenantes** (AA1000SES - *Accountability Stakeholder Engagement Standard 2011*) permet d'assister les organisations dans leurs processus de dialogue avec leurs parties prenantes.

Le standard international **Standard on Assurance Engagements 3000 (ISAE 3000)** a été développé par la branche standardisation de la Fédération internationale des experts comptables (International Auditing and Assurance Standards Board) en 2005. Cette norme établit les principes de base et les procédures d'audit pour toutes les missions de certification non financières. Il s'agit donc d'un outil de vérification des informations RSE et des rapports de développement durable.

Les cadres européens

Pour la déclaration d'informations non financières, l'Union européenne a instauré plusieurs instruments obligatoires s'appliquant à tous les États membres, tels que :

- **la directive européenne 2003/51/CE relative à la modernisation des comptes**, qui a amendé les directives comptables et dispose que, à partir de l'année de déclaration 2005, les entreprises européennes : «*doivent dans la mesure nécessaire à la compréhension de l'évolution de leurs affaires, leurs résultats ou leur situation procéder à une analyse comportant des indicateurs clés de performance de nature tant financière que, le cas échéant, non financière ayant trait à leur activité spécifique, notamment des informations relatives aux questions d'environnement et de personnel*».
- **le registre européen des rejets et des transferts de polluants (E-PRTR),**
- **le système européen d'échange des quotas d'émission,**
- **la directive sur la prévention et la réduction intégrées de la pollution.**

Une **publication à venir de la Commission européenne sur la RSE** (livre vert sur la RSE) est annoncée pour l'automne 2011.

Parmi les pays de l'Union européenne, on constate une tendance générale vers une multiplication des initiatives gouvernementales en matière de divulgation d'informations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG).

La France a été pionnière en la matière avec sa loi de 2001 relative aux Nouvelles régulations économiques (NRE) qui exigeait des entreprises cotées qu'elles incluent des informations ESG à leurs rapports financiers. L'article 53 de la loi «Grenelle 1» du 3 août 2009 et l'article 225 de la loi du 12 juillet 2010 (dite «Grenelle 2») étendent l'obligation d'information à un plus grand nombre d'entreprises.

Au Danemark, les 1 100 plus grandes entreprises ainsi que les compagnies publiques, les investisseurs institutionnels, les fonds communs de placement et les établissements financiers cotés doivent présenter des informations sur leurs politiques de RSE dans leur rapport financier annuel, sur la base de la règle «se conformer ou s'expliquer» (*comply or explain*).

¹⁴ Inclusivity, traduit « inclusion » en français, signifie ici rassembleur, valable pour tous.

¹⁵ Materiality, traduit « matérialité » en français, signifie pertinence

Aux Pays-Bas, les rapports sur les questions de RSE, présentés par les conseils d'administration des sociétés cotées, sont devenus obligatoires en 2008 sur la base de l'approche «se conformer ou s'expliquer» pour toutes les entreprises cotées en Bourse immatriculées aux Pays-Bas et dont le bilan dépasse les 500 millions d'euros et pour toutes les compagnies publiques.

Au Royaume-Uni, les entreprises cotées en bourse doivent produire depuis 2006 dans leurs rapports annuels des informations sur l'environnement, les employés et les aspects sociétaux/communautaires nécessaires pour rendre compte de l'état de l'entreprise.

En Suède, en Espagne et au Portugal, toutes les entreprises publiques sont tenues de publier un rapport de durabilité.

Le point de vue de l'expert

Fouad Benseddik, directeur de la Méthode et des Relations institutionnelles, Vigeo

Les indicateurs proposés aux entreprises (GRI, etc.) sont-ils aujourd'hui pertinents et exhaustifs ?

Les indicateurs GRI se sont considérablement **améliorés**. Ils offrent un cadre de référence. Les entreprises cotées sont de plus en plus nombreuses à s'en inspirer. Mais attention, ce n'est pas la grille de reporting qui fait la performance en responsabilité sociale. Force est de constater que les pratiques informationnelles sont contrastées.



Dans une étude récente, nous observons que **la disponibilité des indicateurs** est encore **limitée**, elle s'établit en moyenne à 69 % pour les entreprises européennes cotées. C'est sur la **gouvernance** que l'information est la plus **complète**. En seconde position, viennent les informations relatives à leurs produits et services et aux relations clients. Les sujets qui recueillent l'information la plus **limitée** concernent les droits fondamentaux de leurs **salariés** et les **conditions de travail**. L'appartenance sectorielle influence les comportements avec un taux de disponibilité des indicateurs variant de 53 % à 76%. L'appartenance géographique compte aussi avec des variations de 47 % à 73%.

Les indicateurs développés en interne par les entreprises permettent-ils de comparer et évaluer leur démarche d'une année à l'autre en termes environnementaux, sociaux et sociétaux ?

Cette question est essentielle. Les entreprises les plus avancées sont celles qui s'efforcent à la **clarté** au sujet du **périmètre** et du mode de **collecte** et de **consolidation** des informations qu'elles publient. Cette clarté est aussi dans l'intérêt bien compris de l'entreprise qui peut ainsi outiller son **autoévaluation**. Le meilleur reporting reste celui que l'entreprise établit pour scruter ses propres risques et suivre ses propres objectifs de progrès. S'il ne s'agissait que de communication à usage externe, le souffle finirait vite par retomber.

Quel crédit accordez-vous aux rapports annuels de développement durable dans vos analyses ?

Les rapports de développement durable sont une **source d'information utile** à la construction de nos opinions. Mais ce n'est pas la seule. Les rapports annuels de gestion et les données qu'on peut y trouver par exemple sur l'analyse des risques, les investissements, la stratégie RH ou les politiques de rémunérations sont indispensables. Nous sommes attachés aussi à prendre en compte des informations diffusées par les parties prenantes, associations, syndicats, ou les médias.

Notre parties prenantes internes et externes. Pour une agence de notation, la nature du support d'information n'est pas un enjeu (rapport de développement durable, rapport intégré au rapport d'activité, documents à destination du conseil d'administration ou de l'assemblée générale, site web, etc.). Ce qui compte c'est **l'exhaustivité, l'intelligibilité, la fiabilité et la comparabilité des informations**. Le métier est aussi de **scruter les controverses** et le climat relationnel entre les firmes et leurs parties.

Olivier Graffin, coordinateur développement durable, AFNOR

Comment progresse l'intégration de la norme ISO 26000 dans les entreprises, les organisations ?

Dès le début, l'**ISO 26000** a eu un écho important auprès des entreprises et des organisations. Avant sa publication, le Groupe Afnor, par son devoir d'information sur les normes, a entrepris dans toute la France, une série de conférences, accueillant plus de 4000 participants.

L'attente de ce référentiel était très forte, avec plusieurs interrogations légitimes de la part des acteurs : quel **impact** sur mon organisation ? Comment aborder les **nombreux domaines** couverts par ce référentiel ? Comment **valoriser** mes bonnes pratiques si l'ISO 26000 n'est pas certifiable ?

Pour répondre à ces interrogations et aider les organisations à s'approprier le référentiel, les experts de la commission ont lancé la rédaction de plusieurs **documents d'application de l'ISO 26000 plus opérationnels** - par exemple : *Rendre crédible une démarche de responsabilité sociétale basée sur l'ISO 26000* (XP X30-027) ou *Méthode d'identification des domaines d'action pertinents et importants de la responsabilité Sociétale pour une organisation* (XP X30-029). De plus, des **déclinaisons sectorielles** permettent une lecture adaptée du référentiel et une identification des enjeux clés d'un métier. De plus en plus d'entreprises font appel à l'Afnor ou à d'autres organismes pour faire le point sur leurs pratiques, grâce à un **diagnostic ou une évaluation de leur maturité**. A cette issue, elles sont souvent confortées par la mise en évidence de bonnes pratiques dans de nombreux domaines et de pistes d'amélioration qu'elles vont suivre pour s'aligner au plus près des recommandations de l'ISO 26000.



Quels sont les leviers et freins de mise en œuvre de l'ISO 26000 ?

Le premier frein est lié à une **résistance naturelle au changement en interne**. Ce type de projet bouscule forcément les schémas d'affaires classiques, les modes de production et de consommation habituels. Le deuxième est lié à la situation de **marasme économique général**, doublé d'une timidité des pouvoirs publics à valoriser les bonnes pratiques des entreprises au travers de leurs achats. Néanmoins, de bonnes orientations ont été prises par le code des marchés publics au fil de ses révisions.

Heureusement, il y a des **leviers** ! De plus en plus d'entreprises inscrivent dans leurs objectifs et leur feuille de route à moyen/court terme, l'application des lignes directrices de l'ISO 26000. C'est un point positif, vu l'effet de levier que peuvent avoir ces donneurs d'ordre auprès des acteurs de leur chaîne de valeur. Il est possible, bien que l'ISO 26000 ne soit pas certifiable, d'obtenir des signes de reconnaissance basés sur des évaluations de la maturité des pratiques et des résultats, comme le propose AFNOR Certification à travers le modèle AFAQ 26000. **Autre levier** : l'ISO 26000 a posé les bases d'une **vision commune** de la responsabilité sociale au niveau international et entre toutes les parties prenantes. Ces mêmes acteurs peuvent interpeller au nom de cette définition, tout comportement irresponsable de la part d'organisations peu scrupuleuses. De plus, par le retour que nous donnent les organisations qui l'ont mise en œuvre, l'ISO 26000 est reconnue comme un **formidable moteur d'innovation** sur les plans technique et managérial. Enfin, pour organiser les retours d'expérience sur l'utilisation de cette norme et mieux identifier les freins et leviers, la commission de normalisation Afnor ISO 26000 a fondé un « **Observatoire Français de l'ISO 26000** » chargé d'identifier les profils des utilisateurs, les difficultés rencontrées et le type d'initiatives développées. A ce titre, une enquête a été lancée et est en cours d'analyse.

Où en sont les déclinaisons sectorielles ?

Cinq groupes de travail s'affairent à construire une déclinaison de l'ISO 26000 pour leur métier ou leur secteur. Une **logique commune** demeure : identifier les impacts de leur métier sur les sept questions centrales, les domaines d'actions de l'ISO 26000 et en déduire les enjeux clés. Le groupe le **plus avancé** est celui des métiers de la **communication**. Après avoir travaillé sur les impacts de responsabilité sociétale des agences, des activités de publicité, d'organisation d'événement, de communication numérique, le groupe a planché sur les relations publics/presse. La rédaction du guide sera finalisée prochainement. Il portera aussi sur les activités de design de marque, d'achat-média, de communication éditoriale et de communication directe. Dans l'agroalimentaire, la **Fédération régionale des coopératives agricoles d'Aquitaine** (FRCAA) travaille sur un document dont la consultation publique est prévue pour la fin 2011. Le monde du **sport** est aussi en ordre de marche. Une réunion, tenue au ministère des Sports, a associé les acteurs du domaine. Les opérateurs de **transports publics urbains**, sous l'égide de l'UTP (Union des transports publics et ferroviaires) en région Rhône-Alpes, souhaitent développer un référentiel définissant leurs engagements pour appliquer la norme ISO 26000. Enfin, la communauté des **acheteurs** travaille sur la déclinaison de l'ISO 26000 à leur fonction. Ce guide achats responsables permettra de définir les bonnes pratiques pour chacune des étapes du processus achat. Une enquête publique sur ce document est prévue fin 2011.

Les évolutions réglementaires en France depuis 2001

Tableau récapitulatif des principales lois et de leurs décrets d'application

Date Publication loi	Loi	Article	Thèmes principaux	Entreprises concernées	Décret d'application	Date d'entrée en vigueur de la loi
15/05/01	Loi NRE¹⁶	Art. 116	Intégrer des données sur les conséquences environnementales et sociales des activités	Entreprises françaises cotées sur un marché réglementé (700 env.)	20 /02/02	Pour les rapports annuels portant sur l'exercice à compter du 1/01/2001
3/08/09	Grenelle I	Art. 53	Labels attestant de la qualité de gestion environnementale et sociétale	Entreprises de toute taille		Groupe de travail « labels entreprises responsables »
12 /07/10	Grenelle II	Art. 75	Bilan des émissions de gaz à effet de serre (GES)	Entreprises de + 500 salariés et de +250 salariés (DOM-TOM), ét. publics de plus de 250 pers. et collectivités de + de 50 000 hab.	12 /07/11	13/07/11
12 /07/10	Grenelle II	Art. 78	Obligation économies d'énergies	Entreprises commercialisant électricité, fioul, gaz, chaleur, froid, carburant (+7000m ³ /an)	29/12/10	Du 1/01/11 au 31/12/13
12 /07/10	Grenelle II	Art. 225	Reporting des informations sociales et environnementales liées à l'activité de l'entreprise	A terme, entreprises de plus de 500 salariés	En attente - Projet de décret mars 2011	2011 : CA≥1Md € et S≥5000 2012 : CA≥400M € et S≥2000 2013 : CA≥100M € et S≥500 2016 : vérification tiers
12 /07/10	Grenelle II	Art. 227	Responsabilité maisons mères/filiales	Société qui possède plus de la ½ du capital d'une autre, a une participation (L233-2) ou exerce un contrôle sur une autre société (L 233-3)		
12 /07/10	Grenelle II	Art. 228	Affichage environnemental	Entreprises sélectionnées pour l'expérimentation (env.170)	En attente de décret pour une généralisation du dispositif.	1/07/11 expérimentation

Droits de reproduction réservés, Comité 21 – sept 2011
S =Salariés

¹⁶ La loi NRE sera remplacée par l'article 225 de la loi Grenelle II une fois que l'ensemble des décrets sera publié.

2001 : Loi sur les Nouvelles réglementations économiques (NRE)

La loi sur les Nouvelles réglementations économiques (NRE) fixe, pour les sociétés françaises cotées sur un marché réglementé, l'obligation de rendre compte dans leur rapport annuel de la gestion sociale et environnementale liée à leur activité. « *Le rapport comprend des informations, dont la liste est fixée par décret en Conseil d'Etat, sur la manière dont la société **prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité**. Le présent alinéa ne s'applique pas aux sociétés dont les titres ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé.* »

Cette loi concerne environ **700 entreprises** cotées en Bourse et de droit français.

→ Principaux éléments du décret d'application du 20 février 2002

Les informations sociales et environnementales devant figurer dans le rapport annuel sont :

- Volet **social** : **l'effectif total**, les **embauches**, **licenciements**, **l'organisation du temps de travail**, les rémunérations et leur évolution, les conditions d'hygiène et de sécurité, la formation, l'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés, etc.
- Volet **environnemental** : la **consommation** de ressources en eau, matières premières et énergie, les **conditions d'utilisation des sols**, les **nuisances sonores ou olfactives**, les **atteintes à l'équilibre biologique**, les moyens consacrés à la réduction des risques pour l'environnement etc.

→ Réserves émises sur la loi NRE

- **Absence de définition et de périmètre des indicateurs** : un même indicateur pouvant refléter des informations différentes d'une entreprise à l'autre. En conséquence, difficulté d'interprétation du dispositif qui constitue davantage un cadre de communication qu'un véritable référentiel technique structuré.
- **Difficulté de comparaison des indicateurs** entre entreprises, même dans un secteur d'activité identique et **difficulté à mesurer les progrès** accomplis au sein d'une même entreprise.
- **Absence de contrôle et de vérification** de l'application de la loi, en particulier absence de l'AMF (Autorité des marchés financiers) comme partie prenante forte sur la démarche.
- **Absence de sanction** prévue dans le cas de non respect de la loi.
- **Coût** (humain et financier) jugé souvent dissuasif pour la mise en œuvre du reporting en interne, en particulier pour les moyennes entreprises.
- Rédaction d'un support, le rapport développement durable, souvent différencié du rapport de gestion, amenuisant, par là même, l'intégration du développement durable à la stratégie de l'entreprise¹⁷.

2009 : Loi Grenelle I, article 53

Cet article précise – entre autres - que l'Etat « *appuiera la création, pour les entreprises de toute taille, de labels attestant la qualité de leur gestion dans les domaines environnementaux et sociaux et leur contribution à la protection de l'environnement et à la mise en place d'un mécanisme d'accréditation des organismes certificateurs indépendants chargés de les attribuer. Il soutiendra de la façon la plus appropriée, y compris fiscale, les petites et moyenne entreprises qui s'engageront dans la voie de la certification environnementale* ».

Dans ce cadre, un **groupe de travail** a été constitué sur les « labels et entreprises responsables ». Il s'est réuni depuis janvier 2010 afin de présenter une **réflexion sur la certification environnementale** et les labels relatifs aux démarches de responsabilité sociétale des entreprises et pour servir à l'élaboration d'un plan en faveur de la certification de systèmes de management environnemental. L'enjeu est également de mener une **expérimentation sectorielle, avec le concours des organisations professionnelles**, afin d'obtenir la reconnaissance de démarche de labellisation RSE par les pouvoirs publics¹⁸.

¹⁷ Sources : Réponse du FIR à l'appel à contribution au bilan public sur l'application de la l'article 116 de la loi NRE, 23 février 2009.

¹⁸ Pour en savoir plus : Lire le rapport d'étape du groupe de travail de février 2011 - http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_d_etape_LER.pdf

2010 : Loi Grenelle II

Article 75 : bilan des émissions de GES (Gaz à effet de serre)

Sont tenus d'établir un bilan de leurs émissions de GES :

- Les personnes morales de droit privé employant **plus de 500 personnes** (plus de 250 en Outre-Mer).
- L'Etat, les régions, les départements, les communautés urbaines, les communautés d'agglomération et les communes ou communautés de communes de **plus de 50 000** habitants ainsi que les autres personnes morales de droit public employant plus de 250 personnes.
- Ce bilan est rendu **public** et mis à jour **tous les trois ans** et contient **une synthèse des actions envisagées pour réduire les émissions de GES**.
- Il doit avoir été établi pour le 31/12/2012.

Au total, **3 048 entreprises** (dont 75 en Dom-Tom), **1 137 personnes morales de droit public** (hôpitaux, universités), **440 collectivités territoriales** seront donc désormais obligées d'évaluer leurs émissions de GES pour mieux les réduire. Elles devront évaluer les émissions directes internes (scope 1) et celles « associées à la consommation d'électricité, de chaleur ou de vapeur nécessaire aux activités de la personne morale. » (scope 2).

Pour les **collectivités**, la méthodologie du Bilan Carbone® a été publiée et est consultable sur le site du Ministère en charge du développement durable¹⁹.

A savoir

Scope 1, scope 2, scope 3 : définitions

Il s'agit du **périmètre** de prise en compte des émissions de gaz à effet de serre pour le calcul du Bilan Carbone® d'une activité.

Le **scope 1** comprend les émissions résultant de l'utilisation de **combustibles** sur site comme le chauffage des locaux par exemple (sans tenir compte des émissions de transport, de raffinage). Les **émissions liées à la flotte de véhicules** possédée par l'entité sont également prises en compte.

Le **scope 2** comprend les postes du scope 1 plus les émissions liées aux **achats d'électricité ou de vapeur** qui ont lieu chez les producteurs d'énergie.

Le **scope 3** comprend les postes des scopes 1 et 2 ainsi que le **déplacement domicile/travail des salariés**, les **déplacements du dirigeant** même s'il utilise sa propre voiture, les **émissions amont** (extraction, transport raffinage) pour les transports et chauffage, les **émissions liées aux produits et services achetés**, les émissions liées à la mise en décharge, etc.

En savoir plus : www.ademe.fr

→ Réserves émises sur le décret d'application de l'article 75 du 12 juillet 2010

- **Périmètre** : Le bilan des émissions de GES sera effectué sur les scopes 1 et 2 mais n'intégrera pas le scope 3 (émissions indirectes) qui correspond pourtant à la part la plus importante des émissions émises. Le seuil de 5000 salariés proposé initialement pour la prise en compte de ce scope 3 a en effet disparu.
- Le périmètre défini **exclut les filiales situées à l'étranger**. Les émissions directes sont en effet limitées aux sources présentes sur le territoire national.
- **Fréquence** : le bilan est demandé tous les trois ans et non tous les ans. Cela peut remettre en question l'atteinte et la mesure régulières des objectifs de réduction fixés.
- Aucune mention n'est faite en termes de **vérification des données** par un tiers extérieur²⁰.

Article 78 : obligations d'économies d'énergie

La deuxième période du régime des certificats d'économie d'énergie a cours du **1^{er} janvier 2011 à fin décembre 2013**.

¹⁹ Pour voir cette méthodologie : http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/110912_Art-75_Guide_specifique_pour_les_collectivites_vfinale.pdf

²⁰ Sources : www.arnaudgossement.com, *La mesure du carbone dans le cadre du Grenelle – Green Advisor, Christiane Saint Gratien.*

Sont soumises à des obligations **d'économies d'énergie** :

- Les personnes morales qui mettent à la consommation des **carburants automobiles** et dont les ventes annuelles sont supérieures à un volume de **7000 m³ par an (décret du 29/09/2010)**.
- Les personnes morales qui vendent de **l'électricité, du gaz, du fioul domestique, de la chaleur ou du froid** aux consommateurs finaux (plus de 500 m³ /an).
- Les obligations du dispositif sont rehaussées : les économies d'énergie devront atteindre **345 TWh cumac²¹ d'ici fin 2013²²**.

Les personnes mentionnées ci-dessus peuvent se libérer de ces obligations soit en réalisant directement ou indirectement des économies d'énergies soit en acquérant des certificats d'économies d'énergie.

→ Réserves

Il était initialement prévu qu'une part des revenus ainsi récupérée soit réinvestie dans la **lutte contre la précarité énergétique²³**. Cette disposition a cependant disparu du décret de loi.

Article 225 : informations sociétales, sociales et environnementales dans les rapports annuels

Cet article définit que **les sociétés** doivent donner : « *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* ». Ces informations viennent compléter celles données dans le rapport de gestion de l'entreprise. Les **établissements de crédit, les entreprises d'investissement et les compagnies financières** sont concernées par cet article, quelle que soit leur forme juridique. Ces dispositions s'appliquent également **aux entreprises publiques et établissements publics** (article 226).

Lorsque les filiales 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'elles (si elles ne sont pas consolidables).

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**. L'avis qui est rendu est ensuite remis à l'assemblée des actionnaires ou des associés.

→ Projet de décret d'application de loi (mars 2011)

Le décret est, à la date du 20 octobre 2011, en attente de publication. Les échéances présentées ici sont donc tributaires de la date réelle de publication de ce décret.

Il définit :

- Le **chiffre d'affaires** et le **nombre de salariés** pour les entreprises concernées par cet article. Le projet de décret de loi de mars 2011 propose le calendrier suivant :
 - Pour l'exercice **2011**, les entreprises avec un CA ≥ **1 milliard d'euros** et un nombre de salariés ≥ **5000 soit 270 entreprises**.
 - Pour l'exercice **2012**, les entreprises avec un CA ≥ **400 millions d'euros** et un nombre de salariés ≥ **2000**
 - Pour l'exercice **2013**, les entreprises avec un CA ≥ **100 millions d'euros** et un nombre de salariés ≥ **500**.

²¹ TWh cumac : Terrawattheures cumulées et actualisées.

²² Pour en savoir plus : <http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=96&m=3&catid=15024>

²³ Est en situation de précarité énergétique, au titre du Grenelle II, une personne qui éprouve dans son logement des difficultés particulières à disposer de la fourniture d'énergie nécessaire à la satisfaction de ses besoins élémentaires en raison, notamment, de l'inadaptation de ses ressources ou de ses conditions d'habitat.

- La **liste des informations** ainsi que les modalités de leur présentation de façon à permettre une comparaison des données :
 - **Social** : effectif total et répartition des salariés par sexe et zone géographique, accords signés avec les organisations syndicales en matière de santé et sécurité, nombre total d'heures de formations, politique menée sur l'égalité hommes/femmes, etc.
 - **Environnemental** : l'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, la formation et l'information des salariés sur la protection de l'environnement, les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions, les mesures de protection de la biodiversité, etc.
 - **Sociétal** : l'impact territorial économique et social de l'activité (emploi, développement régional, impact sur les populations riveraines et locales), les relations avec les parties prenantes (conditions du dialogue, les actions de soutien, partenariat, mécénat), la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux.

Le rapport « expose les orientations arrêtées en ces matières, en précisant, le cas échéant, les actions ou programmes mis en œuvre par la société, à court, moyen et long termes ainsi, le cas échéant, que par ses filiales [...] Il indique celles des informations mentionnées à l'article R.225-105-1 qui, au regard des activités ou de l'organisation de la société, ne peuvent être renseignées ou n'apparaissent pas pertinentes et en fournit une explication. »

- Les **modalités de vérification des informations sociales et environnementales** par un organisme tiers indépendant. L'organisme tiers est désigné par le directeur général ou le président du directoire pour une durée **ne pouvant excéder six exercices**. Les seuls organismes pouvant procéder à cette vérification sont ceux ayant reçu une accréditation par le COFRAC. L'organisme vérifie la sincérité des informations et la justification des exclusions opérées (prévu pour 2016)²⁴.

A savoir

Décret de loi sur l'article 225 ou comment jouer la montre...

Le 11 octobre 2011, au Parlement, la proposition de loi relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives présentée par M. Warsmann a été l'occasion de dénaturer le contenu du décret de loi de l'article 225 de la Loi Grenelle 2.

Deux amendements présentés par M. Huygues (UMP) ont été en effet proposés en plénière et adoptés.

Le premier repousse à 2013 l'entrée en vigueur de la loi prévue initialement à 2011. Le second réintroduit la distinction entre entreprises cotées et non cotées dans l'application de l'article 225.

Cet amendement ignore par là même l'avis du Conseil d'Etat qui avait estimé, en mai 2011, que cette distinction n'était pourtant pas recevable... A suivre !

Pour en savoir plus : www.novethic.fr et <http://www.asso-sherpa.org/archives/1738>

→ Réserves émises sur le décret de loi

- **Echéance** : si un accord a été trouvé sur le seuil d'application de cette loi (à terme, 500 salariés), l'échéance est régulièrement décalée dans le temps. Le premier seuil concernant les entreprises de plus de 5000 salariés, initialement prévu pour l'exercice 2011, ne pourra être respecté compte tenu du retard de calendrier pris pour la sortie du décret. Cela représenterait environ 270 entreprises.
- **Rôle des parties prenantes** : la possibilité, pour les parties prenantes, d'émettre un avis sur le volet développement durable du rapport annuel des sociétés anonymes à leurs actionnaires a disparu du décret de loi. Les institutions représentatives du personnel n'ont également plus la liberté de commenter les démarches dans les rapports. Initialement, le texte prévoyait en effet que « 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 ».
- **Débats sur les indicateurs présents dans le texte de loi** : l'ensemble des parties prenantes consultées, y compris les organisations patronales prônent des référentiels sectoriels que mettraient en place les organisations professionnelles. Certaines agences de reporting ont

²⁴ Consulter le projet de décret de loi : décret n° J USC1023113D - <http://www.legifrance.gouv.fr/>

proposé une vingtaine d'indicateurs standards. Le Comité 21 souhaite, de son côté, que l'ensemble des indicateurs liés à la loi NRE de 2001 soient repris comme base minimale pour l'article 225. L'enjeu est bien la définition d'un langage commun avec des règles permettant la comparabilité entre entreprises²⁵.

- **Certification des données** : le décret ne précise pas le rôle que pourraient jouer les commissaires aux comptes. Les organismes certificateurs accrédités par le COFRAC étant les seuls cités. Restent également à traiter le coût de la certification qui peut représenter un frein pour les entreprises ainsi que la véritable nature de la certification apportée²⁶.
- Comme pour la loi NRE, **absence de sanction** prévue dans le cas de non respect de la loi.

Le point de vue de l'expert

Anne-Catherine Husson-Traoré, Directrice générale de Novethic

Quelles vont être les conséquences du retard pris pour la sortie du décret 225 de la loi Grenelle 2 ?

Au minimum une **confusion certaine** qui risque de retarder encore un peu plus la mise en place d'un reporting de qualité dans les entreprises. Théoriquement, il devait être publié fin 2010 et concerner l'exercice 2011. Aujourd'hui, on reste dans le **flou** sur le périmètre exact, l'étendue et le mode opératoire de la certification ou encore les éventuels indicateurs à mettre en place.



Les entreprises sont en train de boucler budgets et organisations pour 2012. Elles le feront sans tenir compte de ce texte qui prendra un peu plus de retard dans son application. Ce retard **brouille le message initial** de la loi Grenelle 2 qui était d'étendre le périmètre d'entreprises concernées par le reporting et renforcer la fiabilité des données qu'elles allaient être obligées de fournir.

Les évolutions prévues par le Grenelle 2 correspondent-elles aux attentes et besoins des acteurs de l'ISR ?

Pour intégrer des critères environnementaux sociaux et de gouvernance dans la gestion financière, il faut disposer de données fiables en provenance des entreprises sur des **indicateurs pertinents et comparables** d'un exercice à l'autre. L'idée est de construire des standards sectoriels qui permettent de comparer les performances des entreprises non seulement financières mais aussi environnementales et sociales.

La loi Grenelle 2 impulsait en France l'idée d'un reporting correspondant à ces attentes. Ses difficultés de mise en œuvre montrent que le **chemin est encore long**.

Comment appréciez-vous la transparence des données contenues dans les rapports de développement durable ?

Les rapports de développement durable sont aujourd'hui **majoritairement conçus et réalisés par des services de communication**. Leur vision du sujet est rarement celle d'un rapport à destination des parties prenantes où la stratégie de l'entreprise est analysée au regard des enjeux environnementaux et sociaux qui sont les siens.

Les rapports développement durable manquent donc souvent cruellement **d'indicateurs de suivi**, d'objectifs chiffrés à périmètre groupe. A contrario, on trouve quelques entreprises qui étoffent progressivement la partie de leurs rapports de gestion qui concerne le développement durable et en font auditer tout ou partie. C'est le sens de l'histoire. La crédibilité des rapports développement durable repose sur la transparence et la confiance qu'ils inspirent. Or la **communication** développement durable est tellement **galvaudée** qu'il vaudrait sans doute mieux que ses **magnifiques documents disparaissent progressivement** pour laisser place à du **reporting** où les données environnementales et sociales auraient le même statut que les données financières : fiables et certifiées par un tiers externe qui engage sa responsabilité.

²⁵ Sources : Comité 21, Réaction du Comité 21 au projet de décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle II.

²⁶ www.actu-environnement.fr, Rachida Boughriet, Reporting RSE : les entreprises de plus de 500 salariés concernés en 2013, 18 mars 2011 et A.C. Husson-Traore – Article mis en ligne le : 28-03-2011.

Caroline Gastaud, responsable développement durable IKEA France



Pourquoi avez-vous choisi – sans en avoir l'obligation réglementaire - de rendre compte dans un rapport annuel de vos actions en termes de développement durable ?

Le premier rapport a été édité à l'**échelle du groupe**. En 2003, ce document a été publié volontairement dans un souci de **transparence**, pour montrer les progrès réalisés - au fur et à mesure des années - par l'entreprise.

En 2007, la signature du Global Compact - qui oblige à rendre compte des avancées tous les ans - a renforcé pour le groupe cette nécessité de reporting.

A l'échelle d'IKEA France, nous avons besoin de présenter les spécificités locales et les pratiques françaises. En 2005, IKEA France a donc publié son premier rapport de développement durable. Les thématiques traitées ne sont pas exactement les mêmes : si à l'échelle du groupe, on parle d'éco-conception, de code de conduite pour les fournisseurs, à l'échelle de la France les initiatives mises en valeur sont nécessairement **plus locales** (plans de déplacement d'entreprise, service transport clients, etc.). L'idée est aussi d'avoir un **document unique** pour les clients, les analystes, les collaborateurs, les journalistes, les élus, les associations partenaires – comme le Comité 21 – avec lesquelles nous travaillons.

En termes de choix de support, la formule a changé cette année. Nous avons opté pour un support **dématérialisé**. Afin de toucher aussi bien le grand public que les experts en développement durable, IKEA a donc conçu deux supports distincts : une vidéo interactive et disponible sur le site de partage You Tube. Cela permet ainsi de sensibiliser les clients et les Français sur les questions de développement durable. Le caractère viral de cette vidéo permettra une circulation facilitée de l'information. Pour les experts, une présentation PDF illustrée est consultable sur le site www.ikea.fr ou slideshare.net.

En quoi l'article 225 représente-t-il pour vous une avancée ou au contraire des difficultés à venir ?

Plusieurs points vont modifier notre façon de travailler. En particulier, une **large part** est accordée aux **données sociales** dans l'article 225 : organisation du temps de travail, bilan des accords collectifs, etc. Or, ce ne sont pas des données pour lesquelles nous avons déjà structuré un processus précis de reporting. De la même manière, la corruption est une information dont on ne parlait pas pour l'instant dans le rapport France.

En bref, l'article 225 demande davantage de précisions quant aux données exigées et sur des champs plus nombreux. Un travail d'organisation, de collecte de données sera donc à définir. Il nécessitera **d'intégrer** encore davantage **l'ensemble des directions de l'entreprise** à l'exercice de reporting sur les données sociales, sociétales et environnementales.

Par ailleurs, la **vérification des données** par un tiers n'est pas du tout formalisée pour l'instant chez IKEA France. Dans l'absolu, cette démarche est bonne car elle apporte **plus de transparence** sur les informations données donc plus de crédibilité et de sérieux. Cela dit, d'un point de vue budgétaire, nous n'avons **pas** pour l'instant **d'idée claire du surcoût engendré**. Il est certain que ce point n'est en tout cas pas neutre pour l'entreprise.

Plus généralement, il est **difficile**, pour les entreprises comme IKEA France, **d'anticiper l'ensemble des évolutions du Grenelle** car nous n'avons pas une équipe juridique bien étoffée sur le sujet. L'article 225 sera en tout cas positif dans un souci de comparabilité pour se challenger, se benchmarker. En outre, à l'échelle **groupe**, IKEA regarde avec intérêt ce qu'il se passe en **France** car les démarches sont **innovantes** pour l'Europe. En particulier, IKEA sera impacté par la **responsabilité élargie du producteur pour les meubles**. Comme la fin de vie des produits est un sujet de travail important à l'échelle du groupe, il existe donc un intérêt réel pour voir ce que cette réglementation va changer à l'échelle d'IKEA France. Toutes les filiales d'IKEA n'ont pas de rapport de développement durable formalisé. C'est donc intéressant de pouvoir avoir des expériences de filiales qui ont déjà mis cette démarche en place.

Quels impacts pensez-vous que ces nouvelles obligations auront pour vous ?

Les impacts seront essentiellement en termes de **coût** et **d'organisation**. La nécessité d'intégrer les RH en amont de la rédaction du rapport par exemple va changer les choses. La rédaction du rapport de développement durable impactera donc de plus en plus l'ensemble des départements de l'entreprise avec cet article 225. A l'heure actuelle, c'est le comité de développement durable qui a mené des travaux d'envergure comme le Bilan Carbone®. C'est très certainement ce type d'instance qui fédèrera également la collecte des informations sociales, environnementales et sociétales pour la rédaction du rapport annuel.

Article 227 : élargissement de la responsabilité des sociétés mères vis-à-vis de leurs filiales

Cet article étend la responsabilité des sociétés mères vis-à-vis de leurs filiales lorsque : « *une société possède plus de la moitié du capital d'une autre société, détient une participation ou exerce un contrôle sur une société. La société mère s'engage alors à **prendre à sa charge**, en cas de défaillance de la société qui lui est liée, tout ou partie des obligations de prévention et de réparation qui incombent à cette dernière en application des articles L 162-1 et L 162-9 du code de l'environnement.* »

Article 228 : affichage environnemental et information des consommateurs

L'article 54 du Grenelle I prévoit une « **information environnementale sincère, objective et complète** portant sur les caractéristiques globales du couple produit/emballage ainsi que des produits respectueux de l'environnement à des **prix attractifs** ».

L'article 228 du Grenelle II précise la mise en œuvre d'une **expérimentation** sur l'affichage environnemental (débutée au 1^{er} juillet 2011 pour un an²⁷). L'objectif est d'informer le consommateur du contenu en **équivalent carbone des produits et de leur emballage**, ainsi que de la consommation de ressources naturelles ou de l'impact sur les milieux naturels qui sont imputables à ces produits au cours de leur cycle de vie.

Les **publicités** qui présentent des produits soumis à l'étiquetage énergétique communautaire doivent comporter la mention de la **classe énergétique de ces produits**. Les personnes commercialisant ou organisant une prestation de transport de personnes, de marchandises ou de déménagement doivent fournir au bénéficiaire de la prestation une information relative à la quantité de dioxyde de carbone émise par le ou les modes de transport utilisés pour réaliser cette prestation.

→ Les éléments qui doivent être précisés dans un décret de loi à venir

- Les **modalités d'évaluation et de généralisation du dispositif**. Il précisera la nature de l'information à apporter, les supports de l'information, les responsabilités respectives des acteurs économiques, les modalités d'enregistrement des données et les modalités d'accès aux données scientifiques fondant cette information ainsi que les catégories de produits visées par cette obligation.
- Le **calendrier de mise en œuvre** selon la taille des entreprises de transport et la méthode de calcul pour l'affichage carbone sur ce thème.

→ Réserves

- La mention de **prix attractifs pour les produits respectueux de l'environnement** – via par exemple la **fiscalité verte** - a disparu du décret de loi.

²⁷ Pour en savoir plus, consultez le communiqué et le dossier de presse du ministère en charge du développement durable sur : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/CP-05-10-11.pdf>

Le point de vue de l'expert

Eric Mugnier, directeur développement durable, Ernst & Young

Pensez-vous que le Grenelle 2 fera évoluer le reporting RSE et les rapports annuels de développement durable ?

Le reporting RSE va se **généraliser** alors qu'il était l'apanage des grands groupes. Bien que la loi NRE s'impose depuis 2002, l'obligation de vérification va rendre la contrainte plus nette et les réponses plus systématiques aux thématiques requises.



Les entreprises vont se reposer la question de **l'articulation** entre rapport de gestion, document de référence, rapport d'activité et de développement durable et les réponses seront différentes de celles du passé, par exemple en élargissant les thèmes couverts et leur traitement dans le document de référence. Mais la véritable évolution, dans les cinq ans à venir, c'est le **reporting intégré financier et extra-financier**, sur lequel nous travaillons déjà avec les pionniers.

Le reporting RSE va-t-il entraîner un surcoût pour les entreprises ? Notamment la vérification des informations par un organisme tiers ?

Faire vérifier son reporting par un tiers a forcément un coût. Pour ne prendre que le CAC 40, la quasi-totalité des entreprises le fait déjà de manière volontaire, c'est donc qu'elles y trouvent un intérêt, un « retour sur investissement » en termes de pilotage du développement durable (par exemple : amener les business units ou les sites moins performants au niveau des plus performants) et de réputation.

Comment les multinationales gèrent-elles les disparités de réglementations dans leur pays d'implantation en termes de reporting ?

C'est une difficulté récurrente, toutes les entreprises y ont été ou y sont confrontées, mais ce n'est pas insurmontable : il faut faire émerger progressivement un référentiel interne qui fait consensus et qui permet un pilotage utile. En matière de comptabilité, cela fait 100 ans que la disparité est un problème...

Le cadre réglementaire pour les collectivités

2011 : Loi Grenelle II, article 255²⁸

→ Objectifs

A compter de la préparation des budgets pour 2012, les exécutifs des **communes** et **EPCI**²⁹ à fiscalité propre de plus de **50 000 habitants**, des **départements**, des **régions** et de la collectivité de Corse, présentent « *préalablement aux débats sur le projet de budget, [...] un rapport sur la situation en matière de développement durable intéressant le fonctionnement de la collectivité, les politiques qu'elle mène sur son territoire et les orientations et programmes de nature à améliorer cette situation* ». Il devra « *décrire, sous forme de synthèse, la situation en matière de développement durable de la collectivité à partir des évaluations, documents et bilans produits* » par la collectivité.

Il prendra en compte les **cinq finalités du développement durable** : la lutte contre le changement climatique, la préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources, l'épanouissement de tous les êtres humains, la cohésion sociale et solidarité entre territoires et générations et la dynamique de développement suivant des modes de production et de consommation responsable.

→ Contenu

Le décret du 17 juin 2011 apporte des précisions quant au contenu du rapport. Il sera ainsi composé de deux parties : il présentera d'une part le « *le bilan des actions conduites au titre de la gestion du patrimoine, du fonctionnement et des activités internes* » et d'autre part le « *bilan des politiques publiques, des orientations et des programmes mis en œuvre sur le territoire* ».

Ces bilans comporteront également une « *analyse des modalités d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation des actions, politiques publiques et programmes* » élaborée à partir du Cadre de référence pour les projets territoriaux de développement durable et Agenda 21 locaux³⁰.

→ Mode d'élaboration

Dans le silence de la loi, les modalités d'élaboration du rapport restent au libre choix des collectivités. Elles devront cependant s'appuyer sur les cinq éléments déterminants pour une démarche territoriale de développement durable : la participation, l'organisation du pilotage, la transversalité, l'évaluation en continu et la stratégie d'amélioration. Ainsi, en associant les acteurs locaux à l'élaboration et à l'évaluation du rapport, elles pourront en faire un outil de mobilisation sur le développement durable au-delà d'un simple instrument de communication.

→ Articulation avec les autres documents

Les collectivités tenues d'élaborer un **Plan climat-énergie territorial** (PCET) intègrent ce dernier dans le rapport sur la situation en matière de développement durable. Le PCET constitue le volet « *Lutte et adaptation au changement climatique* » de l'Agenda 21, lorsque celui-ci pré-existe.

L'obligation d'élaborer un rapport développement durable vise à généraliser l'engagement dans un projet territorial de développement durable, de type Agenda 21.

Pour élaborer leur rapport, les collectivités peuvent s'appuyer sur le référentiel national des Agenda 21 locaux, publié en 2010 par le ministère du Développement durable.

²⁸ Loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, article 255 ; décret n° 2011-687 du 17 juin 2011 relatif au rapport sur la situation en matière de développement durable dans les collectivités territoriales et Circulaire du 3 août 2011 relative à la situation en matière de développement durable dans les collectivités territoriales.

²⁹ EPCI : Etablissement public à caractère industriel et commercial.

³⁰ Certu et ETD, *Fiche n°5 décryptage Grenelle Gouvernance*, « Rapport et débat en matière de développement durable », décembre 2010.

Olivier Degos, directeur général adjoint du pôle Agriculture – Développement durable et Tourisme, Conseil régional Aquitaine

Comment concilier pédagogie et technicité pour rendre compte aux citoyens de l'action de la Région en matière de développement durable ?

Pour 2011, la Région Aquitaine a fait le choix de rédiger un rapport technique -dit administratif-consultable sur son site internet et d'éditer une brochure pour diffusion, également consultable sur le site internet, pour la communication publique.



En quoi le rapport développement durable peut-il devenir un outil permettant d'initier ou de renforcer le dialogue avec vos partenaires, voire de les mobiliser autour de votre stratégie ?

A partir de la présentation d'indicateurs et de leur évolution, de l'interprétation des causes et impacts éventuels de cette évolution, de la présentation d'actions innovantes ou exemplaires, réalisées en partenariat avec d'autres acteurs dans de nombreux cas, il est possible de faire du rapport un outil de dialogue et d'échange.

A partir de la proposition d'axes d'amélioration, il est envisageable de piloter et d'animer une démarche de développement durable et de mettre en œuvre une stratégie développement durable à travers un dispositif de concertation, ainsi que d'aboutir à la co-construction de nouvelles actions partenariales.

Comment le développement durable peut-il être au cœur de l'image territoriale de la Région ?

La Région peut faire du développement durable - notamment grâce à la diffusion du rapport annuel de développement durable - une pierre angulaire de ses politiques territoriales, en partenariat ou en appui des acteurs aquitains et en retirant une image pro-active en matière de contribution au développement durable.

Pascale Vaillant, adjointe Déléguée à l'environnement, à la qualité de vie et à la protection du patrimoine naturel de la Ville de Cannes.

La Ville de Cannes a publié un rapport intitulé « le développement durable en actions ». Quels sont les objectifs visés par ce rapport ?

Ce rapport a été rédigé bien avant l'apparition du Rapport développement durable « officiel ». Son objectif était de tracer l'avancée du plan d'actions Agenda 21 de la Ville de Cannes pour sa première année de suivi. Une deuxième édition de ce rapport verra bientôt le jour et traitera de l'avancée du plan d'action au cours de la deuxième année de suivi.



Par ailleurs, pour plus de cohérence territoriale, l'objectif a été élargi dans le cadre du SCOT-Ouest sur les thématiques : trame verte, trame bleue dans la Basse Vallée de la Siagne-agriculture et circuits courts-logements sociaux et éco-quartiers-déplacements et intermodalité-bus à haut niveau de service...Un PCET (Plan climat-énergie territorial) est engagé avec deux intercommunalités, CASA et CAPAP, et deux collectivités, Antibes et Grasse, en plus du PCET départemental.

Comment avez-vous associé vos parties prenantes à ce rapport ?

Les parties prenantes (institutionnels, associatifs et socioprofessionnels, et citoyens) ont été associées à l'élaboration du plan d'actions Agenda 21 de la Ville et sont associées également à son suivi. Dans le cadre de ce suivi, dix réunions annuelles de concertation avec tous les acteurs ont lieu chaque année (cinq avec les citoyens et cinq avec les institutionnels, associatifs et socioprofessionnels). Ce rapport inclut donc les fruits de cette concertation.

Au-delà du bilan des actions menées, comment ce rapport peut-il faire naître une dynamique pour la poursuite de la stratégie ?

Ce rapport a été rendu public. Il permet d'informer tous les acteurs de l'évolution du projet développement durable de la Ville, et crée, de cette façon, une dynamique autour de lui. Beaucoup des partenaires de la Ville se sont appropriés ce projet et y participent avec des actions de leur cru (ex : écoles, collèges et lycées de Cannes, CCI, hôteliers, Palais des Festivals, entrepreneurs, Aéroport Cannes-Mandelieu, etc.).

Jonathan Morice, délégué au développement durable de la Ville d'Orléans

Le public cible de ce rapport est divers (citoyens, partenaires, autres collectivités). Comment avez-vous intégré cette dimension lors de sa rédaction ?

Nous avons choisi, pour notre premier rapport de développement durable, de le présenter sous trois formats différents :

1. Une **version longue** (100 pages) qui explique en langage accessible pour tous et en particulier les autres collectivités, la façon dont les indicateurs ont été choisis, leurs avantages, leurs limites, et la manière dont ils peuvent, ou non, être comparés.
2. Une **version synthétique** (20 pages) avec des illustrations, photos et des graphiques pédagogiques pour le grand public.
3. Un **tableau résumé** (1 feuille recto/verso) des indicateurs par grandes finalités et objectifs, avec les éléments d'appréciation, des smileys pour alerter sur les points sensibles et valorisés les points positifs, ainsi qu'une dernière colonne avec les éléments prévus pour améliorer les résultats. C'est un « résumé pour les décideurs », mais aussi pour les principaux partenaires de la Mairie.



« Agir ne suffit pas » : vous avez choisi, dans ce rapport, d'évaluer vos actions à travers des indicateurs. Comment avez-vous procédé au choix de ces indicateurs ? Quels obstacles avez-vous rencontrés pour les définir ?

Ces indicateurs ont été choisis en fonction d'un arbre d'enjeux mais aussi de leur disponibilité, de leur fiabilité ou de leur pertinence à l'échelle d'observation. Les indicateurs d'évolution ont été préférés aux indicateurs de niveau en valeur absolue. Le manque de données fines nous a parfois obligés à abandonner un indicateur au profit d'un autre de qualité moindre. L'indicateur idéal n'existant pas, les chiffres présentés ne doivent donc pas être sacralisés. Chaque indicateur est une information à croiser avec d'autres d'informations.

Ces indicateurs ont fait l'objet d'un échange avec l'**Agence d'urbanisme de l'Agglomération orléanaise**, puis avec les membres du forum citoyen (instance de concertation pour les grands projets à l'échelle de la ville). La disponibilité et la pertinence de chaque indicateur ont été évaluées. Les élus ont effectué les derniers arbitrages, avant un retour devant le conseil municipal, les principaux partenaires du territoire et les citoyens. En janvier prochain, il y aura un nouvel échange avec le forum citoyen pour faire évoluer le document et pondérer chaque indicateur.

Comment avez-vous concilié approche globale et ancrage local dans ce rapport ?

Côté « global », ce document s'inspire du référentiel réalisé par le ministère de l'Ecologie, du développement durable, des transports et du logement, à l'élaboration duquel les services de la Mairie ont participé. Ce référentiel répond aux enjeux majeurs pour le développement durable des territoires, et il est enrichi par la réflexion autour du référentiel de la ville européenne durable (RFSC).

Pour chaque indicateur, le contexte mondial, européen et national est rappelé dans le rapport. Ensuite, en fonction des enjeux locaux, l'accent a été mis sur quelques thèmes, en particulier sur l'eau et la biodiversité, avec l'importance de la Loire pour notre territoire.

III- Pratiques des adhérents Comité 21

Analyse de 40 rapports annuels de développement durable d'entreprises



Aéroports de Paris conserve son ambition de constituer le groupe aéroportuaire de référence en matière de RSE, de satisfaction client et de performance économique. Avec 83,4 millions de passagers (en hausse de 0,4% par rapport à l'an passé), l'entreprise effectue annuellement une notation extra-financière de ses activités et a élargi cet exercice, depuis deux ans, à ses filiales. C'est ainsi le seul groupe aéroportuaire européen à effectuer annuellement ce travail. En termes de projets environnementaux, l'installation d'une chaudière bois est prévue pour 2011 à l'aéroport Charles de Gaulle. Avec la mise en fonctionnement de la centrale géothermique d'Orly, entre autres, ADP vise l'objectif français de 23% d'énergies renouvelables pour 2020. L'entreprise a également obtenu le niveau 2 (sur 4) de l'Airport Carbon Accreditation, programme d'accréditation en matière de gestion carbone mis en place en 2009 par la branche européenne de l'association mondiale des aéroports. En termes sociaux, plusieurs accords ont été signés : sur le maintien de l'emploi des seniors, sur la pénibilité du travail, la mixité et le handicap. Le groupe se dotera d'une politique diversité en 2011 et vise le label Diversité en 2012.

Contact : Didier Hamon – didier.hamon@adp.fr



Dans un contexte économique difficile, **Air France-KLM** réaffirme ses engagements en matière de développement durable. Conscient de sa responsabilité sociétale d'entreprise, Air France-KLM s'est engagé depuis de nombreuses années à réduire ses impacts environnementaux, à proposer à ses clients un service de qualité et des produits innovants, à mettre en œuvre une politique sociale responsable et à apporter sa contribution au développement des territoires. Parmi les actions soutenues en 2010-11, la poursuite des engagements du Plan Climat, lancé en 2008, pour réduire la consommation de carburant et les émissions de CO₂ : modernisation de la flotte, optimisation des vols, réduction de la masse embarquée comme par exemple le poids allégé des nouveaux fauteuils, prise en compte des principes de l'éco-conception pour certains produits, mise en œuvre du recyclage des uniformes et des coffrets-repas servis à bord, ou encore le soutien actif au développement de biocarburants à faible empreinte carbone. Sur le plan social, on peut noter la signature de plusieurs accords, comme l'accord pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ou l'accord de prévention sur les risques psycho-sociaux. Air France-KLM a également contribué à une centaine de projets humanitaires et de développement.

Contact : Sophie Virapin – svirapin@airfrance.fr



AREVA, fournisseur de solutions pour produire de l'électricité avec moins de CO₂ (nucléaire et renouvelables), a l'objectif de devenir, d'ici à 2012, l'un des trois leaders mondiaux du secteur des énergies renouvelables. Dans la biomasse, le groupe dispose d'une base installée ou en construction de plus de 3 000 MW. En 2010, l'entreprise a d'ailleurs acquis la société Ausra, spécialisée dans la production d'électricité et de vapeur par concentration de l'énergie solaire. L'accident de Fukushima, consécutif à deux catastrophes naturelles exceptionnelles, rappelle l'exigence absolue en matière de sûreté et de sécurité, principes érigés en priorité par AREVA depuis sa création il y a dix ans tout comme la transparence et le dialogue, dans une logique de progrès continu. AREVA poursuit également sa démarche de concertation initiée depuis 2004 avec le Comité 21 et a réuni en 2010 un panel international. Avec pour objectif de renforcer l'adéquation de sa stratégie avec les attentes et préoccupations de la société civile, ces échanges sont aussi l'occasion de rendre compte des actions menées. Une seconde session s'est tenue aux Etats-Unis avec Business for Social Responsibility. En 2010, AREVA a par ailleurs obtenu le label Diversité et « Top Employeurs France », avec un prix spécial formation et développement professionnel. Le groupe place en effet le dialogue social et la qualité de vie au travail au cœur de sa politique de ressources humaines.

Contact : Agnès Huguet-Moustaine - agnes.huguet-moustaine@areva.com



En 2010, année de célébration des 25 ans du Groupe **AXA**, la responsabilité d'entreprise s'est traduite par son intégration formelle dans les plans stratégiques locaux et Groupe et par la création d'un réseau international au niveau du top management de Chief Corporate Responsibility Officers. La définition d'un indicateur clé de performance en matière de responsabilité d'entreprise permet de suivre précisément la maturité des différentes entités. L'entreprise a également lancé le programme « Recherche et éducation pour la prévention des risques » comme thème-phare de la stratégie responsabilité d'entreprise. La création d'un partenariat avec l'ONG Care, qui participe de ce programme, permet la prévention des risques liés au changement climatique et aux catastrophes naturelles pour les populations les plus vulnérables. Le groupe a également lancé plusieurs services responsables dont une application téléchargeable gratuitement ayant pour objectif d'inciter les jeunes conducteurs à tester leur aptitude à prendre le volant après une soirée festive, toujours dans un objectif de prévention des risques. AXA a aussi mis en œuvre un programme Green IT qui comprend –entre autres- l'installation récente d'un logiciel qui éteint automatiquement les ordinateurs le soir et les allume le matin. Enfin, 10 000 collaborateurs se sont engagés dans un forum en ligne sur la responsabilité d'entreprise.

Contact : Estelle Becuwe - estelle.becuwe@axa.fr



Afin de marquer l'intégration croissante de la démarche RSE de **Bouygues Construction** à la stratégie globale de l'entreprise, le rapport développement durable a été fusionné avec le rapport d'activité, en 2010. La construction durable, la recherche et l'innovation ont d'ailleurs, depuis 2009, été réunis sous la même direction et 50% des dépenses de R&D sont consacrés à cette thématique. Parmi les programmes de recherche, on peut noter une méthodologie d'évaluation de la biodiversité urbaine ou le développement de béton bas carbone. Plusieurs partenariats ont, par ailleurs, vu le jour : un accord avec le WWF a été signé sur l'approvisionnement des chantiers en bois issus de forêts gérées durablement et une chaire Bâti durable a été montée avec les écoles des Ponts, Centrale, Supélec et le CSTB. Un *Pack riverains* a été mis à disposition des équipes de travaux pour faciliter la concertation locale. Il contient une trame de réunion, un modèle de lettre d'informations et un exemple d'enquête de satisfaction à mener auprès des habitants. Une série de portraits est également présentée pour lutter contre les idées reçues sur la place des femmes ou encore le travail illégal dans le BTP.

Contact : Christine Grezes – c.grezes@bouygues-construction.com



BPCE est le deuxième groupe bancaire en France, détenu par les deux réseaux coopératifs Banque Populaire et Caisse d'Epargne. Il est structuré autour d'un réseau de 8 000 agences locales, 8 millions de sociétaires et de 125 000 collaborateurs. Il est engagé dans une responsabilité sociale d'entreprise avec des actions structurantes : porter le taux de femmes directrices d'agence de 29 à 35% ou le programme PHARE (Politique handicap et achats responsables) pour accroître le recours au secteur adapté et protégé dans les achats. La base coopérative de BPCE permet l'accompagnement financier des projets sociétaux, sociaux et environnementaux des clients. 2010 a conforté la position de leader de BPCE dans plusieurs champs : premier acteur du microcrédit particulier et professionnel en France et de l'épargne salariale solidaire en France (source Finansol), un des leaders du financement des énergies renouvelables avec 25% des financements des projets de taille moyenne (de 1 à 50 millions d'euros) portés par Natixis et un tiers des projets soutenus par les fonds d'investissement gérés par Natixis Environnement et Infrastructure. BPCE est très actif sur le marché de la rénovation immobilière durable des particuliers avec 18 055 ecoPTZ distribués en neuf mois soit 25% des ecoPTZ enregistrés en France et plus de 445,6 millions d'euros d'eco-prêts rénovation distribués sur Livret de Développement durable (LDD).

Contact : Arnaud Berger - arnaud.berger@bpce.fr

GRUPE



La **Caisse des Dépôts** renforce en 2010 ses investissements dans la finance carbone, la biodiversité, les énergies renouvelables et l'économie durable avec la création du Fonds Ginkgo pour la dépollution des friches industrielles urbaines. La CDC soutient la création et la transmission de très petites entreprises ainsi que les initiatives locales créatrices d'emplois dans le domaine de l'économie sociale avec un fonds de 100 millions d'euros. La gestion d'une enveloppe de prêts de 7 milliards d'euros contribue au développement des infrastructures peu intensives en carbone et à l'aménagement durable. L'Etat a

par ailleurs confié à la CDC la gestion de l'action Ville de demain du programme d'investissement (1 milliards d'euros pour 2010-2017). En 2010, la CDC a financé pour 400 millions d'euros de contrats de prêts BBC* et accordé un éco-prêt à 65 000 logements. Grâce à CDC Générations, la CDC renforce ses offres de financement destinées aux établissements d'hébergements pour les personnes âgées dépendantes (EHPAD). A Laval, un EHPAD a été financé près d'une crèche interentreprise, favorisant ainsi les mixités intergénérationnelles et fonctionnelles. En interne, la création d'un Observatoire de la promotion des femmes devrait renforcer leur présence dans l'entreprise. Dix postes ont, par ailleurs, été ouverts dans le cadre de l'expérimentation du CV anonyme.

*BBC : Bâtiment basse consommation

Contact : Nicolas Blanc – nicolas.blanc@caissedesdepots.fr



En 2011, le groupe **Carrefour** propose un Rapport mixte d'activité et de Développement durable, ainsi qu'un Rapport Expert Développement durable. A travers des points de vue d'experts externes et des témoignages de collaborateurs, le Groupe affiche son ambition de « devenir le commerçant préféré » en pratiquant un commerce plus responsable, respectueux des hommes et de l'environnement. Pour cela, Carrefour poursuit le déploiement d'initiatives et d'objectifs ambitieux tels que : le développement de sa gamme de produits de la mer labellisés MSC et l'opération "Jours bleus" menée depuis 2010. Les magasins ont ainsi contribué à la promotion de la pêche responsable. Carrefour est également le seul distributeur à proposer une ligne de bijoux « Or tracé de Guyane » développée avec le WWF et la Région Guyane. En se fixant pour objectif d'aller vers "Zéro déforestation" à l'horizon 2020, Carrefour renforce sa politique d'approvisionnement responsable (utilisation de 100 % d'huile de palme certifiée responsable dans les produits à marques propres d'ici à 2015, par exemple). Le Groupe privilégie en outre les modes de transports alternatifs (rail, fluvial) et optimise le remplissage de sa flotte de camions, notamment grâce aux camions à poutre. Ce sont ainsi 16 600 tonnes de CO₂ qui ont été économisées en 2010, soit l'équivalent de 51 000 camions en moins sur les routes de France. Lien vers le Rapport Expert Développement Durable 2010 Carrefour : <http://www.carrefour.com/cdc/commerce-responsable/rapports-developpement-durable/>

Contact : Sevda Latapie-Bayro - sevda_latapie@carrefour.com



Coca-Cola Entreprise prend un engagement fort, celui d'être reconnu à terme comme un acteur leader en termes de RSE au sein de l'industrie agroalimentaire en Europe. Cela se traduit par sept engagements : lutte contre le changement climatique, actions sur les emballages et le recyclage, gestion responsable de l'eau, amélioration de la vie au travail ou encore engagement sociétal. Parmi les objectifs définis, le groupe souhaite réduire son empreinte carbone de 15% d'ici à 2020, intégrer 25% de PET recyclé dans la production des bouteilles au plan européen et atteindre 50% de femmes à des postes de direction d'ici à 2015. Parmi les initiatives de 2010, l'entreprise vient de sortir la *Plant bottle* (à 22,5% d'origine végétale dérivé de canne à sucre), elle s'est engagée depuis plusieurs années à ne pas cibler dans sa publicité Internet les moins de 12 ans et souhaite développer le ferroviaire pour les échanges intersites. Coca-Cola participe à la vie locale et nationale : 14% des recrutements ces trois dernières années ont été réalisés dans le cadre du Plan Espoir Banlieue, l'entreprise participe à l'expérimentation de l'affichage environnemental et développe des programmes pour encourager le tri sélectif de manière ludique (actions dans les festivals de musique, zones de recyclage hors domicile dans les parcs de loisirs, mise en scène de sapins de Noël en bouteilles plastiques, etc.)

Contact : Arnaud Rolland - arolland@cokecce.com



L'actualité du syndicat professionnel des entreprises papetières françaises, **COPACEL**, est marquée par la création de la Maison des Industries des Papiers et Cartons réunissant 14 organismes professionnels représentatifs des activités de production de pâtes, papiers et cartons, de transformation, de distribution et de formation. Son objectif est d'accroître la visibilité de la filière auprès des pouvoirs publics, des leaders d'opinion et des médias et d'améliorer l'efficacité de l'action professionnelle, y compris concernant la thématique développement durable. Neuf projets ont par ailleurs été retenus par l'ADEME dans la filière papier-carton suite à l'appel à projets chaleur. Ils représentent une économie de 200 000 tep*/ an. En termes statistiques, 74% de la pâte à papier achetée est certifiée

provenant de bois issus de forêts gérées durablement pour l'année 2010. La filière a également réduit ses rejets organiques dans l'eau de plus de 20% en dix ans. Enfin, 79% des sites industriels sont actuellement certifiés ISO 14001 ou EMAS. Des travaux sur la chimie du végétal ont par ailleurs été présentés dans le cadre d'un colloque : « *Le carbone vert au service d'une nouvelle croissance* » afin de développer la création de bio-produits et de nouvelles formes d'énergies.

*Tep : tonne équivalent pétrole

Contact : Anaïs Robert - anais.robert@copacel.fr



Banque de référence du réseau des banques populaires pour le secteur de l'économie sociale et solidaire, le **Crédit Coopératif** a une volonté de pédagogie et de transparence qu'appelle la relation spécifique d'une banque coopérative vis-à-vis de ses clients et sociétaires. Il présente sous forme de schéma le circuit que suit l'argent dans son activité : d'où viennent ses ressources et à quoi servent-elles. Ainsi 60% des crédits sont-ils réalisés auprès des services d'intérêt général ou de l'économie sociale et ses placements de trésorerie ne sont pas réalisés dans des paradis fiscaux et judiciaires. Il développe des pratiques responsables pour ses appels d'offres : vérification des certifications, enquête sur la démarche en matière de maîtrise de l'énergie, égalité hommes/femmes, sécurité des salariés. Sur deux sites, le ménage est fait en présence des collaborateurs dans une logique d'insertion ou pour que les prestataires puissent bénéficier des transports en commun. Le Crédit Coopératif a par ailleurs un stand éco-conçu et compense, avec Geres-CO₂ Solidaire, les émissions liées à sa participation à des événements. Il a développé en 2011 une contribution volontaire sur ses transactions de change (CVTC- Change solidaire) afin de trouver de nouveaux financements pour le développement.

Contact : Christophe Vernier – christophe.vernier@credit-cooperatif.coop



Avec un résultat net en progression de 61%, le **Crédit Mutuel** apparaît comme la banque préférée des Français dans le dernier baromètre image Posternak-Ipsos. 100 000 éco-prêts à 0% ont pu être distribués aux particuliers en 2010. Le microcrédit social maintient une place importante avec une prise en charge à 50% du risque par le Crédit Mutuel. 1,3 milliard de prêts sociaux réglementés pour le financement de la construction de logements sociaux et de maisons de retraite ont été accordés en 2010. L'entreprise reste la première banque des associations et soutient, entre autres, la Coorace dont l'objet est de favoriser l'intégration dans le monde du travail de personnes en difficulté temporaire. L'association Ark'ensol rassemble, par ailleurs, les initiatives solidaires du Crédit Mutuel : aide à la création d'entreprises et aide aux familles en difficulté. En interne, un accord cadre a été signé pour gérer les incivilités. La formation (5% de la masse salariale investie) et la féminisation des postes à responsabilité sont valorisés. Le groupe renforce son activité de financement dans le secteur public local les encours destinés aux collectivités locales passant de 3,7 à 5,4 milliards d'euros en 2010.

Contact : Gérard Leseul – gerard.leseul@creditmutuel3d.com



En 2010, **Dexia** a adopté un nouveau cadre directeur en termes de développement durable : *comment accompagner ses clients dans leurs démarches de développement durable dans l'exercice de son métier de banquier ?* L'ambition affichée est d'apporter une valeur ajoutée à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise autour de quatre principes fondamentaux : essence, pertinence, communication et évaluation. La priorité 2011-2012 est donnée à la performance énergétique des bâtiments en participant notamment au comité stratégique du Plan Bâtiment Grenelle, en accompagnant les projets de rénovation énergétique du bâti grâce à des prêts à taux préférentiels, en développant les énergies renouvelables (assurance photovoltaïque par exemple) ou en maîtrisant les consommations énergétiques de ses propres bâtiments. En nouant un partenariat avec Vivalib, Dexia s'engage également dans le maintien des seniors à domicile grâce à un nouveau concept d'habitat résidentiel pour personnes âgées. Signataire des Equator Principles depuis 2003, la banque veille à minimiser les impacts environnementaux et sociaux des projets qu'elle finance. En 2010, 56 projets Equator Principles ont ainsi été aidés dont deux en catégorie A (projets avec des impacts potentiels significatifs) : la construction d'un gazoduc et un projet d'usine de traitement des déchets.

Contact : Moniek Delvou - moniek.delvou@dexia.com



2010 est marquée pour **Eco-Emballages** par la négociation d'un nouvel agrément pour la période 2011-2016, le premier à répondre aux exigences de la loi Grenelle. Il s'agit d'atteindre 75% de recyclage et de couvrir 80% des coûts de collecte et de tri. Pour remplir ces objectifs, les contributions des entreprises adhérentes devraient permettre de couvrir 640 millions d'euros de coûts (pour un objectif de taux de recyclage de 75%). Cet effort financier est nécessaire, car chaque tonne recyclée est financée. En parallèle, l'ensemble du dispositif a été revu pour en renforcer l'efficacité. Un nouveau contrat est proposé aux collectivités, le Contrat pour l'action et la performance qui rémunère la performance des collectivités et leur offre une plus grande liberté d'actions. Cet agrément permet également à Eco-Emballages de renforcer les liens avec les mairies, les bailleurs ou les associations. Il lui donne aussi les moyens d'expérimenter en propre sur le terrain de nouveaux projets liés, par exemple, à la modernisation des équipements, aux refus de tri, aux conditions de travail. L'éco-organisme a conduit une campagne de communication nationale autour du geste de tri qui a été vue par 44 millions de personnes : diffusion d'un spot TV, mise en place d'un numéro vert et d'une application iPhone sur les consignes de tri locales. Un plan national de tri et de recyclage a par ailleurs été lancé en 2010 avec la formation, entre autres, de 1400 gardiens en habitat collectif et la réalisation de 53 diagnostics sur la collecte de verre en apport volontaire.

Contact : Marie Rappenne - marie.rappenne@ecoemballages.fr



Pour la seconde année consécutive, le **groupe EDF** propose un rapport de développement durable exclusivement en ligne intégrant vidéos et infographies (impacts environnementaux et sociétaux des ouvrages hydrauliques, enjeux des réseaux intelligents). Le groupe fait de la sûreté nucléaire et de ses programmes d'investissements dans le développement de ses capacités de production les maîtres mots de l'année 2010. Suite à l'accident de Fukushima, il participe au déploiement des audits de sécurité en Europe. EDF Energy participe également au programme gouvernemental britannique de baisse des émissions de carbone et consacre 400 millions de livres à des travaux d'isolation chez ses clients à faible revenu. Le groupe a développé une application Iphone permettant d'obtenir une estimation de la consommation d'énergie, en euros, kWh et émissions de CO₂ d'un appareil électrique, en photographiant son étiquette énergie. Le compteur intelligent LINKY augmentera la fiabilité et l'exactitude de la facture pour le client, par un suivi en temps réel de sa consommation. Face à la précarité énergétique, EDF a engagé en France des actions pour simplifier l'accès au Tarif de première nécessité (TPN) et va au-delà de ses obligations légales en développant un réseau de conseillers spécialisés. En termes sociaux, l'entreprise réduit l'écart salarial hommes/femmes à 0,6% et s'engage dans l'accompagnement de ses seniors, pour dynamiser les secondes parties de carrière. Le site du rapport : <http://rapport-dd-2010.edf.com/fr/accueil>

Contact : Jean-Christophe Mollaret – jean-christophe.mollaret@edf.fr



L'actualité d'**Egis** a été marquée cette année par le regroupement de ce leader de l'ingénierie des infrastructures avec Iosis, leader du bâtiment et du génie civil industriel. 25% du capital a été ouvert aux salariés, l'actionnaire principal demeurant la Caisse des Dépôts. Parmi les axes de développement de la nouvelle entité, on note la création d'Egis Waste Management dédié à l'ingénierie des déchets et des sites et sols pollués. Les valeurs fondamentales du groupe se concentrent autour d'une entreprise responsable, créative et humaine. Egis a en outre obtenu le premier prix « Biodiversité et entreprises » en 2010 pour l'innovation des *éco-cavaliers* qui permettent de minimiser l'impact des canalisations en milieu naturel et qui résultent d'une démarche d'éco-conception. Egis développe de nombreux éco-comparateurs permettant d'évaluer, par exemple, des variantes d'infrastructures routières au regard des critères carbone et énergie. L'entreprise s'implique également en matière d'urbanisme durable ; elle est, à titre d'exemple, intervenue sur l'éco-stade à énergie positive de Nice composé d'un système de récupérateur d'eau de pluie pour l'arrosage de la pelouse, de panneaux photovoltaïques et de géothermie.

Contact : Martine Jauroyon - martine.jauroyon@egis.fr



Eiffage souhaite, par le développement durable, ajouter sens et responsabilité à son impératif de performance. L'entreprise s'engage ainsi dans un nouveau référentiel, HQVie, intégrant plus que les enjeux environnementaux dans le bâti. Celui-ci s'articule autour de trois dimensions : des principes (prévention des risques, santé, mobilité, etc.), des champs d'analyse (matière, eau, énergie, développement humain, etc.), des échelles d'action (bâtiment, quartier, ville). En outre, en créant une entrée spécifique « secteur adapté et protégé » sur Agora - l'intranet métier achats du Groupe - Eiffage souhaite partager un maximum d'expériences sur l'insertion entre les différentes entreprises du groupe. Afin de répondre au manque d'initiatives concrètes sur l'égalité homme/femme, le groupe a mis en œuvre une expérience pilote de mentorat permettant de créer du lien entre des salariées qui ont moins de cinq ans d'ancienneté et des mentors plus expérimentés. L'enjeu étant d'identifier des freins ou incompréhension sur la place des femmes ingénieures dans l'entreprise. Cette problématique, comme d'autres (explication sur la comptabilisation des émissions de GES, prise en compte du handicap dans le quotidien, transparence) a été soulevée lors d'une des sessions de concertation organisée par le Comité 21 en 2010.

Contact : Valérie David, developpement.durable@eiffage.com



Troisième opérateur en Europe de la restauration sous contrat et des services associés, **Elios** met en place une politique de développement durable organisée autour de trois priorités : concevoir une offre responsable, agir en employeur engagé et être un partenaire à l'écoute. Avec trois millions d'équivalent repas bio servis et premier opérateur du métier à avoir réalisé un Bilan Carbone®, Elios marque sa volonté de progrès continu en termes de responsabilité sociétale. L'entreprise développe une politique de préservation des ressources halieutiques grâce à laquelle six espèces de poissons menacées ont déjà pu être retirées des approvisionnements depuis 2006. Afin de favoriser le lien entre les jeunes et les personnes âgées, Elios s'est également investi dans des rencontres culinaires intergénérationnelles. 600 personnes y ont participé sur la période 2009-2010. Le groupe est également signataire de la Charte de la diversité depuis 2005 et du Plan Espoir Banlieues depuis 2010. Il a lancé un programme de perfectionnement à la lecture et l'écriture pour ses collaborateurs. Le Groupe encourage par ailleurs une démarche d'achats responsables, articulée autour de trois axes : choix des fournisseurs, choix des produits et relations avec les fournisseurs. Pour donner une impulsion à cette politique, la direction des achats a créé un poste de responsable du développement durable ainsi qu'un Comité de pilotage.

Contact : Elisabeth Derancourt - elisabeth.derancourt@elior.com



Federec, Fédération professionnelle des entreprises du recyclage, réalise un rapport d'activités depuis trois ans marqué, entre autres, cette année par la révision de la nomenclature des Installations classées pour l'environnement (ICPE) et la mise en place d'un nouveau dispositif de recyclage pour les Véhicules hors d'usage (VHU). Avec 2% de création nette d'emplois par an et une production de matières recyclées de 17% en 2010, le secteur des entreprises du recyclage est en plein essor. Un Contrat d'études prospectives a d'ailleurs été réalisé en 2010 avec la Direction générale Emploi et formation professionnelle. Il permettra, sur la période 2011-2013, de faire bénéficier aux entreprises de recyclage de financements pour la formation de leurs salariés et de gestion prévisionnelle des compétences. L'intégration au Conseil d'administration de Federec d'une Commission nationale des jeunes a par ailleurs permis d'apporter un regard neuf sur les problématiques de la profession, de faire connaître les métiers du recyclage aux jeunes par l'organisation de visites de site par exemple et de préparer la relève de vocations fédérales. En termes de Responsabilité élargie du producteur (REP), les prochains enjeux à venir concernent la filière du bois puisqu'à partir de janvier 2012 la loi imposera que les metteurs en marché de meubles en assure la récupération.

Contact : Clémence Musa - clemence.musa@federec.com



France Télécom-Orange lance un nouveau projet d'entreprise intitulé *Conquêtes 2015* qui vise à reconnaître et accompagner les collaborateurs, premiers bâtisseurs du lien social ; assurer transparence, qualité et sécurité aux clients ; rendre accessible les bénéfices du monde numérique au plus grand nombre et innover au service d'une nouvelle écocitoyenneté. Parmi les nombreuses initiatives en matière sociale, on peut ainsi noter la création de 180 postes de RH de proximité, la mise en place d'un nouveau baromètre social et d'un indicateur de performance sociale impactant la part variable de rémunération des 800 cadres dirigeants en France. Le groupe a par ailleurs participé au premier fonds de dotation pour l'égalité professionnelle en Europe intitulé ARBORUS. Un état des lieux des actions de protection des enfants dans toutes les filiales et la publication d'une Charte de la protection des enfants ont été réalisés. En termes environnementaux, l'entreprise se fixe un objectif de réduction des émissions de GES de 20% à 2020 et de 15% de ses consommations énergétiques par rapport à celles de 2006. Un travail de recherche et développement est ainsi mis en œuvre sur les datacenters verts : amélioration technique, rationalisation des systèmes d'information, consolidation de la virtualisation des serveurs.

Contact : Alain Liberge – alain.liberge@orange-ftgroup.com



Avec l'ambition d'une croissance responsable qui s'appuie sur les atouts et les métiers du Groupe, **GDF SUEZ** souhaite devenir une référence en matière de développement durable. Celui-ci s'inscrit au cœur même du business model du Groupe, en enrichissant son positionnement et en modifiant ses modes de production pour, in fine, contribuer à la création de valeur globale de l'entreprise. Parmi ses dix objectifs quantifiés et datés, l'entreprise veut augmenter de 50% la capacité installée en ENR d'ici à 2015, élever à 90% les projets comprenant des critères de développement durable d'investissement (coopération avec les parties prenantes, gestion environnementale, santé et sécurité des travailleurs, etc.) et renforcer la présence féminine au sein du groupe (objectif de 25% de cadres). L'entreprise a d'ailleurs signé en 2010 un partenariat avec l'association *Elles bougent* qui a pour but d'inciter les lycéennes et étudiantes à s'orienter vers des études ou des secteurs techniques encore peu féminisés. Le programme sociétal « Rassembleurs d'énergie » permettra de soutenir, quant à lui, des entrepreneurs sociaux, de développer le mécénat de compétences et de créer un fonds solidaire pour financer des projets innovants. Parmi les axes environnementaux, GDF SUEZ souhaite engager sa recherche sur le captage et stockage de CO₂. Un projet est d'ailleurs en cours au Pays-Bas. Il inclut la mise en œuvre d'un démonstrateur de captage pour une taille équivalente à 250MWe (MegaWattelectrique).

Contact : Malia Belkacem – malia.belkacem@gdfsuez.com



IKEA salue l'arrivée d'un nouveau directeur développement durable en 2010, Steve Howard. Parmi les initiatives engagées, l'entreprise lance en 2011 le *IKEA sustainability product score card* qui vise à intégrer des critères de développement durable dans le développement de produit, afin d'en diminuer l'impact tout au long du cycle de vie. Parmi les onze critères sélectionnés, on peut compter : l'utilisation de matériaux recyclés, l'économie de matières premières et la rationalisation des transports. IKEA fête, en 2010, les dix ans du code de conduite destiné aux fournisseurs *IWAY* qui comprend la formation du personnel aux questions de sécurité et de santé ou encore l'autorisation d'activités de négociation collective pour les salariés. Tous les fournisseurs de produits d'ameublement devront respecter ce code pour 2012. En Chine, où la semaine de travail de 80 heures est courante, l'enjeu est de diminuer progressivement cette durée en visant 60 heures pour 2012. La politique déchets est également ambitieuse puisqu'à 2015, l'entreprise souhaite ne plus produire aucun déchet devant finir en décharge. En termes de logistique, tous les fournisseurs devront avoir supprimé les palettes en bois à 2011 (remplacées par des palettes en carton ou en plastique recyclé).

Contact : Caroline Gastaud - caroline.gastaud@ikea.com



De nombreux mouvements ont eu lieu en 2010 dans les transports publics : prise de participation majoritaire de la SNCF chez **Keolis**, doublement de taille de RATP Développement et rapprochement de Veolia Transport et Transdev. Pour Keolis, le succès est au rendez-vous avec un chiffre d'affaires en croissance de 20% et le rapprochement avec Effia qui permet à l'opérateur d'être présent sur l'ensemble de la chaîne de déplacements, y compris le stationnement. Premier transporteur de personnes à mobilité réduite, Keolis développe l'information aux voyageurs en temps réel et vise à faire du transport en commun un levier du désenclavement

socio-économique des territoires. En termes environnementaux, le métro de Rennes récupère, par exemple, l'énergie de freinage d'une rame pour en faire accélérer une autre. Ce système permet une économie de la consommation électrique de traction de 10%. Le développement de l'offre Flexo permet de proposer un service de transport en commun très souple pour les collectivités territoriales : les points d'arrivée et de départ sont connus mais les arrêts intermédiaires varient en fonction de la demande des passagers. En termes sociaux, Keolis est le premier opérateur de transport public à avoir reçu en 2010 le Label Egalité professionnelle.

Contact : Lucille Chevallard - lchevallard@keolis.com



En 2011, 100% des activités du Groupe **La Poste** passent en libre concurrence avec la libération du courrier de moins de 50g. Cet enjeu de taille ne fait que renforcer la volonté du groupe en matière de développement durable. Avec l'UNCCAS*, le groupe identifie localement et en amont les clients en difficulté financière et peut ainsi les orienter vers les acteurs du secteur social. Grâce au programme « Bonjour facteur », La Poste maintient le lien social en assurant des visites deux à six fois par semaine à des personnes identifiées comme fragiles par des donneurs d'ordres (collectivités, associations, assureurs). Le Groupe propose également une offre de portage de médicaments pour simplifier la vie des clients malades, à mobilité réduite ou non véhiculés. 158 bureaux de poste ont par ailleurs été rendus accessibles aux personnes à mobilité réduite. En interne, La Poste a développé un référentiel marketing via internet : il permet aux chefs de produit d'évaluer la maturité en termes de performance environnementale, sociale et sociétale des offres proposées. Le parc électrique du groupe passera de 8 310 véhicules à 10 530 en 2011, 73% des acheteurs ont été formés aux achats responsables et plus de 60 000 collaborateurs à l'éco-conduite.

*UNCCAS : *Union nationale des centres communaux d'action sociale*

Contact : Pierre-Olivier Bernière – pierre-olivier.berniere@laposte.fr



Le **LEEM** représente les entreprises du médicament en France et poursuit cette année son dialogue avec les parties prenantes du secteur. Le Comité de parties prenantes des Entreprises du Médicament (Coppem) travaille notamment sur la transparence des produits et de la recherche et sur la transparence des relations financières des entreprises du médicament. Au regard de l'actualité, des réunions d'informations spécifiques ont également été organisées sur la grippe H1N1 et le Mediator. Une des actions communes avec les parties prenantes aboutira, avant la fin 2011, à la mise en place d'une communication sur la déclaration des effets indésirables des médicaments par les patients. La lutte contre les médicaments contrefaits a également occupé le Leem : accord de coopération avec les Douanes, partenariat avec Price Minister, programme d'éducation à la santé au Burkina Faso pour sensibiliser aux dangers de la contrefaçon. Un outil Carbon EM a par ailleurs été réalisé pour mesurer les émissions carbone du secteur pharmaceutique. Des formations à l'éco-conception ainsi que la poursuite du travail pour l'insertion des personnes handicapées ont été poursuivis en 2011. En 2012, la mise en place de l'éco-organisme chargé de collecter et détruire les déchets d'activité de soins à risques infectieux des patients en auto-traitement devrait être opérationnelle.

Contact : Delphine Caroff - dcaroff@leem.org



L'organisation de concertations agricoles débutées en 2009 et terminées en octobre 2010 constitue un des faits marquants de **McDonald's France** pour cette année. Ces réunions ont rassemblé l'ensemble des acteurs impliqués dans les filières pomme de terre, blé, salade et poulet : les agriculteurs-éleveurs, les fournisseurs transformateurs, les équipes de McDonald's, les experts de la recherche, les consommateurs, les associations de protection de l'environnement, les ministères et services déconcentrés de l'Etat. Résultat : la réalisation d'un programme d'actions pour la dizaine d'années à venir ainsi que la mise en œuvre d'opérations concrètes comme un état des lieux précis des bâtiments d'élevage de poulet. Côté environnement, l'entreprise vise une réduction de 20% de ses émissions de GES entre 2005 et 2020. Pour ce faire, elle déploie l'installation de pompes à chaleur dans ses restaurants et souhaite un passage à 100% d'électricité verte. Le programme Ecoprogress® permet en interne de partager ses bonnes pratiques entre franchisés mais aussi, grâce à un compteur, de visualiser en permanence ses émissions de GES. L'offre responsable a également été développée avec une réflexion autour des

jouets proposés dans les Happy Meal : recyclage, collecte pour dons à des associations, distribution de graines à planter à la place des jouets classiques.

Contact : Delphine Smagghe - delphine.smagghe@fr.mcd.com

MONOPRIX

En 2010, **Monoprix** a fêté ses vingt ans d'engagement en matière de développement durable. Pour nourrir sa démarche de progrès, les équipes s'investissent et se mobilisent dans tous les domaines d'activité. Pionnier du bio en circuit généraliste, Monoprix poursuit le développement de sa marque Monoprix Bio (alimentaire et cosmétique) avec 95 références supplémentaires par rapport à 2009. Pour accompagner cette croissance, le Groupe s'est engagé auprès d'agriculteurs qui souhaitent convertir leurs cultures au bio, en achetant leur production pendant les trois années nécessaires à l'obtention de la certification. Parmi les projets environnementaux, Samada, filiale logistique de Monoprix, a mis en place un dispositif de "reverse logistique" permettant une collecte des balles cartons dans 53 magasins du Sud-Est de la France (soit 275 tonnes de cartons collectées par mois), en utilisant les camions en retour de livraison. Le déploiement se poursuit à l'ensemble des magasins du Groupe sur 2011. En termes sociaux, Monoprix a créé un service dédié aux conditions de travail et à l'innovation sociale afin de renforcer l'ensemble de la politique de l'entreprise, notamment sur les volets diversité et prévention des risques. Par ailleurs, un système de tutorat a été mis en œuvre permettant aux collaborateurs expérimentés de transmettre leurs savoir-faire.

Contact : Frédérique Delville – fdelville@monoprix.fr



En 2010, **Nestlé Waters France** via sa marque Vittel a remporté la mention spéciale « Meilleure démarche de gestion de site en matière de biodiversité » du Prix Entreprises & Environnement mené par l'ADEME et le ministère en charge du développement durable. Cela concrétise son engagement en faveur de la protection des ressources en eau et de la biodiversité. Par ailleurs, dans la région Alsace Lorraine, un pôle de compétitivité sur l'eau a vu le jour et vise à soutenir et valoriser le patrimoine aquatique des deux régions et à créer de l'emploi direct. A Plancoët, un partenariat public-privé a été mené autour de la source pour la valorisation de la biodiversité et du patrimoine naturel avec la mairie de la ville, l'université Rennes 1, l'association Cœur Emeraude et l'Ecole des Mines Paris Tech. Sur le site de Perrier, un partenariat avec EDF Energies nouvelles a été monté pour l'installation d'une centrale solaire de cinq ha produisant l'équivalent de la consommation électrique d'une ville de plus de 1 000 habitants. Finalement, en 2012, une usine de bio méthanisation devrait être mise en œuvre pour recycler les 600 000 tonnes de biomasse (fumier et déchets verts) produites sur les terres de Vittel, Contrex et Hépar.

Contact : Fabio Brusa – fabio.brusa@waters.nestle.com



Avec l'acquisition d'INERGY Automotive Systems, **Plastic Omnium** donne une nouvelle dimension au pôle automobile qui travaille désormais aussi bien sur les systèmes de carburant et de dépollution que sur les pièces de carrosserie et de structures thermoplastiques. L'entreprise a signé en 2010 un partenariat avec Orange qui permettra d'optimiser la gestion des déchets des collectivités territoriales. Le bac à poubelles 100% green made, la pesée embarquée, la géolocalisation des camions de collecte sont quelques unes des autres offres proposées en matière de gestion des déchets par l'entreprise. Le groupe travaille également avec PSA Peugeot Citroen à la mise au point d'un polymère issu de l'amidon. Il a aussi lancé un projet permettant le marquage des polymères lors de leur formulation, facilitant ainsi leur séparation lors du tri et du broyage. Un brevet a été déposé sur une solution de régénération des rebuts de broyage automobile en polypropylène. La matière obtenue peut être utilisée pour la fabrication de pièces d'aspect peintes. En termes sociaux, le groupe poursuit son plan HSE (Hygiène Sécurité Environnement) avec, entre autres, la formation aux principes d'ergonomie des postes de travail, la gestion des risques et la prévention des troubles musculo-squelettiques.

Contact : Yves Bourquard – ybourquard@plasticomnium.com



Les quatre ambitions principales du groupe **PSA Peugeot Citroën** sont réaffirmées dans ce rapport d'activité et de développement durable, à savoir : avoir un coup d'avance, être un groupe global, devenir une référence en termes d'efficacité opérationnelle et avoir l'exigence d'un développement responsable. Le groupe place l'innovation au cœur de ses engagements. Cette innovation se concrétise, entre autres, par la voiture électrique *Ion* - qui est en location pour 500 euros par mois et possède une autonomie de 150 km - ou encore la nouvelle offre de service *Citroën Multicity* lancée en mars 2011. Cette offre regroupe un moteur de recherche d'itinéraires multimodal, un service de location de voitures, de réservation de billets d'avion, de train et d'hôtel. Côté social, PSA s'engage à avoir 15% de femmes cadres supérieures en France en 2012 (contre 6,5% en 2009) et à réduire de 16% les taux d'accidents avec arrêt de travail. A l'échelle internationale, un chapitre environnement (respect des ressources naturelles, réduction des impacts liés à l'activité du groupe) a été ajouté à l'accord cadre mondial sur la responsabilité sociale rédigé en 2006. Il concerne toutes les entités du groupe, filiales comprises.

Contact : Patrice Henry Duchene - patricehenry.duchene@mpsa.com



En 2010, le groupe **Saur** a réaffirmé sa responsabilité sociétale autour de trois objectifs stratégiques, « moins d'impact sur l'environnement », « plus de nature » et « mieux pour l'homme », qui fédèrent son action au quotidien. Face aux enjeux de demain en matière de santé et d'environnement, le Groupe a développé le procédé Carboplus® pour le traitement des micropolluants émergents, étudie avec l'Institut Lavoisier la valorisation de l'indium présent dans les écrans LCD et s'engage auprès des collectivités pour la mise en oeuvre de la redevance incitative pour les ordures ménagères. Saur a initié, en partenariat avec la Ligue de protection des oiseaux, une démarche globale en faveur de la biodiversité sur les golfs de son réseau Blue Green et a été partenaire d'opérations de sensibilisation dans le cadre de l'année internationale de la biodiversité. Dans le domaine social, Saur a conçu et diffusé en interne des clips vidéos sur le thème « Diversité : écoutez-vous parler, regardez-vous agir » et réalisé une démarche d'écoute des collaborateurs sur le thème de la qualité de vie au travail. Enfin, Saur publie son rapport annuel *Grandeur Nature 2010* sur le portail HandicapZéro.org entièrement accessible aux personnes non et malvoyantes.

Contact : Anne Gresle – agresle@saur.fr



En 2010, Sanofi Aventis change de nom et devient SANOFI. Une direction « Excellence en RSE » est créée, qui vient compléter les actions des Directions Accès au médicament et Diversité-Handicap. Pôle d'expertise RSE, elle a pour mission de proposer au comité de direction la stratégie RSE du Groupe et de la déployer, de façon transverse, dans l'ensemble des unités opérationnelles. Afin d'assurer un déploiement efficace, un réseau interne de 40 correspondants est créé. Début 2011, la stratégie RSE est recentrée sur les 12 enjeux prioritaires identifiés à l'issue d'un travail de consultation d'une vingtaine de parties prenantes (test de matérialité). SANOFI se dote également d'une Fondation, Sanofi Espoir, consacrée au soutien d'actions d'intérêt général dans le domaine de la santé. Parmi les autres nouveautés de l'année figurent la définition d'une nouvelle politique HSE (Plan HSE 2015), un travail de réflexion sur les déchets d'emballages des produits relevant de la chaîne du froid et la poursuite de la responsabilisation des Achats. Sur le plan social, SANOFI a notamment réalisé un autodiagnostic de l'application effective de sa politique Droits de l'Homme, en s'appuyant sur la matrice BLIHR (Business Leaders Initiative on Human Rights), issue des travaux d'un regroupement d'entreprises multinationales.

Contact : Didier Terrolle - didier.terrolle@sanofi-aventis.com



En 2009, **Schneider Electric** avait lancé son programme stratégique *One* visant un positionnement de leader dans les nouvelles économies et une simplification des fonctions support dans l'entreprise. Ce programme a contribué à la forte croissance de l'entreprise en 2010 qui souhaite répondre au défi énergétique en développant l'efficacité énergétique et les *smart grid*, entre autres. Les indicateurs et le Baromètre Planète et Société montrent cette année une réussite en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre (économie de 110 000 tonnes en 2010) et sur l'accessibilité à l'énergie dans le cadre du projet BipBop (891 058 foyers raccordés en 2010 avec un objectif de 1 000 000 à 2011). La formation des employés aux solutions de gestion de l'énergie reste encore faible (239 sur un objectif de 2000 personnes) tout comme la mise en place de filières de récupération du gaz SF6. Autre spécificité, Schneider Electric renforce sa position dans les zones de la nouvelle économie, en particulier avec la

Chine, où l'entreprise a participé à la dernière exposition universelle de Shanghai et s'engage pour le développement local de la gestion de l'énergie.

Contact : Alban Jacquin – alban2.jacquin@schneider-electric.com



Séché environnement souhaite inscrire son développement dans une optique citoyenne : traçabilité, écoute des parties prenantes, protection de la biodiversité et écologie industrielle sont quelques unes des actions traduisant cet engagement. Concrètement, Séché environnement a été signataire de plusieurs chartes : une charte d'engagement de rinçage des citernes de collecte de déchets dangereux liquides, la charte CO₂ qui concerne les transports ou encore une charte de bonnes pratiques régissant les relations entre donneurs d'ordres et PME (responsabilité territoriale des entreprises vis-à-vis de leur territoire d'implantation). Le travail mené sur la biodiversité favorise également l'ancrage territorial de Séché environnement : tableaux de bord de suivi de plusieurs espèces à Changé (53) à proximité d'une zone de stockage des ordures ménagères résiduelles et assimilées, inventaire des chauves-souris, baguage des tourterelles, travail sur le respect des paysages dans le cadre de son activité de gestion des déchets. Séché environnement investit également en termes de R&D avec, entre autres, le projet Biocomba (co-financé par la Région Bretagne et le Conseil général du Morbihan) qui vise à produire un bioplastique composable en fin de vie à base d'un bio-polymère obtenu par une synthèse de bactéries marines sur des substrats issus de déchets de l'industrie agroalimentaire.

Contact : Daniel Baumgarten – d.baumgarten@groupe-seche.com



SFR poursuit son engagement pour un monde plus vert, plus sûr et plus solidaire. Renforcer l'égalité des chances au sein de l'entreprise et plus largement, de la société, permettre au plus grand nombre d'accéder au numérique, réduire l'empreinte carbone de ses activités : la responsabilité sociale est au cœur de la stratégie de SFR. Ainsi, à l'heure où la préservation de l'environnement est en passe de devenir un axe structurant de l'économie numérique, il s'agit pour SFR, d'une part, de stabiliser ses consommations d'énergie dans un contexte d'explosion des usages et, de l'autre, de contribuer à la réduction des émissions de gaz à effet de serre de la société française, grâce à la diffusion massive des TIC*, dans les secteurs des transports, de la santé, de l'éducation, du bâtiment, de l'énergie. C'est dans cette logique que l'entreprise s'attache à déployer des solutions pour les entreprises et les collectivités (télérelevés, téléinterventions, Cloud Computing, visio/ téléprésence, etc.). Côté grand public, l'objectif visé est de permettre aux clients de devenir des éco-consommateurs grâce aux : offres sans mobile, à l'affichage environnemental, au dispositif de recyclage des mobiles usagés et à la nouvelle neufbox Evolution éco-conçue. Cette dynamique s'appuie sur un Système de Management Environnemental certifié ISO 14001, qui garantit la maîtrise des processus et des impacts du groupe.

<http://www.sfr.com/nos-engagements/rapport-developpement-durable>

* Technologies de l'information et de la communication

Contact : Catherine MOULIN – catherine.moulin@sfr.com



La **SNCF** développe ses engagements en termes de RSE : un deuxième Bilan Carbone® a été réalisé et une comptabilité carbone sera intégrée dans l'évaluation des projets et affichée dans les offres de transport proposées. En 2010, les trafics ont doublé sur l'autoroute ferroviaire : 450 000 tonnes de CO₂ devraient ainsi être évitées d'ici à 2020. La recherche est également accrue selon trois axes : les nuisances sonores, la fin de vie des matériels et infrastructures et les consommations énergétiques. Un projet de site à vocation européenne est d'ailleurs en cours pour valoriser les matériaux en fin de vie. En termes sociaux, la SNCF a réalisé 200 diagnostics d'équipe avec le CHSCT pour détecter les situations de stress et adopter des actions correctrices appropriées. Un tour de France de la diversité a été engagé pour sensibiliser les managers à la problématique des risques liés aux discriminations au travail. Au cœur du développement des territoires, l'entreprise se fixe un objectif de 80 gares équipées d'un dispositif de prise en charge de l'errance grâce au SAMU social d'ici à 2013. Depuis 2007, le groupe travaille en outre avec le réseau national des Chantiers école et a permis de remettre sur les rails plus de 1 500 personnes.

Contact : Florence Cousin – florence.cousin@sncf.fr



SUEZ ENVIRONNEMENT bénéficie cette année du retour de la croissance avec une variation brute de + 12, 8% par rapport à 2009. 2010 est marquée, pour le groupe, par la poursuite des douze engagements pris pour 2012 en matière de développement durable dont l'optimisation des taux de recyclage et de valorisation des déchets, la réduction des émissions de GES, l'amélioration de l'efficacité énergétique, le développement des savoir-faire professionnels ou encore la poursuite d'un dialogue actif avec les parties prenantes. Parmi les faits marquants, on peut relever la création d'un programme en faveur de la diversité et du développement social pour 2010-2012 intitulé *Egalité des chances, progrès social, engagement*. Il se décline en cinq axes : l'accès à l'emploi et à l'insertion, l'emploi des seniors, le recrutement et les carrières des femmes, les personnes handicapées ainsi que la qualité de vie au travail. Concrètement, le nombre d'heures de formation par employé par an a déjà augmenté pour atteindre 14,5 h en moyenne en 2010 (contre 12,9 en 2009). Côté dialogue parties prenantes, un site Internet et Intranet ainsi que plusieurs forums animés par Eric Orsenna et Luc Ferry ont été réalisés en 2010. Ce projet intitulé *Idées neuves sur l'eau* a permis à 100 000 personnes - salariés ou grand public - de donner leur avis et de faire émerger des propositions concrètes sur la thématique de l'eau.

Contact: Thomas Perianu – thomas.perianu@suez-env.com



En conservant le même format que l'an passé pour son rapport RSE – *Dix questions que vous nous posez* – **Total** maintient sa volonté de dialogue : ses parties prenantes posent une question et, cette année, une réponse synthétique est apportée par ses salariés. Rappelées en préambule, les explosions de la plateforme de forage BP au Mexique et de la centrale nucléaire de Fukushima au Japon marquent un contexte où le dialogue est plus que jamais nécessaire. L'entreprise s'est engagée dans le groupement d'experts Global Industry Response visant à améliorer la prévention, l'intervention et la lutte anti pollution des installations pétrolières. Afin de répondre à la demande croissante d'approvisionnement durable des populations en énergie, l'entreprise élargit constamment son domaine d'exploration à travers des projets toujours plus ambitieux constituant les grands thèmes d'avenir (offshore profond avec Pazflor et Usan, gaz naturel liquéfié au Yémen et Qatar, hydrocarbures non conventionnels, etc.). En matière de sécurité des transports, Total met un point d'honneur à mieux faire connaître ses standards à ses clients et aux autorités et organismes de régulation (via les GPS, la formation continue des chauffeurs, etc.). En termes sociaux, Total s'engage dans une politique de diversité avec un équilibre hommes/femmes et internationaux (72% d'internationaux parmi ses cadres recrutés) et un programme de mentoring pour les femmes en début de carrière.

Contact : Natalie Doat - natalie.doat@total.com



L'année 2010 est marquée par de nombreuses réussites commerciales pour **Veolia environnement**. Le groupe gère désormais le traitement des boues des stations d'épuration d'Hong Kong et a obtenu la délégation du service d'eau potable pour l'Ile-de-France. Il a également signé avec la Caisse des Dépôts et Consignations la naissance du premier acteur mondial privé de la mobilité durable : Veolia Transdev. L'accent a également été mis, cette année, sur l'innovation avec la création de Veolia Innovation Accelerator : une plateforme mondiale de déploiement des meilleures technologies propres. 200 start up ont ainsi participé à cette plateforme en proposant des projets variés : optimisation d'écoanalyses de l'eau ou récupération des nutriments et des engrais. Une nouvelle génération de biocarburants à partir d'huile alimentaire usagée est développée afin d'alimenter les bennes et les bus en Ile-de-France. En termes sociaux, Veolia environnement a obtenu le Label Diversité et lancé une campagne d'évaluation de la performance sociétale de 101 de ses fournisseurs. L'entreprise a également renforcé ses actions de solidarité. Ainsi, 650 collaborateurs ont pu bénéficier d'une assistance dans le cadre du *Plan Solidarité active* afin de faire face à leurs difficultés financières.

Pour en savoir plus : <http://www.veolia.com/fr/groupe/rse/>

Contact : Hélène Lebedeff - helene.lebedeff@veolia.com



2010 est marqué par le renforcement du pôle énergie du groupe **VINCI** avec l'acquisition de Cegelec et Faceo. Le groupe maintient le partenariat avec Paris Tech et donne naissance à une chaire d'éco-conception des ensembles bâtis et des infrastructures. Le Paquet vert autoroutier est également poursuivi : il devrait créer 2 500 emplois pendant trois ans. Ce plan comporte un axe sur les nuisances sonores : 1 000

logements identifiés comme points noirs seront traités entre 2010 et 2012. L'ensemble des sociétés VINCI Autoroutes sont désormais engagées dans une démarche ISO 14001. Sur l'activité construction, le Groupe a développé l'outil Oxygen qui assure la mise en œuvre d'actions responsables depuis l'esquisse du projet jusqu'à son utilisation par le client final. La mise à disposition de bungalows de chantier de nouvelle génération s'est par ailleurs traduite par une réduction de la consommation énergétique de 50%. La part de matériaux valorisés ou recyclés à l'échelle du groupe représente 13% de la production totale de matériaux. En termes sociaux, le programme de formation portant sur la diversité a été étendu aux chefs de chantier : 88% d'entre eux déclarent après la formation avoir pris conscience de leurs préjugés (contre 48% avant).

Contact : Christian Caye – christian.caye@vinci.com

Analyse des huit premiers rapports développement durable de collectivités



Deux ans après l'adoption de son Agenda 21, le **Conseil général de Haute-Vienne** a engagé ou finalisé plus de la moitié des 87 actions programmées jusqu'en 2014. La collectivité introduit progressivement les bonnes pratiques au sein des collèges : réalisation d'audits thermiques dans 20 des 30 collèges que compte le département, travaux d'économies d'énergie, mise en place du tri sélectif et de récupérateurs de piles, réduction de l'utilisation des produits phytosanitaires, incitation financière pour l'utilisation de viande limousine certifiée et de produits issus de l'agriculture biologique dans la restauration, sensibilisation des collégiens au développement durable par l'association Artisans du monde, etc. A noter que la labellisation éco-école d'un second collège est en cours. Le plan « zéro pesticide en Haute-Vienne » se poursuit (89 conventions signées avec les communes) et une procédure de certification de gestion durable des forêts départementales est lancée. Le territoire renouvelle également ses actions de coopération décentralisée par la signature d'un nouveau programme triennal avec Bama (Burkina Faso). Enfin, le Conseil général se veut exemplaire en tant qu'institution, par exemple avec la mise en place du Plan de déplacements d'administration (PDA), l'adoption d'un référentiel Commande publique responsable (8 725 heures d'insertion par le biais de la commande publique) ou encore une gestion responsable des fournitures (produits éco-labellisés, enveloppes réutilisables pour le courrier interne).

Contact : Franck Perrachon - fperrachon@cq87.fr



La **Région Aquitaine**, qui a adopté son Agenda 21 en 2008, publie en 2010 un second rapport visant à évaluer ses performances de développement durable. Il présente les engagements pris par le Conseil régional et les réalisations effectives autour de quatre thèmes : environnement et santé publique, transports et mobilité, solidarités et économie et emploi durable. La transformation écologique de l'industrie est un axe fort de la politique menée, avec plus de 1 000 emplois créés en 2009 et 130 entreprises d'éco-innovation soutenues. La collectivité est particulièrement engagée dans le développement des énergies renouvelables avec notamment l'émergence d'une filière industrielle autour du photovoltaïque. Profondément affectée par la tempête Klaus (2009), la filière bois a subi des mutations majeures pour une gestion plus durable : reforestation via la Fondation Aquitaine carbone, création d'une plateforme bois-énergie, transport par bateau (15% du trafic du port de Bayonne est consacré au transport de bois), conception de logements sociaux passifs en pin maritime des Landes... L'analyse budgétaire, structurée autour des sept objectifs de la Stratégie européenne de développement durable, conclut à la participation de 44% du budget régional au développement durable. Les indicateurs sociaux et environnementaux relatifs au fonctionnement interne de l'institution régionale montrent par exemple une réduction significative du poids des déchets générés par la collectivité (57,72 tonnes en 2009 contre 84,71 tonnes en 2008).

Contact : Julien Jimenez - julien.jimenez@aquitaine.fr (pour 2008 et 2010) et Pascale Combes - pascale.combes@aquitaine.fr pour 2011.



Complémentaire aux notations extra-financières de 2006 et 2008, le Rapport développement durable de la **Région Nord-Pas-de-Calais**, présenté lors du débat budgétaire de la collectivité, s'attache tant à l'intégration du développement durable dans les politiques régionales que dans les pratiques de l'institution. Particulièrement investie en matière de lutte contre le changement climatique, la Région poursuit son soutien aux particuliers pour l'isolation des toitures (572 prêts à taux zéro conclus en 2009) et pour les investissements solaires (3464 chèques solaires attribués). Côté entreprises, le Fonds régional d'investissement pour le climat leur propose des financements pour mener des projets de maîtrise de l'énergie. Afin de promouvoir et diffuser les pratiques de développement durable au sein des entreprises, le collectif « développement durable et entreprises », créé à l'initiative du Conseil régional et de la DREAL, met à la disposition des PME/PMI différents outils, par exemple le site InitiativesDD.com, qui recense 70 bonnes pratiques d'entreprises sur différentes thématiques (ressources humaines, process innovants, nouveaux marchés etc.). A noter que 80 entreprises sont signataires de la charte d'engagement dans une démarche de développement durable. La 6^e Journée annuelle développement durable et entreprises (JADDE) a mobilisé plus d'un millier de participants. Consacrant 1% de son budget au développement des relations Nord-Sud, la Région apporte son

soutien aux projets de solidarité via les dispositifs « Devenons citoyens de la planète » (66 projets soutenus en 2009), les bourses de mobilité en solidarité internationale (108 bourses allouées à des jeunes) et le Dispositif régional d'accompagnement des porteurs de projets de solidarité internationale (22 porteurs de projets aidés).

Contact : Yves Despeyroux - y.despeyroux@nordpasdecals.fr



La **Région Centre** a impulsé une soixantaine de « chantiers pour l'avenir » dans le cadre de son Agenda 21 adopté en 2008. L'année 2010 a été marquée par l'engagement dans l'élaboration du Schéma régional d'aménagement et de développement durable du territoire (SRADDT) et du Plan climat-énergie territorial (PCET), documents stratégiques et transversaux pensés en articulation avec l'Agenda 21. Dans un contexte de mutations économiques, la Région a accompagné la création ou la reprise de plus de 1 000 entreprises en 2009 et a soutenu la naissance de deux nouveaux clusters, pôles de compétence techniques. Action prioritaire, la lutte contre le décrochage scolaire s'est traduite par la mise en place du dispositif « Assure ta rentrée » qui a touché près de 3 000 jeunes potentiellement décrocheurs. Afin d'améliorer l'intermodalité, une centrale de mobilité sur Internet regroupe les informations relatives à 18 réseaux de transport collectif. Concernant l'exemplarité de la collectivité, la Région poursuit ses efforts pour la dématérialisation des documents (73 000 plis envoyés par voie électronique) et a permis à une centaine de demandeurs d'emploi de s'inscrire dans une dynamique de réinsertion professionnelle par l'intégration de clauses d'insertion sociale dans les marchés publics. Par ailleurs, dix agents se sont portés volontaires pour effectuer un congé solidaire. La Région poursuit un dispositif original de consultation des habitants, avec un panel de 1850 internautes qui a été invité à répondre à trois enquêtes en 2009 et 2010 (recherche et technologie ; formation professionnelle ; environnement et énergie). En complément, 3 270 personnes ont participé à l'un des 24 forums territoriaux organisés en mars 2009.

Contact : Marie-Laure Fort – marie-laure.fort@regioncentre.fr



Le rapport d'étape développement durable 2009-2010 de la **Région Rhône-Alpes**, présenté en assemblée plénière du Conseil régional, fait le point sur les engagements de la Région en matière de développement durable. La démarche des lycées éco-responsables se généralise, avec une centaine d'établissements engagés, et parallèlement 271 lycées publics ont mis en place un Plan Energie. Autres actions déployées dans ces structures : les 170 projets lycéens « Objectif Terre », la formation de 500 agents aux économies d'énergie, la création de formations en apprentissage en lien avec le développement durable (2 140 places) et des expériences de compostage des déchets organiques. La Région veille à l'ancrage des démarches de développement durable sur son territoire. Ainsi, la mise en place de la plateforme régionale ISO 26 000 a permis d'initier acteurs publics et privés à la responsabilité sociétale des organisations. De même, les neuf contrats territoriaux conclus en 2009 et 2010 avec les collectivités infra-territoriales revêtaient une approche développement durable. La sensibilisation et la mobilisation des citoyens reste un engagement fort de la région rhône-alpine, avec 2 000 participants lors des 5^{èmes} assises nationales du développement durable, 29 projets écocitoyens soutenus et 1 500 foyers modestes bénéficiaires d'une aide pour les énergies renouvelables. Enfin, le futur siège de la Région se veut exemplaire (Haute Qualité Environnementale tertiaire, Très Haute Performance Energétique et Haute qualité d'usage).

Contact : Lydiane Bonnet - lbonnet@rhonealpes.fr



En 2010, la Stratégie développement durable 2010-2014 de **Saint-Etienne Métropole** est venue prendre la relève de l'Agenda 21 (75% des actions réalisées), tandis qu'en janvier 2011 le Plan Climat énergie-territorial (PCET) a été adopté. L'année écoulée a été marquée par un engagement fort pour la mobilité durable avec le lancement du système de location de vélos en libre-service VéliVerts exploité en régie directe (300 vélos répartis sur 30 stations et 410 en location longue durée dont 130 électriques), la mise en place du Plan de déplacements d'administration (prêt de vélos à assistance électrique, site Internet de co-voiturage). Enfin, un soutien a été apporté à une dizaine de Plans de déplacements d'entreprise et d'administration, les structures investies dans cette démarche recevant un label pour leur démarche de qualité en faveur de la mobilité de leurs salariés. En matière de biodiversité, l'identification de quatre corridors écologiques sur treize communes a donné lieu à l'élaboration d'un programme d'actions comportant des interventions en matière d'urbanisme, des études, des travaux et des

actions d'animation et de communication. La Communauté d'agglomération poursuit ses actions de sensibilisation et de mobilisation autour du développement durable, 6 500 enfants ayant ainsi bénéficié du programme sur l'écocitoyenneté et le développement durable dans les écoles primaires et 149 classes s'étant engagées dans une démarche « Education développement durable ». Elle a également apporté son soutien à l'exposition itinérante « La Maison économe » de l'association HELIOSE qui présente les éco-gestes en faveur des économies d'énergie dans l'habitat.

Contact : Claire Sorrentini - c.sorrentini@agglo-st-etienne.fr



Deux ans après le lancement de Cannes 21, l'Agenda 21 de la Ville de Cannes, 48 % des projets ont été concrétisés et les deux tiers des mesures ont été engagés. La Ville est particulièrement mobilisée sur le thème du handicap : par exemple, l'opération Handiplage a accueilli près de 7 000 personnes, 21 agents municipaux ont suivi une formation au langage des signes et les personnes aveugles ou malvoyantes peuvent désormais bénéficier d'un dispositif de sécurité pour se déplacer dans la ville. Démarche innovante, les contrats famille associent de nombreux partenaires pour accompagner les enfants en difficulté et leurs familles : en 2009, 292 enfants ont bénéficié de ce dispositif. Cinq écoles se sont lancées dans des Agenda 21 scolaires, l'une est labellisée éco-école. La création de jardins potagers au sein de plusieurs écoles primaires est l'occasion de créer des liens entre les générations.

Contact : Gérard Josse - gerard.josse@ville-cannes.fr



Amorcée en 2003, la démarche de développement durable de la **Ville d'Orléans** fait l'objet en 2011 d'un premier rapport qui s'appuie sur le référentiel national du développement durable. L'année 2010 a été riche en distinctions avec l'obtention des Rubans du développement durable pour la seconde fois, mais également celle des labels « Territoires du commerce équitable » et « Ville électro-mobile » (43% de la flotte globale de la collectivité est peu carbonée, grâce aux deux roues, aux véhicules électriques ou roulant au gaz ou bénéficiant du bonus écologique de classe B) ainsi qu'une récompense au concours national des Villes pour les actions en faveur de la solidarité intergénérationnelle. La mairie s'est fixé un devoir d'exemplarité en matière de marchés publics (23% des marchés, soit 51% des montants, incluent une clause sociale ou environnementale) et de ressources humaines responsables (218 situations examinées par la Commission intégration handicap). En termes d'engagements environnementaux, la Ville est signataire de la Charte zéro pesticide (avec un site pilote en 2010) et devrait dépasser l'objectif de réduction de 20% de ses émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2013-2014 grâce au passage à la biomasse des réseaux de chaleur. Orléans incite ses partenaires à s'engager dans cette voie : 43% des subventions accordées aux clubs sportifs ont bénéficié d'un bonus développement durable et les entreprises impliquées dans les projets de renouvellement urbain sont signataires de la Charte locale d'insertion. La Ville soutient également le pôle de compétitivité DREAM qui associe industrie et recherche autour de projets innovants sur la ressource en eau.

Contact : Jonathan Morice - jmorice@ville-orleans.fr

IV- Analyses thématiques

Suite à la lecture de 48 rapports de développement durable portant sur l'année 2010, nous avons choisi cette année de réaliser une analyse approfondie sur deux thématiques spécifiques :

1. la place réservée au dialogue avec les parties prenantes dans le reporting des entreprises,
2. la traduction de l'ancrage territorial et les liens entre entreprises et collectivités valorisés dans les rapports.

Loin d'être exhaustives, ces analyses présentent nos conclusions au regard de ce que les entreprises et les collectivités relatent dans leurs rapports de développement durable uniquement

Nous invitons donc les adhérents du Comité 21 à nous faire part de vos points de vue et bonnes pratiques pour compléter ces analyses.

Le dialogue parties prenantes, entre communication et réel engagement de l'entreprise

Contexte

Interagir avec ses parties prenantes est ce qu'une entreprise fait par essence au quotidien, qu'il s'agisse de négocier avec ses fournisseurs, interroger ses clients ou rendre compte à ses actionnaires. D'un certain point de vue, on peut donc considérer que le dialogue avec ses parties prenantes est consubstantiel de l'entreprise.

Mais « **dialoguer avec ses parties prenantes** » dans le contexte de la responsabilité sociétale a une signification plus précise et plus exigeante :

- Il s'agit ici de considérer les parties prenantes dans un **sens large**, au-delà des partenaires historiques, c'est-à-dire en incluant la société dans laquelle l'entreprise évolue et mène ses opérations.
- Dans cette perspective, dialoguer ne se résume pas à un exercice de communication unilatéral, ni à un rapport de force, mais au contraire suppose de se placer dans une **posture d'écoute et d'humilité**.
- La finalité du dialogue est alors d'amener l'entreprise à **aligner ses intérêts sur ceux de la société civile** afin de rendre ses activités plus acceptables, viables, et en définitive, plus prospères.

L'objectif de cette analyse est donc de s'interroger sur la **place réservée aux parties prenantes dans le reporting RSE** : quelle position occupent-elles dans le discours stratégique ? Comment sont-elles identifiées et cartographiées par les entreprises ? Selon quelles modalités celles-ci dialoguent-elles avec leurs parties prenantes ? Et comment in fine les entreprises rendent-elles compte de leurs démarches de dialogue ?

A savoir... que disent les textes ?

- **Norme ISO 26 000 - (cf. articles 3.3.3, 4.5 et 5)** : elle rappelle que « *l'identification des parties prenantes et le dialogue avec elles sont fondamentaux en matière de responsabilité sociétale* ». Il convient donc « *qu'une organisation reconnaisse et prenne en considération les intérêts de ses parties prenantes et qu'elle y réponde*. »
- **GRI G3** : l'implication des parties prenantes est posée comme l'un des quatre principes fondamentaux qui déterminent le contenu d'un rapport RSE : « *L'organisation rédigeant le rapport doit [ainsi] identifier ses parties prenantes et expliquer dans ce rapport comment elle a répondu à leurs attentes et intérêts légitimes*. » De plus, l'entreprise est invitée à rendre compte de sa démarche globale vis-à-vis de ses parties prenantes. Les critères sont les suivants :
 - 4.14** : *Liste des groupes de parties prenantes inclus par l'organisation,*
 - 4.15** : *Base d'identification et sélection des parties prenantes avec lesquelles dialoguer,*
 - 4.16** : *Démarche de ce dialogue, et notamment fréquence par type et par groupe de parties prenantes,*
 - 4.17** : *Questions et préoccupations clés soulevées via le dialogue avec les parties prenantes et manière dont l'organisation y a répondu, notamment lors de l'établissement de son rapport.*
- **Loi NRE de 2001** : aucune référence explicite aux parties prenantes n'est faite (à l'inverse du projet de décret de la loi Grenelle II). En revanche, les parties prenantes locales sont évoquées : « *Le rapport expose la manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional. Il décrit, le cas échéant, les relations entretenues par la société avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines*. »
- **Global Compact** : les parties prenantes ne sont pas mentionnées dans les dix principes, néanmoins « *la mise en œuvre effective des principes du Pacte Mondial suppose [...]* », entre autres, « *la volonté de coopérer et de dialoguer avec d'autres parties prenantes* ».

A savoir... que disent les textes ? (suite)

- **Global Compact** : les parties prenantes ne sont pas mentionnées dans les dix principes, néanmoins « *la mise en œuvre effective des principes du Pacte Mondial suppose [...]»*, entre autres, « *la volonté de coopérer et de dialoguer avec d'autres parties prenantes* ».
- **Commission européenne** : dans sa recommandation de 2001 celle-ci « *constate que les divers groupes de parties prenantes ont des besoins d'information qui leur sont propres, avec parfois des priorités différentes. La publication de rapports environnementaux séparés répond aux besoins d'informations des groupes de parties prenantes qui n'ont été que partiellement satisfaits par l'information fournie dans les comptes et rapports annuels des sociétés.* »
- **Principes directeurs de l'OCDE** :
Mis à jour en 2011, les **Principes directeur de l'OCDE** à destination des multinationales se réfèrent fréquemment aux parties prenantes. Ils incitent notamment les entreprises à « *s'engager auprès des parties prenantes concernées en leur donnant de réelles possibilités de faire valoir leurs points de vue* », lorsqu'il s'agit de planifier et de prendre des décisions relatives à des projets ou d'autres activités susceptibles d'avoir un « *impact significatif sur les populations locales* » (article 14). Sur un plan plus global, le conseil d'administration d'une entité-mère est également tenu de rendre ses comptes annuels tout en « *veillant aux intérêts des parties prenantes* ». Leur contribution à la performance de l'entreprise est en effet reconnue : « *les entreprises devraient [...] encourager une coopération active avec ces parties prenantes pour favoriser la création de richesses et d'emplois et assurer la viabilité d'entreprises financièrement saines.* ». Enfin, en termes de reporting, les entreprises sont encouragées à communiquer des informations sur « *les relations qu'elles entretiennent* » avec les travailleurs et leurs parties prenantes.

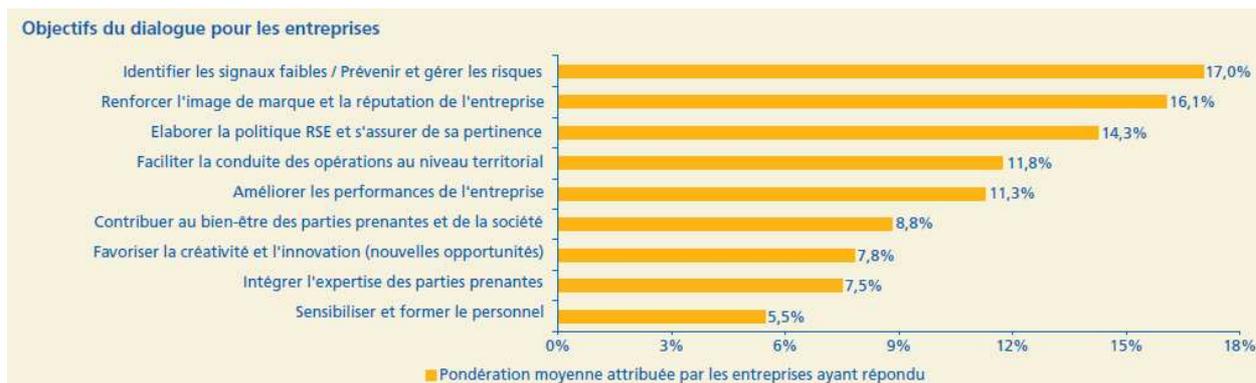
L'importance stratégique des parties prenantes est affirmée dans les discours

L'étude des messages introductifs stratégiques des dirigeants est significative. Elle montre clairement que les « parties prenantes » recouvrent une **importance stratégique**, puisque plusieurs dirigeants évoquent cette notion en tête des rapports RSE.

- Joël Séché, PDG de **Séché Environnement**, mentionne « *l'écoute des parties prenantes* » comme une partie intégrante des principes et de l'éthique du groupe. Il s'agit selon lui de « *favoriser la confiance, [les] aider à comprendre les engagements et la politique du Groupe, développer la culture d'entreprise, accroître leur soutien économique.* ».
- Thomas Perianu, Directeur développement durable de **SUEZ Environnement**, fait référence aux engagements du groupe : « *SUEZ [...] s'est engagé à rendre compte à ses parties prenantes de l'évolution de sa performance annuelle vis-à-vis de ses engagements* ».
- **GDF SUEZ**, par la voix de Gérard Mestrallet son PDG, évoque la norme ISO 26000 comme moyen de « *clarifier la relation d'une entreprise avec l'ensemble de ses parties prenantes* » et des « *opportunités de développement pour le Groupe et ses parties prenantes.* »
- **Mc Donald's** valorise les parties prenantes par rapport à sa gouvernance d'entreprise : « *Nous devons enfin faire connaître notre modèle de gouvernance qui par sa dimension coopérative tant à l'interne qu'avec toutes nos parties prenantes, s'avère être un modèle vertueux pour progresser sur chacun des piliers du développement durable.* »

La terminologie « partie prenante » est associée, dans les messages introductifs des dirigeants, à des notions d'**écoute**, de **gouvernance**, d'**attentes** et de **dialogue**. Il s'agit donc, par là même, de témoigner de la volonté d'**ouverture** de l'entreprise pour construire sa stratégie de responsabilité sociétale d'entreprise. Cependant, il est à noter que, si la référence aux parties prenantes est claire, les **finalités du dialogue** et les raisons pour lesquelles les entreprises s'y intéressent ne l'est que trop rarement. Faut-il comprendre par là que les entreprises ont bien saisi l'importance stratégique du dialogue, mais ne savent pas encore comment le rendre effectif?

Les **objectifs du dialogue** varient pour les entreprises³¹ :



Exemples d'entreprises ayant clairement défini l'objectif du dialogue :

- **Abbott** : « les attentes des parties prenantes nous aident à développer de nouveaux produits qui répondent à des besoins de santé encore non satisfaits ; à sensibiliser les patients, les professionnels de santé et les autres acteurs aux maladies émergentes ainsi qu'aux traitements disponibles. Enfin, dialoguer nous permet de comprendre où et comment l'entreprise peut faire la différence. »
- **Unilever** : « Notre succès en tant qu'entreprise dépend de notre capacité à entretenir de bonnes relations avec une diversité d'organisations, qui sont parties prenantes de nos activités [...]. Dans toutes nos activités, nous faisons en sorte de dialoguer avec nos parties prenantes pour qu'elles nous aident à cerner les enjeux importants, nous guident dans notre reporting, et nous fassent un retour critique sur certaines de nos activités. »

En synthèse :

Il est important de définir clairement le **rôle et la finalité assignés au dialogue avec les parties prenantes**, dès l'élaboration de la stratégie RSE. Cette première étape est un premier révélateur de l'appropriation des enjeux par l'entreprise.

L'identification et la cartographie des parties prenantes est une pratique courante qui peut être améliorée

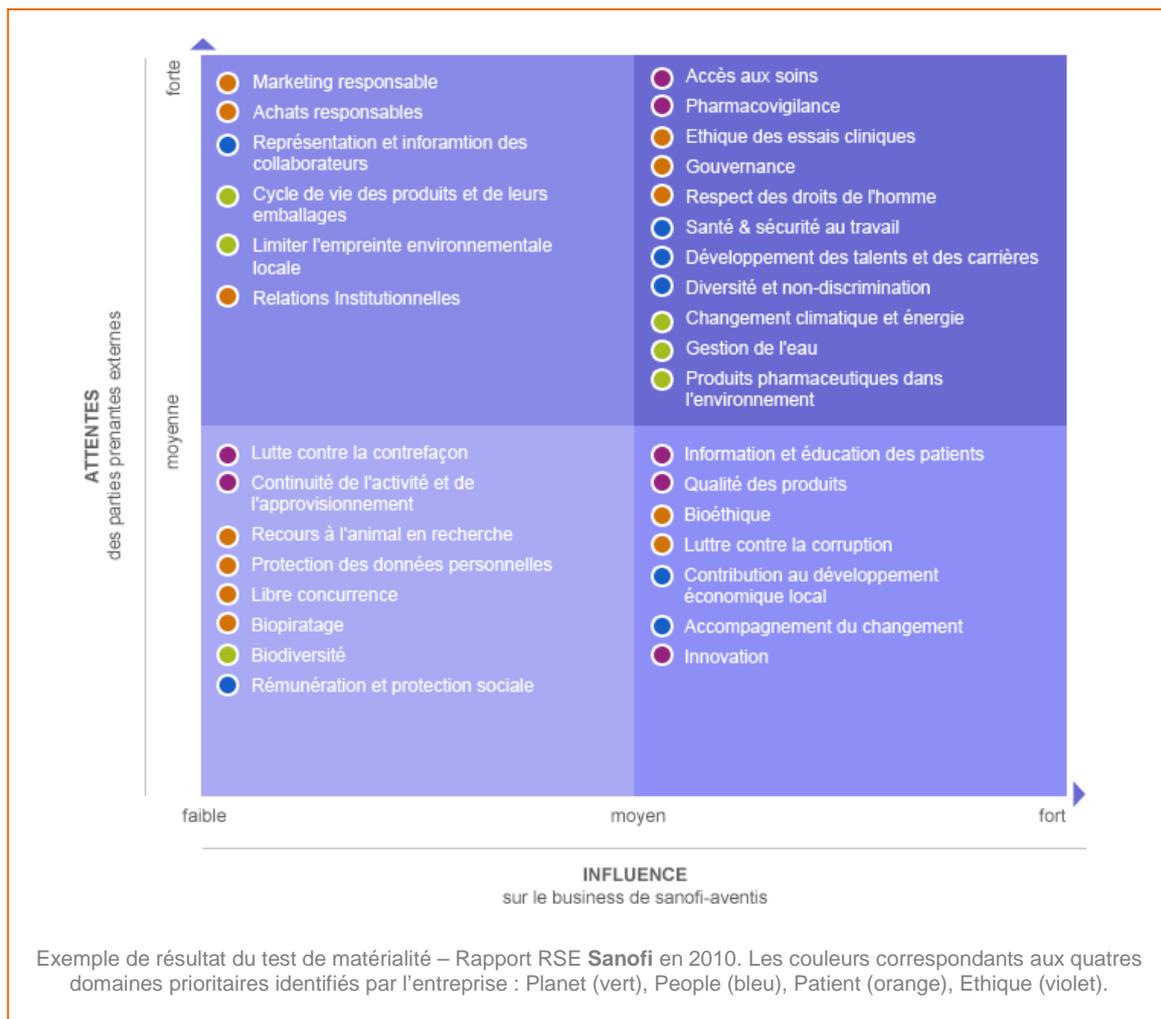
Les parties prenantes interviennent à plusieurs niveaux dans la construction d'une démarche de responsabilité sociétale. En particulier, l'entreprise est incitée à s'appuyer sur celles-ci pour **identifier en amont ses enjeux clés** : « l'identification des impacts des décisions et activités de l'organisation » est l'une des pratiques déterminantes d'une démarche de RSE réussie selon la norme ISO26000, et selon la norme AA1000³², celle-ci doit être réalisée de telle sorte qu'ils soient pertinents pour l'organisation **et ses parties prenantes**.

Ainsi, l'entreprise peut réaliser un **test de materialité**, qui consiste à interviewer, par exemple dans le cadre d'entretiens bilatéraux, un certain nombre de parties prenantes clés qui pourront l'aider à prioriser ses enjeux clés.

³¹ Source Deloitte, *Responsabilité sociale d'entreprise et dialogue avec les parties prenantes*, enquête réalisée en nov. 2007 auprès d'une cinquantaine d'entreprises françaises, essentiellement du CAC 40.

³² La norme AA 1000 repose sur un processus d'engagement systématique des parties prenantes dans les activités quotidiennes des entreprises. Ce processus se concrétise par des indicateurs, des objectifs et des systèmes de reporting qui doivent assurer l'effectivité de la performance globale de l'entreprise en la matière. La norme AA 1000 est utilisée par des grandes entreprises, mais également par des organisations non gouvernementales et par des institutions publiques.

→ Le test de matérialité est pratiqué par plusieurs entreprises comme **Air France, SFR, Orange, Dexia, Sanofi**. Seule une entreprise (Air France) y faisait référence un an auparavant.



La cartographie des parties prenantes présentée dans les rapports varie fortement d'une entreprise à l'autre. Si la majorité des entreprises mentionne leurs grandes catégories de parties prenantes (salariés/collaborateurs, fournisseurs, clients, actionnaires, collectivités territoriales, associations/ONG, etc), rares sont celles qui détaillent ces grands ensembles et qui réalisent une réelle cartographie de celles-ci.

Les **principaux critères** auxquels les entreprises étudiées ont recours sont :

- les enjeux (environnementaux, sociaux, sociétaux. cf. test de matérialité),
- les types d'organisation (internes vs. externes, ONG, syndicats, médias, investisseurs...),
- la nature des relations avec l'entreprise (directs/indirects, contractuels/non contractuels, etc.),
- les attentes (fortes/faibles...),
- la localisation géographique (national / régional / national).

→ **SFR** identifie de manière plus détaillée - sur treize pages - chacun de ses groupes de parties prenantes en précisant les sujets et les modes de dialogue établis avec eux ainsi que les faits marquants propres à ces interlocuteurs.

Clients et Associations de consommateurs

Associations de consommateurs

Sujets et mode de dialogue

En 2010, SFR a rencontré les représentants nationaux des associations de consommateurs à plusieurs reprises.

Au niveau national :

- Une réunion annuelle avec les associations de consommateurs et la direction générale.
- Trois réunions avec les associations de consommateurs sur des sujets d'actualité avec les experts de l'entreprise concernés.

Au niveau régional :

Des réunions d'information avec les représentants régionaux des associations pour répondre aux principales questions que leur remontent leurs adhérents et faire de la pédagogie sur les nouveaux usages et services.

[Plus de détails sur les réunions 2010 et sujets abordés](#)

A noter également en 2010, une participation active aux travaux du CNC et de la FFT

SFR fut présent à toutes les réunions de concertation avec les associations de consommateurs au sein du CNC (Conseil National de la Consommation) sur l'internet mobile, la transparence de l'information et la maîtrise de la consommation.

Au niveau de la profession, le dialogue s'organise également au sein de la Fédération Française des Télécoms avec de nombreuses avancées sur 2010.

[Plus de détails sur les travaux menés en 2010](#)

Des outils d'information sont à disposition des associations : un numéro vert dédié aux associations de consommateurs et un espace consommateurs sur le site sfr.com qui permet aux associations d'accéder facilement aux informations utiles.

Extrait du rapport annuel de SFR, 2010, p 7.

- Depuis 2003, **AREVA** a développé une méthodologie de cartographie des parties prenantes externes locales qui permet aux sites de confronter leur perception des attentes des parties prenantes locales aux attentes réelles de ces acteurs. 44 cartographies ont été réalisées à ce jour, au total, plusieurs centaines de parties prenantes ont été interviewées par un expert extérieur. Les cartographies réalisées ont permis d'élaborer des « plans d'action dialogue » qui seront régulièrement examinés par les équipes développement durable du groupe.
- **ADP, Air France-KLM, Bouygues Construction, Carrefour, Dexia, Orange** utilisent des tableaux afin de présenter de manière didactique : les parties prenantes concernées, leurs attentes, les objectifs fixés, les modes de dialogue initiés avec chacune d'elles pour y arriver, les réalisations pour l'année concernée, les prochaines étapes.

En synthèse :

Les pratiques d'identification des parties prenantes progressent. Cependant, dès lors que celles-ci ont été identifiées, il reste encore à les prioriser en vue d'engager un dialogue dans la durée. Or, il apparaît que la **base d'identification et de sélection des parties prenantes** avec lesquelles dialoguer (cf. indicateur 4.15 de la GRI) est rarement précisée, malgré le fait que les entreprises disent respecter ce critère.

Les niveaux de dialogue sont hétérogènes et imprécis

Selon la norme AA1000, un processus de dialogue doit s'adresser à des parties prenantes **pertinentes**, et être engagé en vue d'un **objectif clair** et l'obtention de **résultats partagés**. Pour la norme ISO26000, l'objectif ultime du dialogue est « *d'éclairer les décisions de l'organisation* ».

Ainsi, contrairement à la communication, l'information ou la sensibilisation, le dialogue est une pratique qui implique un **échange bilatéral et une certaine réciprocité**, avec des modalités diverses pouvant aller jusqu'à un engagement formalisé voire une autonomisation (*empowerment*) des parties prenantes. L'analyse nous montre cependant que les confusions de langage sont importantes et que l'utilisation du terme « dialogue » est souvent impropre.

Les différents niveaux de dialogue selon la norme AA1000		
Niveau d'engagement	Caractéristiques	Méthodes
Consultation	Dialogue bilatéral limité : l'organisation pose des questions, les parties prenantes répondent	<ul style="list-style-type: none"> • sondages • groupes de discussion • réunion avec quelques parties prenantes • ateliers de travail • comités consultatifs
Négociation	Recherche d'un accord, centrée sur des intérêts matériels ou des enjeux quantifiables, dans un temps limité	<ul style="list-style-type: none"> • négociation collective avec les travailleurs à travers leurs syndicats
Implication	Dialogue bilatéral ou multilatéral : apprentissage réciproque, mais les parties prenantes et l'organisation agissent indépendamment	<ul style="list-style-type: none"> • forums multilatéraux • comités consultatifs • Processus de construction de consensus • prise de décision participative • groupes de discussion • Systèmes de feedback online
Collaboration	Dialogue bilatéral ou multilatéral : apprentissage, prise de décision et actions communs	<ul style="list-style-type: none"> • projets conjoints • joint ventures • Partenariats • initiatives multipartites
Empowerment	Nouvelles formes de responsabilisation / décisions déléguées aux parties prenantes / les parties prenantes jouent un rôle dans la gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • intégration des parties prenantes dans gouvernance, la stratégie et le management des opérations

Source : AccountAbility AA1000SES, 2011. Traduction Comité 21.

Illustration de la diversité des pratiques en matière de dialogue :

- Pour **SUEZ Environnement**, les modes de dialogue avec les parties prenantes recouvrent aussi bien un site participatif 2.0 « Idées neuves sur l'eau », des informations sur les filiales qu'une 7ème session de concertation.
- Pour le **LEEM**, le dialogue passe par un organe de consultation spécifique, le COPPEM (Comité de parties prenantes des entreprises du médicament), animé par un tiers extérieur et qui regroupe une diversité d'acteurs, notamment des associations de patients.
- Pour **ADP**, cela se traduit par des groupes de travail, des expositions sur le développement durable pour la société civile, des visites de sites pour les partenaires financiers, d'un rapport annuel pour l'Etat et les pouvoirs publics et enfin d'un site internet
- Pour **Carrefour**, des études de satisfaction sont réalisées auprès des clients, ainsi que des baromètres internes pour les collaborateurs, des réunions avec les fournisseurs, une consultation des riverains, des rencontres avec les interlocuteurs des pouvoirs publics, etc.
- Chez **SFR**, des réunions annuelles avec les associations de consommateurs sont organisées, des partenariats co-construits avec des associations et un tutorat organisé pour des jeunes en difficulté.

Parmi les différentes formes que peut prendre le dialogue, la **concertation des parties prenantes** apparaît comme un exercice particulier, dès lors qu'il permet l'expression multilatérale de différents points de vue, critiques et constructifs.

De fait, la concertation des parties prenantes a pour but d'infléchir la trajectoire prise par les démarches de développement durable des organisations (RSE, Agenda 21, etc.) afin **d'améliorer leur adéquation avec les attentes de la société civile.**

La concertation correspond au niveau d'engagement appelé « *implication* » dans la classification AA1000 (cf. tableau ci-dessus). En effet, l'entreprise reste libre de ses décisions mais doit rendre compte de la façon dont elle **prend en compte les remarques/suggestions** des parties prenantes, ou à défaut expliquer pourquoi elle n'a pas pu ou voulu le faire.

Pour les organisations, la concertation est pertinente dans la mesure où elle leur permet de **perfectionner leur politique de développement durable**, mais aussi de **mobiliser leurs équipes dirigeantes** autour du projet de développement durable ambitieux.

Toutefois, la concertation reste un « exercice oral », lourd à mettre en œuvre, et qui doit s'incarner in fine, dans des actes concrets et ainsi conduire l'organisation à **préciser ses engagements et à aménager en conséquence son plan d'actions.**

A savoir

D'où vient le mot « concertation » ?

Le mot concertation vient de l'italien *concertare*, au sens de "**projeter quelque chose en commun**", lui-même emprunté au latin *concertare* "**agir dans un but commun**".

Quelles sont les différentes formes de concertation ?

On distingue habituellement les concertations « stratégiques » (*corporate*) des concertations « locales » :

- les démarches locales s'adressent à un grand nombre de personnes, à la fois à des experts et des citoyens, et portent souvent sur l'acceptabilité d'un projet précis (ex : construction d'une autoroute, installation d'une usine, etc.). Dans de nombreux cas, lorsque les projets sont de taille, ces concertations sont encadrées par la loi.
- à l'inverse, les démarches de type stratégiques, concernent la stratégie RSE de l'entreprise et s'adressent exclusivement à des experts ou à des organismes représentants des citoyens. Ces concertations peuvent couvrir l'ensemble des enjeux de responsabilité d'une entreprise comme ne traiter que de sujets très spécifiques. Contrairement aux concertations locales, ces démarches comptent généralement un nombre beaucoup plus restreint de participants.

Ne faisant pas l'objet d'une définition précise dans les principaux référentiels (GRI, AA1000, ISO 26000), le terme « concertation » recouvre des **acceptions différentes** dans les rapports annuels analysés :

- La concertation comme notion de **consultation** : **Séché environnement** déclare faire l'analyse d'une situation donnée en « concertation avec le propriétaire d'un site ».
- La concertation dans le cadre du **dialogue social** : le plan de départ volontaire **d'Air France** a fait l'objet de « concertation » avec le comité central d'entreprise et les représentants du personnel.
- Des instances de **concertation avec les riverains**, réunies par le préfet pour l'implantation d'infrastructures d'**Aéroport de Paris**.
- Chez **EDF** le panel développement durable rattaché au comité exécutif représente une **instance de réflexion** permettant d'améliorer le mode de gouvernance de l'entreprise, d'échanger des vues stratégiques, et de ce concerter sur la stratégie de l'entreprise.
- La concertation de parties prenantes dans le cadre de l'exercice proposé par le Comité 21 : **AREVA, Eiffage** par exemple.
- La **concertation avec les filières agricoles** dans le cas de **Mc Donald's**, en 2009 et 2010 : identification des problématiques avec des experts, puis concertation avec des fournisseurs issus des cinq filières agricoles (bœuf, poulet, blé, pommes de terre, salade), enfin, consultation d'un panel de parties prenantes (acteurs des filières, ONG, pouvoirs publics, ADEME, parties prenantes internes, fournisseurs...). Plus d'une centaine d'acteurs se sont engagés dans la démarche.

i A savoir

La démarche de concertation proposée par le Comité 21

Le Comité 21 a fait de la **concertation avec les parties prenantes** l'une de ses missions premières et a développé dans ce but des règles déontologiques et opérationnelles afin d'animer efficacement ces démarches. Ainsi, depuis 2004, **le Comité 21 conçoit et anime** à la demande d'entreprises adhérentes ou de collectivités locales (Areva, GDF SUEZ, Suez Environnement, Eiffage, Coca-Cola, Conseil général de Seine-et-Marne), **des démarches de concertation "sur mesure" avec des panels de parties prenantes externes** (ONG, collectivités locales, experts, etc.).

Réunissant les directions stratégiques de l'entreprises (direction générale, ressources humaines, finance, marketing, achats, etc.) les sessions de concertation permettent de mieux faire comprendre l'action de la direction de développement durable de l'entreprise **tant en interne qu'à l'externe** et ce tout en permettant aux parties prenantes de challenger les politiques mises en place.

Avant de s'engager dans une démarche de concertation, le Comité 21 peut également à leur demande, accompagner les entreprises et collectivité adhérentes dans **l'identification de leurs parties prenantes (réalisation d'une cartographie)**.

Pour en savoir plus : <http://www.comite21.org/nos-actions/economie-responsable/axes-travail/concertation/index.html>

Par ailleurs, plusieurs entreprises ont mis en place des **boîtes à outils** pour mettre en œuvre des procédures de **dialogue local** dans leurs filiales.

- **SUEZ Environnement** a développé son « **Stakeholder Dialogue toolkit** » depuis 2009 dont la version finale devrait voir le jour sous forme d'application web. Cet outil permet de formaliser la cartographie des parties prenantes et des enjeux pour chacun des territoires. SUEZ Environnement a par ailleurs inscrit à son catalogue de formations des sessions destinées aux managers souhaitant développer leurs compétences d'ouverture et de dialogue. Plus d'une dizaine de sites pilotes l'expérimentent en France et à l'international.
- **Orange** propose un « **CSR Dialog Toolkit** » qui permet de valoriser les initiatives RSE déjà engagées par les filiales et de renforcer leur impact en intégrant les perceptions et les attentes des principales parties prenantes locales. Cette boîte à outils est basée sur la conduite d'ateliers internes de réflexion et d'entretiens externes avec des représentants des parties prenantes. Il donne lieu à la construction d'une matrice de matérialité, d'un plan d'actions RSE adapté aux enjeux locaux et en cohérence avec les priorités du groupe.
- **Total** a créé en 2006 le « **Stakeholder Relationship Management + (SRM+)** ». Cet outil, déployé dans 60 sites principaux à fin 2009, permet aux responsables de sites de réaliser une cartographie précise de leurs enjeux sociétaux. Il s'appuie sur des bonnes pratiques, une aide à la définition d'un plan d'action partagé avec les parties prenantes, ainsi que des modalités de mise en œuvre et de suivi.

*Le Groupe **Lafarge** propose expertise, outils et partage de bonnes pratiques, en interne comme en externe, à ses unités opérationnelles et aux sites. Les unités sont en effet les plus à même de comprendre les contextes locaux et d'engager les actions appropriées. Le groupe a par ailleurs défini trois indicateurs de performance en matière d'engagement auprès des parties prenantes locale :*

- % d'unités de personnes formées au dialogue avec les communautés ;
- % de réunions sur le site avec les communautés ;
- % de sites dotés de plans d'action locaux.

En synthèse :

Il est important de définir en toute transparence dans quel **type de dialogue** l'entreprise s'engage vis-à-vis de ses parties prenantes et jusqu'à quel point celle-ci est prête à s'ouvrir.

Il est également nécessaire d'informer les destinataires du reporting RSE sur les **modalités de dialogue** retenues, notamment dans le cas d'un dialogue exigeant de type concertation : quels sont les enjeux couverts ? Quel type de parties prenantes est consulté ? Quel est le périmètre géographique / stratégique ? Quels sont les principes et règles retenus dans le cadre du panel ?

Enfin, une démarche de dialogue ne doit pas être une initiative isolée dans l'organisation mais devenir progressivement une **posture**, tant au niveau global que sur un plan plus local.

Des efforts sont à faire pour mieux rendre compte aux parties prenantes

Deux référentiels reconnus encadrent à ce jour l'engagement des entreprises à **rendre compte à leurs parties prenantes** dans leurs rapports RSE.

En effet, les organisations peuvent d'une part se référer à la norme anglo-saxonne **AA1000** et à ses trois grands principes (cf. p15), pour mettre en œuvre une démarche de dialogue cohérente. D'autre part, les entreprises peuvent respecter les quatre indicateurs de la **Global Reporting Initiative** consacrés au dialogue (4.14 à 4.17), et en particulier l'article 4.17, qui exigent d'elles une transparence sur les « *questions et préoccupations clés soulevées via le dialogue avec les parties prenantes et [sur la] manière dont l'organisation y a répondu, notamment lors de l'établissement de son rapport* ».

- En France, peu d'entreprises se réfèrent à la norme AA1000 hormis **Orange** et **Sanofi**. En revanche, le respect des indicateurs de la GRI est plus répandu.

Afin de crédibiliser et pérenniser ces exercices qui sont source de valeur ajoutée pour les entreprises, il est nécessaire de renforcer **l'évaluation de la qualité des démarches** et de s'assurer de leur impact (en s'appuyant sur des indicateurs) : quels sont les impacts stratégiques et opérationnels du dialogue ? En quoi a-t-il influencé l'apprentissage, l'expertise, les prises de décision ? Que pensent les parties prenantes du dialogue ? Ont-elles l'impression d'influencer la stratégie de l'entreprise ? Dans cette optique, une évaluation par un tiers neutre indépendant est la meilleure preuve d'une volonté sincère de dialoguer.

Sans la nécessaire contrepartie de la **transparence et du « rendre compte »**, le danger est grand de voir des parties prenantes de plus en plus sollicitées se lasser, et ne plus croire à la sincérité des entreprises qui s'engagent dans un processus de dialogue. En effet, l'expérience montre qu'une démarche de dialogue mal engagée, qui ne s'accompagne d'aucune réelle volonté de changement peut produire l'effet inverse à celui recherché : une rupture de confiance.

Il est donc essentiel de **communiquer en toute transparence** et en accord avec les parties prenantes, sur :

- le contenu et la nature des échanges (ou « *outputs* » : analyses critiques, questions, propositions, recommandations, engagements, etc.),
- les implications escomptées dans les décisions de l'entreprise (ou « *outcomes* » : plans d'action, plan de formation des managers, etc.).

En synthèse :

Les entreprises rendent compte de façon trop imparfaite des conditions dans lesquelles elles s'engagent avec leurs parties prenantes : a minima, le **contenu et la nature des échanges** avec les parties prenantes devraient faire l'objet d'un reporting systématique.

Les implications escomptées dans les **décisions de l'entreprise** (plans d'action, plan de formation des managers, etc.), devraient être communiquées dans un souci de transparence. Enfin, la qualité globale du dialogue faire l'objet d'une **mesure et d'une évaluation**, en bonne entente avec les parties prenantes.

Vers une prise de parole encadrée des parties prenantes dans le reporting RSE des entreprises

Quelle place donner aux parties prenantes dans les rapports RSE ? Celles-ci sont en effet amenées parfois à **prendre la parole**, sous la forme d'interviews ou d'apport d'expertise. Cette pratique semble si légitime, qu'il a été précisé à l'origine dans l'article 225 du Grenelle 2 que « *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* ».

Le retrait de cette mention souligne la crainte et les hésitations des entreprises devant la possibilité offerte à des tierces personnes, extérieures à l'entreprise, encore mal connues et parfois vindicatives, de s'exprimer sur sa démarche. Comment en effet s'assurer de la représentativité de ces parties prenantes ? Comment éviter tout dérapage au nom de la transparence ? Quel impact sur la réputation de l'entreprise ?

- Pour **Mc Donald's**, il s'agissait de concrétiser les concertations agricoles en donnant la parole à ses fournisseurs : McKey France, East Balt France, Crudi Bakkavor, McCain. La formule « Regards croisés » est également appréciée : elle permet de mettre en perspective l'interrogation d'une partie prenante avec la réponse donnée par un collaborateur en interne. **Air France-KLM, Carrefour, Eco-Emballages** ont choisi cette option.
- En intitulant son rapport RSE « *Dix questions que vous nous posez* », le **groupe Total** place au centre ses parties prenantes, lesquelles posent des questions de cinq à six lignes à des correspondants Total concernés par les différentes thématiques abordées dans le rapport. Les parties prenantes ainsi mises en scène varient : Prix Nobel, économiste, expert, étudiant, président d'association, directeur et les organisations diverses : CLCV, IMS Entreprendre, Unilever, ENS, etc.
- Certaines entreprises comme **Eiffage, EDF, Bouygues, ADP, VINCI** ou **Orange** n'ont pas choisi d'alimenter en témoignages leur reporting mais renvoient vers de nombreux partenariats et sites de références des organismes avec lequel le dialogue est engagé.

Autres initiatives

- **Lafarge**: Le panel doit formuler son avis de manière collective et exprimer ainsi le consensus du panel. Le rôle du tiers facilitateur est de guider et faciliter le panel à trouver un consensus pour formuler cet avis. Lafarge s'engage à publier cet avis sans censure spécifique sur son site Internet. www.lafarge.fr
- **Shell** : deux pages du rapport de responsabilité sociétale sont dédiées au panel. www.shell.fr

Malgré l'intérêt que représentent ces pratiques, elles semblent présenter des limites. En effet, il est rare de voir dans les rapports des commentaires réellement critiques des parties prenantes. Faut-il y voir de leur part une forme d'autocensure ? Ou bien cela tient-il au choix des parties prenantes interviewées, choisies pour leur caractère consensuel ?

Pour remédier à ce frein, **l'expression collective des parties prenantes** dans les rapports RSE peut apparaître comme la façon la plus pertinente de donner du poids à leur parole tout en évitant ces écueils. Celle-ci doit alors se faire dans le cadre d'un panel institutionnalisé, c'est-à-dire encadré par des règles approuvées par les deux parties, l'entreprise d'une part, les parties prenantes de l'autre.

- **Edf** : les opinions des membres du panel sont mises en ligne sur le site Internet d'EDF. <http://strategie.edf.com>

Conclusions et recommandations

La particularité des parties prenantes est de faire à la fois l'objet (ex : partenariats valorisés dans les rapports par exemple) et la cible du reporting RSE (la finalité du rapport est de rendre compte des actions engagées auprès des parties prenantes).

L'intégration des parties prenantes dans les rapports annuels étudiés **semble faire du chemin**. Face aux pressions exercées par la société civile, les normes et référentiels (ISO 26000, AA1000, GRI notamment) ont certainement aidé les organisations à mieux s'ouvrir à leurs parties prenantes et à structurer leurs démarches de dialogue.

Cependant, les **initiatives exemplaires sont encore rares et la transparence parcellaire**. Trop souvent les entreprises semblent en effet se contenter de lister leurs grandes catégories de parties prenantes par type d'organisation, en les accompagnant d'exemples d'initiatives engagées avec certaines d'entre elles.

Or l'engagement d'une entreprise dans une démarche de dialogue va plus loin et se mesure avant tout par sa capacité à **s'ouvrir au regard « critique-constructif »** de ses parties prenantes, en acceptant un changement de posture. Pour cela, il est nécessaire d'instaurer un cadre rigoureux, partagé, propice au dialogue et à l'établissement de la confiance réciproque. La crainte d'un dérapage d'un côté, la peur de l'instrumentalisation de l'autre, empêchent malheureusement bien souvent une expression sincère des points de vue.

Pourtant, si nous voulons que les intérêts des entreprises et ceux de la société civile convergent, une **prise de parole non instrumentalisée** des parties prenantes est souhaitable car source de crédibilité des démarches de RSE.

Le point de vue de l'expert

Nicolas Delange, manager chez Utopies



Comment le dialogue avec les parties prenantes est-il abordé dans les rapports annuels ? Existe-t-il, selon vous, un risque d'instrumentalisation de cette notion et des relations avec les parties prenantes ?

Le **risque d'instrumentalisation existe**, et l'enjeu pour une entreprise réellement exposée à des enjeux d'acceptabilité de ses activités serait de voir l'ensemble de sa communication *corporate* attaquée et remise fondamentalement en cause.

Les entreprises s'en prémunissent le plus souvent en optant pour une approche minimaliste décrivant sommairement leurs principales parties prenantes avec parfois, une synthèse récapitulant pour chacune les modalités de dialogue, les attentes identifiées et les actions menées.

Une approche plus contraignante consiste à leur demander d'émettre un avis critique sur la stratégie de l'entreprise et/ou son rapport de développement durable. Evidemment, l'exercice est plus convaincant s'il inclut des parties prenantes notoirement critiques sur le secteur d'activité concerné, ou spécialistes d'un enjeu difficile à traiter pour le secteur... Dans certains cas, cet avis est donné par les membres d'un comité de personnalités externes référentes sur des thématiques spécifiques, qui accompagne et oriente la démarche de l'entreprise.

Enfin, les entreprises les plus engagées et transparentes rendent compte de la façon dont elles intègrent l'avis de leur parties prenantes pour prioriser les enjeux de leur reporting extra-financier : ces tests de matérialité peuvent même être audités par des tiers externes dans le cadre du standard AA 1000. En France, les entreprises qui se réclament de ce standard et celles qui se font *effectivement* auditer par rapport à ce référentiel se comptent sur les doigts d'une main ... ce qui constitue une excellente opportunité pour démarquer et crédibiliser la communication *corporate* extra-financière.

Et demain ? **L'implication des parties prenantes** dans le reporting pourrait aller jusqu'à leur demander, non plus juste de donner leur avis sur le rapport, mais de le **réaliser** : il y a quelques années, The Body Shop avait demandé à une personnalité externe de faire intégralement son rapport et plus récemment, Coca-Cola a demandé à l'ONG Oxfam de co-produire un rapport sur ses impacts sociaux en Zambie et au Salvador. Le **rapport** ne deviendrait plus le prétexte au dialogue, ou sa chronique, mais le **lieu-même du dialogue**.

Traduire son impact territorial : la valorisation des projets entreprises/collectivités

Contexte

L'entreprise ne peut exister sans le territoire sur lequel elle est implantée et la collectivité a, en retour, besoin des entreprises dans leur diversité pour accroître son attractivité.

Ces interactions évidentes sont néanmoins **difficiles à définir, qualifier et nommer**. En témoignent la multitude d'appellations utilisées pour présenter ce lien : ancrage territorial, impact territorial, contribution au développement économique du territoire, implication ou intégration au territoire, etc. Chaque expression se place d'ailleurs du point de vue de la collectivité ou de l'entreprise et n'englobe donc pas une vision commune d'échanges entre ces deux types d'acteurs.

Si l'on étudie les textes officiels, aucune terminologie ne se distingue davantage. Le **Livre vert de la Commission européenne** précise que la responsabilité sociale des entreprises « *a aussi trait à l'intégration des entreprises dans leur milieu local que ce soit au niveau européen ou international.* » Les **GRI** abordent le sujet en précisant les **critères** qui y sont liés : prise en compte des besoins des populations locales, part d'achats locaux, nombre de personnes formées dans le cadre de transfert de savoir-faire, montant des sommes allouées au soutien des structures sociales et sanitaires locales, etc. Les **principes directeurs de l'OCDE** engagent les entreprises à « *encourager le renforcement de capacités au niveau local en coopérant étroitement avec la communauté locale* ». La **norme ISO 26000** parle d'« **implication auprès des communautés** » (cf encadré ci-contre), terminologie qui est d'ailleurs venue remplacer celle d'ancrage territorial dans la version finale de la norme.

A savoir

Selon l'ISO 26000, l'**implication auprès des communautés** est : « *le travail de proximité proactif d'une organisation vis-à-vis de la communauté. Il vise à prévenir et à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec des organisations et des parties prenantes locales et à avoir un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté.* »

L'analyse menée s'est concentrée sur l'influence réciproque et les actions conjointes menées par les **entreprises et les collectivités locales**. Non que les autres formes de partenariats territoriaux ne soient intéressantes (mécénat associatif, partenariat interentreprises, projet de concertation avec les riverains, etc.), mais les obligations réglementaires du Grenelle 2 (articles 225 et 255) contraignant une grande partie de ces acteurs à émettre un rapport de développement durable, il semble pertinent d'analyser la manière dont ils peuvent collaborer ensemble et en rendre compte.

Avant d'aller plus loin dans les exemples et notions rencontrées dans les rapports annuels de développement durable côté entreprise et collectivité, il est donc nécessaire de **définir** les concepts en jeu. Par là-même, il sera possible d'analyser les types de projets construits, les bonnes pratiques à retenir ainsi que leur prise en compte et valorisation dans les rapports annuels.

Comment définir les liens entre les entreprises et les territoires ?

La notion de **territoire** peut recouvrir plusieurs périmètres et acceptions :

- Le **territoire de vie** : espace vécu par les citoyens, espace d'appartenance, espace d'ancrage identitaire.
- Le **territoire administratif et politique** : lieu de débats, de décision, de l'action publique.
- Le **territoire économique** (bassin d'emploi),
- Le **territoire vécu par l'entreprise** : zone d'approvisionnement, zone de prospection, zone de provenance des salariés, étendue géographique de ses marchés.

Pour l'entreprise, développer son ancrage ou son impact territorial consiste à favoriser les facteurs la reliant à son territoire d'implantation et lui permettant d'entretenir des relations de « bon voisinage » avec les acteurs locaux. Historiquement, certains liens entre entreprises et territoires sont d'ailleurs si forts qu'ils ont acquis une dimension culturelle voire identitaire. Michelin à Clermont-Ferrand, PSA à Sochaux en sont quelques exemples connus. Et la fermeture d'une entreprise peut bouleverser le paysage local comme ce fut le cas à Alençon avec le départ de l'usine Moulinex. On comprend aisément alors que les **collectivités** souhaitent, quant à elles, développer des stratégies de *marketing territorial* pour attirer de nombreuses entreprises mais aussi pour diversifier l'activité économique locale.

Les liens entre les collectivités et les entreprises sur le territoire sont finalement **protéiformes**. Ils peuvent en effet recouvrir aussi bien : la concertation avec les riverains, les actions de mécénat, la recherche et l'innovation, les achats auprès de fournisseurs locaux, le développement de l'emploi ou encore l'éducation à l'environnement³³.

Du « bon voisinage » à la co-construction de projets communs : des exemples de collaboration entreprises / collectivités

Globalement, les expressions « **ancrage territorial** » et/ou « **impact territorial** » sont encore peu utilisées dans les rapports annuels de développement durable des entreprises (une vingtaine de rapports sur quarante). Le terme « impact » est plus régulièrement utilisé sous l'angle de l'impact environnemental. La notion d'ancrage territorial est associée à celle de mécénat local via des fondations d'entreprise. C'est le cas en l'occurrence pour **Vinci** qui « *pour accroître son ancrage territorial*³⁴ » lance un programme Cité solidaire avec sa Fondation. Si l'ISO 26000 semble avoir renforcé les références faites aux notions de « dialogue » et de « parties prenantes », à l'inverse, la notion d'implication auprès des communautés telle que définie par cette norme, n'a pas encore gagné le contenu des rapports. En effet, seule la **Saur** a évalué, en cohérence avec la norme ISO 26000, la démarche et les actions qu'elle mène, entre autre sur l'ancrage territorial³⁵.

« L'ancrage territorial des installations industrielles du groupe est spécifique à ses métiers et essentiel à sa pérennité. »

Rapport annuel GDF 2010, p18.

Côté collectivité, la forme plurielle « impacts territoriaux » est préférée par le **Conseil général de Gironde** qui consacre également un passage à la « *conditionnalité du développement durable comme facteur d'accélération de l'ancrage de la responsabilité sociétale du Département* ». Sans qu'il ne soit fait explicitement mention de ces termes, le rapport de la **Région Nord-Pas-de-Calais** fait appel à d'autres expressions (« dialogue territorial », « territorialisation » ou « démarches territoriales ») qui renvoient à cette notion.

Pour analyser l'ancrage dans les rapports d'entreprises, nous avons distingué **trois types d'entreprises**. En fonction de leur activité, de leur occupation au sol, certaines sont plus impliquées que d'autres dans le développement économique, social du territoire. Leur impact et leur contribution à l'évolution de celui-ci varient en fonction de plusieurs paramètres et peut aller bien au-delà de la simple redistribution de taxes ou impôts à la collectivité.

Légende

	Création d'outils d'aide, d'accompagnement, développement d'offre commerciale, de pôle de compétitivité, etc		Développement de partenariat
	Eco-conditionnalité des offres, des marchés publics : actions « durables » de la collectivité en tant que donneur d'ordres.		Création d'outils de communication : blog, site Internet, événements, etc.

³³ Voir fiche repère *Comment réussir l'ancrage territorial de son entreprise ?* – décembre 2010 – Comité 21. <http://www.comite21.org/espace-adherent/espace-collaboratif/groupe-travail/responsabilite-societale-des-entreprises-rse/compte-rendus.html>

³⁴ Rapport annuel 2010 – Vinci – p 23

³⁵ Rapport 2010 *Grandeur nature 2010* – SAUR - p14

Groupe 1 / les entreprises structurant les services et réseaux des collectivités

Les **entreprises dont le cœur d'activité est d'offrir un service et/ ou d'organiser les réseaux nécessaires à la vie des collectivités**. Cette activité transforme le territoire de manière plus ou moins directe.

Dans ce premier groupe, on retrouve des entreprises telles que **Keolis** pour les transports publics, **Séché environnement** pour la gestion des déchets, la **Saur** pour la gestion de l'eau, **EDF** pour l'électricité, **France Telecom/Orange** ou **SFR** pour la téléphonie. Il en va de même pour **Veolia** ou **Suez Environnement**. Des entreprises telles que la **CDC**, **Dexia**, **La Poste** - qui financent les projets des collectivités - font également partie de ce groupe.

Caractéristiques : ces entreprises sont habituées à dialoguer quotidiennement avec les collectivités territoriales, dans le cadre, par exemple, de contrats de délégation de service public (DSP) ou de partenariats publics-privés (PPP). Grâce aux technologies et aux informations du terrain dont elles disposent, elles peuvent fournir de l'assistance aux collectivités pour leur politique de développement durable soit dans une relation clients/fournisseur, soit dans une relation partenariale.

Les **enjeux** peuvent alors être :

- d'apporter des services aux collectivités pour les aider à atteindre leurs objectifs en matière de développement durable.
- de maintenir un bon niveau de dialogue afin de consolider les relations de confiance : organisation de rencontres régulières, communication à destination des collectivités, etc.
- d'innover afin de se faire connaître comme un acteur de référence de la collectivité : projets de partenariat de recherche, création de think tank sur la ville, etc.
- de participer au développement des territoires en étant actif dans les projets initiés par les acteurs locaux (veille).

→ **Dexia** : logiciel d'audit et de simulation des travaux énergétiques et accompagnement handicap



Dexia a développé avec l'association Promodul **un logiciel d'audit et de simulation des travaux** énergétiques qui permet aux décideurs publics d'articuler vision technique et financière à travers une approche coût global. Le logiciel offre une évaluation de la performance énergétique des bâtiments et des émissions de CO₂, une simulation des travaux de rénovation, un chiffrage des investissements nécessaires et des économies réalisées ainsi qu'un rapport de synthèse. L'entreprise propose également une **offre d'accompagnement** sur mesure spécifiquement conçue pour le secteur public local en trois étapes : réalisation d'un diagnostic emploi handicap pour définir les enjeux, les résultats à atteindre en matière de recrutement, maintien et insertion des personnes handicapées ; mise en place d'actions d'amélioration continue, suivi et évaluation de la démarche. Dexia a réalisé son premier diagnostic pour la communauté d'agglomération du Val de Bièvre en 2009.

→ **EDF** : accessibilité énergétique



EDF Energy participe au programme CESP (Community Energy Saving Program) d'isolation des quartiers défavorisés. En **partenariat** avec la **ville de Londres**, l'entreprise poursuit l'initiative London Warm Zone qui consiste à identifier de façon proactive les foyers vulnérables pour les aider à rester au chaud pendant l'hiver. En dix ans, LWZ a réalisé 190 000 évaluations, qui ont permis à 40 000 foyers de bénéficier de 22 M€.

→ Orange : ville durable intelligente



Orange en partenariat avec la **Communauté urbaine de Nice Côte-d'Azur** travaille sur le développement du concept de ville durable intelligente. L'objectif est de développer un ensemble de solutions issues des technologies de l'information et de la communication permettant de mesurer des paramètres environnementaux et d'optimiser l'utilisation des ressources tout en facilitant la vie des habitants. Parmi les thèmes qui seront abordés, on peut citer : l'optimisation de l'éclairage public, la mesure du bruit, la supervision des bacs de recyclage, la télémesure des compteurs d'eau et la détection des problèmes de fuite. Ce programme s'inscrit dans la continuité de l'expérimentation concluante menée depuis deux ans par la Ville de Cagnes-sur-Mer et l'Orange Labs de Sophia-Antipolis, laboratoire de Recherche & Développement d'Orange.

→ GDF SUEZ : rencontres Energies Citoyennes



Les **Trophées Energies citoyennes** récompensent les collectivités ayant mis en œuvre des stratégies locales de performance énergétique et environnementale des bâtiments ainsi que la production et la distribution d'énergies locales renouvelables. Ce prix est ouvert à l'ensemble des collectivités : communes, groupements de communes, structures intercommunales, départements, régions. Les critères d'évaluation des dossiers reposent sur : la vision de l'existant, la vision stratégique et les actions exemplaires proposées. Parmi les membres du jury on compte : l'AMF, la Fédération des maires des Villes moyennes, l'AMGVF, l'Assemblée des Départements de France et le Comité 21. L'initiative est étendue à l'Italie et prochainement à d'autres pays européens.

→ La Poste : aide au maintien à domicile des personnes âgées et groupement d'achats de véhicules électriques



Le projet « Bonjour Facteur » est une **offre de proximité** qui consiste en une visite par les facteurs de personnes en situation de fragilité identifiée par le donneur d'ordre (collectivités territoriales par exemple). Le facteur vient deux à six jours par semaine que la personne ait ou non du courrier. Il s'assure ainsi qu'elle va bien et donne l'alerte au contact désigné si besoin. Cette solution représente une économie pour la société et la collectivité puisque le coût d'une visite avoisine celui d'une lettre recommandée. Ce service a été lancé fin 2010 auprès des Conseils généraux chargés du risque de dépendance.



Pour faciliter la mise en adéquation de l'offre et de la demande sur le marché des véhicules électriques, **La Poste** a souhaité constituer un groupement d'achats mené avec l'UGAP (centrale d'achat public). L'enjeu est de faire ainsi émerger une véritable filière française de véhicules électriques. Après s'être accordés sur un cahier des charges, les 20 acteurs privés et publics participant à la démarche se sont engagés sur une première commande groupée de 50 000 véhicules à partir de fin 2011. La Poste a ainsi fait preuve de sa capacité à fédérer une demande globale. Les collectivités locales comme toutes les entités publiques ou privées assurant une mission de service public peuvent commander des véhicules électriques via l'UGAP.

→ SFR : accessibilité téléphonie mobile



Il s'agit d'un dispositif mené entre **SFR**, Emmaüs et la Ville de Paris ainsi que deux associations (SOS Familles et Cresus Ile de France) afin d'offrir aux personnes les plus démunies l'accès aux téléphones portables. L'accompagnement comprend une aide pédagogique à l'utilisation du téléphone mobile, une offre de téléphonie mobile solidaire et un accompagnement social adapté réalisé par les travailleurs sociaux de la Ville de Paris et les membres des deux associations partenaires. SFR finance des cartes prépayées (le prix proposé est quatre à cinq fois inférieur au tarif habituel) et assure le soutien technique pour la mise en œuvre du dispositif. Le programme a commencé en mars 2010 dans le 19^e arrondissement de Paris.

Groupe 2 / Les entreprises à externalités positives et négatives fortes

Sont ici regroupées les **entreprises dont l'activité impacte fortement le territoire** et qui présentent des **externalités positives** (emploi, dynamique locale) et **négatives fortes** (pollution, air, bruit, environnement). On peut par exemple citer : **Aéroports de Paris** en raison de l'empreinte territoriale de son activité et de ses impacts forts (bruits, environnement, emploi, etc.), **Total** avec son activité d'extraction et de raffinage du pétrole et plus généralement les **entreprises industrielles**.

Caractéristiques : ces entreprises doivent, par la contrainte (réglementation REACH, Seveso, etc), engager le dialogue avec les collectivités territoriales. Le lien qui les unit n'est pas initialement commercial mais n'en demeure pas moins nécessaire pour une implantation dans le long terme sur le territoire.

Les **enjeux** peuvent alors être :

- d'établir une relation durable et de confiance avec le territoire d'implantation afin de pérenniser l'implantation de l'entreprise en développant des concertations locales avec les riverains notamment,
- de s'intégrer au paysage, à la ville afin d'améliorer son image : organisation de visites de sites, participation aux projets locaux, mécénat, achats locaux, etc.
- de participer aux projets de la collectivité : réponse à appels d'offres, contribution à des groupes de prospectives, développement de partenariat.

→ **Aéroports de Paris** : valorisation des pôles économiques Orly et Roissy et centre de ressources



Le pacte territorial est un **partenariat** proposé par **ADP** aux communes limitrophes de son territoire d'implantation. En 2009, ADP a signé un pacte de ce type avec 15 communes du pôle économique d'Orly pour l'emploi, la formation et le développement économique. Le centre international d'accueil d'entreprises Orly International est la structure porteuse de ce pacte. L'objectif est de jouer le rôle d'instance partenariale interdépartementale pour la valorisation du foncier, du marketing territorial, du développement des filières à potentiel et du soutien à l'emploi et à la formation. Les thématiques de travail portent également sur le bruit et la qualité de l'air et la mobilité. A Roissy, le lien territorial prend la forme d'un GIP (Groupement d'intérêt public) sur l'emploi dans lequel ADP est partenaire de l'Etat, de la Région Ile-de-France, des collectivités, des CCI. Ce groupement d'intérêt public vise à faire bénéficier les riverains des opportunités de la zone d'emploi aéroportuaire Roissy-Charles de Gaulle (apprentissage, alternance, insertion professionnelle, etc.)



La plateforme Datagora est un **centre de ressources et de valorisation** du grand bassin d'emploi de Roissy pour les entreprises qui souhaitent s'implanter sur ce territoire. Datagora a été créé, en 2002, à l'initiative **d'ADP** et de trois départements (Seine et Marne, Seine-Saint-Denis, Val d'Oise). La Région Ile-de-France a rejoint le quatuor en 2003. Sous forme d'association, Datagora finance ses missions par les fonds publics de ses partenaires fondateurs depuis 2005. Cette initiative est une bonne manière de faire du marketing territorial à destination des investisseurs potentiels français ou étrangers intéressés par le potentiel économique de cette zone.

→ **Nestlé Waters** : préservation de la biodiversité et création d'emploi



Pour protéger ses sources d'eau minérale naturelle, **Nestlé Waters France** a mis en place une stratégie de développement local avec les agriculteurs, les collectivités locales et l'ensemble des parties prenantes. Cela permet de préserver les exploitations agricoles existantes et d'apporter une contribution décisive au développement durable des régions d'émergence des sources. Une des illustrations de l'engagement de Nestlé Waters France est le partenariat qui l'unit, via sa filiale Agrivair, aux agriculteurs et aux collectivités locales, sur les périmètres de **Vittel**, **Contrex** et **Hépar**. Sur plus de 10 000 ha, le territoire est garanti « zéro pesticides ». La Société des Eaux minérales de **Plancoët**, en Bretagne, a mis en place une démarche environnementale

préventive fondée sur les mêmes principes que le programme Agrivair. Nestlé Waters France a acquis les terrains situés au-dessus des sources et désormais on y produit de l'herbage à la place des cultures consommatrices de pesticides. Résultats : 48 espaces d'oiseaux, 460 espèces d'insectes recensés.



Dans le Bassin des Vosges, **Nestlé Waters France** s'est engagé - avec la collaboration des services de l'Etat - à soutenir des projets d'entreprise ou d'activités qui permettent de valoriser les atouts du territoire et de réussir sa diversification économique avec un objectif de création de 400 emplois pérennes sur trois ans. Pour ce faire, l'entreprise a confié à Sémaphores une mission d'assistance à l'identification de projets. En particulier, le Service Appui à l'Implantation d'Entreprises de Sémaphores est missionné pour la prospection d'entreprises porteuses de projets d'éco-activités susceptibles de s'implanter dans le bassin de Vittel-Contrexéville.

Groupe 3 / Les entreprises à externalités négatives faibles

Le groupe 3 rassemble les **entreprises dont l'activité impacte le territoire plus ou moins fortement mais avec des externalités négatives comparativement faibles par rapport aux entreprises du deuxième groupe**. Les TPE ou les PME, les assureurs ou autres activités de services privés comme la grande distribution (**Carrefour**, **Monoprix**, etc.), la restauration (**Mc Donald's** qui construit et gère des restaurants au cœur ou en périphérie des espaces urbains par exemple) font partie de ce dernier groupe.

Caractéristiques : ces entreprises n'ont pas une obligation réglementaire ou un lien quasi historique avec les collectivités locales. Pour autant, elles ont un intérêt en termes d'image, de communication locale, de gestion des ressources humaines à engager des partenariats avec les collectivités dans lesquelles elles sont implantées.

Les **enjeux** peuvent alors être :

- d'établir une relation durable et de confiance avec le territoire d'implantation afin d'améliorer l'image de l'entreprise : journées portes ouvertes, animations locales, mécénat, etc.
- de s'intégrer dans le paysage régional : achats locaux, recrutements locaux par exemple,
- de participer aux projets de la collectivité : réponse à appels d'offres, contribution à des groupes de prospectives, développement de partenariat.

→ **Mc Donald's France** : programme emballages abandonnés



Il s'agit d'un programme mené par **Mc Donald's** avec l'ensemble des acteurs concernés par la collecte des déchets dans les communes d'implantation des restaurants. En 2007, l'entreprise a ainsi mis en œuvre une démarche de concertation qui a abouti en octobre 2008 à la signature d'une charte nationale entre l'**AMF** et le **SNARR** (Syndicat national de l'alimentation et de la restauration collective). 774 communes sont déjà engagées à fin 2010 dans ce processus d'optimisation de la collecte aux abords des restaurants. Les EcoEquipiers Mc Donald's sont chargés du ramassage des ordures mais ne se substituent pas pour autant aux cantonniers. L'enjeu est de couvrir les 882 communes qui accueillent des restaurants.

→ **BPCE** : Habitat en région



Habitat en région est une association créée par le groupe **BPCE**. Elle fédère quinze entreprises sociales pour l'habitat et sept coopératives HLM filiales des Caisses d'Epargne. L'objectif est de permettre aux entreprises du logement social de partager leurs expertises, leurs innovations et d'être l'interlocuteur des collectivités locales en région et des pouvoirs publics à l'échelle nationale.

Pour une **collectivité**, l'ancrage territorial peut se manifester selon une grande variété d'actions répondant à deux types d'enjeux :

Enjeu 1 / La collectivité créatrice et organisatrice des synergies dans le territoire

Créer une **synergie entre les forces vives** du territoire : entreprises, habitants, associations, collectivités, établissements scolaires, d'enseignement et de recherche. La collectivité est alors apparentée à un écosystème fait d'interdépendances et de passerelles.

Dans le rapport annuel de la collectivité, celle-ci apparaît alors comme :

- **animatrice et facilitatrice** des relations locales, elle joue le rôle de chef d'orchestre,
- **partie contractante** dans un projet commun, ou dans la co-construction de projets,
- **acteur** influant le comportement de ses partenaires dans le cadre de lancement de marchés publics intégrant des clauses sociales et environnementales ou en intégrant des critères d'éco-conditionnalité des subventions accordées.

→ **Région Rhône-Alpes** : plateforme Rhône-Alpes RSE/ISO 26000



Sous l'impulsion du **Conseil régional de Rhône-Alpes**, l'AFNOR et le CIRIDD ont lancé en septembre 2008 la plate-forme ISO 26000. Lieu d'échanges entre collectivités locales, services de l'Etat, associations, PME et grands groupes de la région, cette opération a comporté une réunion de lancement, quatre plateformes de travail et d'échanges ainsi qu'un colloque de clôture. Ces travaux ont permis aux acteurs rhône-alpins d'anticiper l'arrivée de la norme ISO 26000 et de dessiner les contours d'une politique de RSE en cohérence avec les orientations mondiales. Un espace documentaire virtuel a également été créé et une synthèse de ces travaux comprenant des retours d'expérience a été publiée.

→ **Région Nord-Pas de Calais** : prêts Isolto pour les particuliers



Sous l'action de la **Région Nord-Pas-de-Calais**, deux banques partenaires (le Crédit Agricole et la Banque Solfea) et l'**ADEME** proposent des prêts à taux zéro pour l'isolation des toitures des particuliers. Depuis juin 2006, plus de 1 200 logements ont été isolés grâce à Isolto. Ce programme est mené à l'initiative du Conseil régional dans le cadre de sa politique environnementale et de développement durable. La Région assure l'animation et la coordination de ce programme. Elle finance également une partie de la bonification qui permet de proposer un taux zéro sur le prêt. L'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, partenaire de la Région sur de nombreux projets, s'engage techniquement et financièrement dans cette opération. La Banque Solfea (avec la participation de Gaz de France) et le Crédit Agricole Nord de France apportent leurs moyens financiers, assurent la gestion des dossiers de prêts ainsi que la mobilisation de leurs clients et partenaires.

Enjeu 2 / La collectivité accompagnatrice des acteurs du territoire

La collectivité peut aussi accompagner les acteurs (entreprises notamment) **dans leur ancrage territorial**. Il s'agit non seulement de valoriser le territoire, ses ressources, ses potentialités (par exemple en articulant politique d'aménagement du territoire et politique industrielle), mais, au-delà, de faire émerger une émulation collective qui apporte de la valeur ajoutée à chaque composante. La collectivité crée les conditions favorables à l'ancrage des entreprises **en valorisant les spécificités de son territoire**. Le territoire n'est plus un simple support de l'activité économique mais en devient un véritable acteur.

Pour ce faire, la collectivité a différents outils à sa portée :

- le soutien aux acteurs d'une **filière partie contractante** dans un projet commun, co-construction de projets,
- la création de **clusters ou de pôles de compétitivité**.

→ **Conseil régional Aquitaine** : développement et soutien de la filière bois



Deux ans après la tempête Klaus et compte-tenu des enjeux économiques et environnementaux liés à la reconstitution du massif forestier des Landes de Gascogne, le **Conseil régional Aquitaine** a initié une dynamique autour de cette ressource naturelle. Il apporte son soutien à de nombreux acteurs de différents secteurs : BTP pour les constructions en bois local ; plateforme pour l'approvisionnement de la centrale de production d'électricité et de chaleur en pins pour une papeterie ; projet Bioextra : utilisation des résidus du bois pour les secteurs de la cosmétique et de la parfumerie ; activités de débardage : soutien à l'entreprise d'insertion « Bois et Services ».

→ **Ville d'Orléans** : pôle de compétitivité DREAM



Initialement, le cluster DREAM est né en 2007 à l'initiative de la **Ville d'Orléans**, du **Conseil général du Loiret**, de la **Région Centre** et de la DRIRE. Les objectifs du pôle de compétitivité sont de : participer à l'attractivité du territoire à travers la création de richesses et le développement économique en créant une plus forte synergie entre acteurs économiques et le monde de la recherche sur la thématique « Eau ». Il s'agit également de favoriser les transferts de technologies de la Recherche vers l'Industrie, accélérant ainsi l'innovation dans les entreprises. Côté PME, c'est l'opportunité de travailler en partenariat avec les scientifiques, sur des thématiques innovantes. Cela permet le développement de nouveaux produits et services afin de capter de nouveaux marchés. Côté recherche, c'est le moyen de valoriser les résultats des travaux à travers le transfert de technologie vers les PME, en répondant à des besoins industriels clairement identifiés.

Recommandations

La collectivité est l'organisateur d'un écosystème dans lequel elle doit susciter, structurer et entretenir les interdépendances entre les acteurs.

L'entreprise peut l'y aider en :

- **accompagner** la collectivité dans le **respect de la réglementation**. Elle développe alors des offres de service, d'aide pour respecter, par exemple, les nouvelles réglementations thermiques du bâtiment ou concernant l'accessibilité. L'entreprise - par sa connaissance de la collectivité, de sa diversité, de ses spécificités - est en mesure d'anticiper les défis auxquels le territoire est ou sera confronté. Elle applique, somme toute, son expertise pour déceler des nouveaux besoins à un client devenu territorial.
- **innovant** afin de développer le marketing territorial de sa zone d'implantation : l'entreprise propose, recherche alors avec la collectivité qui constitue un terrain d'expérimentation pour tester de nouvelles offres ou de nouveaux services. L'entreprise trouve, auprès des collectivités, un acteur incontournable pour concrétiser ses projets de recherche et développement.

La collectivité peut de son côté :

- **rédiger des appels d'offre, des marchés publics** visant à inciter les entreprises de son territoire à s'engager dans des offres plus responsables,
- **renforcer le dialogue** avec le tissu économique local en organisant, participant à des projets de recherche et développement,
- **mettre en commun les forces et les ressources** du territoire par la constitution de clusters, de pôles d'activité ou de compétitivités.

Les rapports développement durable – des entreprises et des collectivités locales – rendent actuellement compte de projets co-construits mais de manière distincte. A terme, il serait donc souhaitable qu'un même projet soit évalué, sous l'angle de l'entreprise et de la collectivité, et présenté avec des indicateurs communs, des résultats accordés et une méthodologie partagée dans les rapports de la collectivité et de l'entreprise.

Conclusion

Pour évoluer et faire évoluer le reporting vers une plus grande utilité pour les organisations et leurs parties prenantes, il nous paraît important de :

- **sensibiliser et former** les entreprises, les pouvoirs publics, les analystes et les investisseurs,
- **œuvrer** pour une **uniformisation** des référentiels nationaux et internationaux,
- **privilégier** les approches et référentiels **sectoriels**,
- **impliquer** les parties prenantes dans la définition des enjeux et des indicateurs,
- s'inscrire dans la perspective du **rapport intégré**,
- créer des **liens** entre les démarches des entreprises et stratégies des territoires.

Récemment, des initiatives innovantes ont par ailleurs vu le jour pour inventer de nouvelles formes de comptabilité environnementale, sociale et sociétale pour les entreprises en donnant une valeur au CO₂, à l'eau, à la pollution, à la biodiversité, à l'employabilité des salariés, etc. **De quoi révolutionner les bilans et les comptes de résultats !**

En 2007, **Nature & Découvertes** avait déjà mis en place une **comptabilité carbone** : tous les trois mois, un reporting des émissions de CO₂ liées à l'activité de l'entreprise est ainsi effectué. Ce reporting permet de comparer les émissions de CO₂ d'une année sur l'autre, mais surtout de voir si le budget d'émissions de CO₂, fixé par poste (transports de marchandises, de personnes, énergie, etc.) au début de chaque année, est respecté.

Puma, filiale du groupe PPR, a annoncé en mai 2011 la mise en place d'un **compte de résultat environnemental** de ses activités. Un premier bilan a été établi valorisant les émissions de CO₂ et la consommation d'eau de l'entreprise à 7,2 millions d'euros d'impacts directs et 87,1 millions d'euros en prenant en compte les impacts des fournisseurs et des matières premières.

L'expérience la plus avancée est sans doute celle menée par **McDonalds**, avec l'aide du cabinet Synergence, **d'expérimentation d'une comptabilité universelle**. Il s'agit d'introduire, en parallèle du bilan financier, des bilans environnementaux, sociétaux et de gouvernance qui donneront une valorisation aux actions de l'entreprise sur des sujets comme les relations sociales, l'eau, l'énergie, la biodiversité, l'emploi, le stress, la nutrition, etc. Le chantier est ambitieux et complexe et ne pourra se faire qu'en travaillant main dans la main avec les parties prenantes de l'entreprise pour co-construire cette comptabilité universelle.

Enfin, en matière d'implication des parties prenantes dans l'évaluation, **l'initiative de Coca-Cola avec l'association de solidarité internationale et de lutte contre la pauvreté Oxfam** mérite d'être mentionnée. L'entreprise a demandé à l'ONG de mesurer son empreinte pauvreté en Zambie et au Salvador, deux pays cultivateurs de canne à sucre où le groupe est fortement implanté. A l'image de l'empreinte écologique, l'empreinte « pauvreté » mesure les impacts sociétaux des multinationales dans les pays pauvres où elles sont implantées : par exemple, la contribution au PIB, le niveau de vie des salariés, la sous-traitance, l'exploitation des ressources naturelles notamment.

Côté **collectivités**, de nombreuses initiatives sont également engagées. La **Région Pays-de-la-Loire** vient d'initier une méthode pour élaborer de **nouveaux indicateurs de richesses**. Accompagné par l'Observatoire de la décision publique, ce projet est inédit en France. Son originalité ? Considérer qu'il n'y a pas d'indicateurs sans vision. Cela signifie qu'il faut, avant de parler "technique", débattre ensemble et librement sur « ce qui compte le plus pour aller dans le sens d'un développement durable ». C'est à dire aller dans le sens d'un développement qui donne priorité à « l'harmonie entre les humains, et à l'harmonie entre les humains et la nature ». Des rencontres et des débats ont été organisés entre octobre 2010 et fin avril 2011 dans les différents territoires ligériens par l'ensemble des acteurs volontaires : des associations, des entreprises, des collectivités, des syndicats, des réseaux, des citoyens souhaitant engager l'échange dans leurs lieux de proximité (les amis, la famille, les voisins, etc.). Cette étape de coproduction avec l'ensemble des parties prenantes du territoire est cruciale et constitue la première marche d'une belle aventure pour légitimer ces nouveaux indicateurs appartenant à tous. Car pourquoi nous dotons de nouveaux instruments de veille et de pilotage, si ce

n'est pour répondre à l'enjeu de **faire évoluer nos pratiques et nos comportements individuels et collectifs**, de façon à passer d'une société du « beaucoup d'avoirs pour quelques-uns » à une société du « bien vivre pour tous, ensemble, dans un environnement préservé et partagé »³⁶?

La **Région Nord-Pas de Calais** a été la première collectivité régionale à **solliciter une notation extra-financière en 2005** et la première à en solliciter le renouvellement. Etablie à partir d'un audit interne de la collectivité et de ses politiques, elle est réalisée par un organisme extérieur et constitue un véritable outil de management et de communication. L'exercice de notation identifie les **marges de progrès** pour améliorer ses performances et les inscrire dans un plan à court, moyen et long termes.

L'intérêt est de disposer **d'un outil** :

- **d'évaluation des progrès accomplis** en matière de développement durable avec un indicateur global, c'est l'une des priorités de l'Agenda 21 régional ;
- **de management**, dans la mesure où la notation permet de mesurer l'efficacité des politiques publiques et d'en dégager des axes de progrès ;
- **de communication et d'information**, la notation répondant à une forte demande de transparence des partenaires et acteurs de la collectivité.

A **Lyon**, la Communauté urbaine s'est dotée d'un **Observatoire du développement durable** articulé autour d'un volet économique, un volet social et un volet environnemental. L'objectif est de construire un outil permettant d'évaluer la performance globale du territoire en matière de développement durable. Ce projet est réalisé en partenariat avec les services de l'Etat, de la Région, du Conseil général, l'Insee, la Caisse d'allocations familiales, les Universités et l'Agence d'urbanisme.

D'autres collectivités engagent des démarches tout à fait originales : le **peer review**. Cet exercice consiste en un **examen de la performance ou des pratiques d'une collectivité par d'autres collectivités dans un domaine particulier**. De plus en plus, la société civile, les entreprises et les organisations syndicales sont invitées à prendre part à ces examens. L'exercice a pour objectif d'améliorer les politiques de la collectivité, d'adopter des pratiques optimales et de se conformer à des normes et principes établis. Il repose largement sur la confiance mutuelle des parties qui y participent, et sur leur confiance commune dans le processus. Il s'agit d'un échange de points de vue entre des parties qui se situent sur un pied d'égalité, et non d'une audition par une instance supérieure rendant un jugement contraignant ou imposant une sanction, ce qui renforce la souplesse de l'exercice. Quel que soit le sujet considéré, ou la nature de l'examen, ces examens sont généralement menés à intervalles réguliers, et donnent lieu à la publication d'un rapport qui évalue les réalisations obtenues, met en évidence les points faibles et formule des recommandations.

Comme en témoignent ces initiatives innovantes, les manières d'évaluer et de rendre compte de sa stratégie de responsabilité sociétale sont **multiples**. Et c'est sans doute en croisant des approches complémentaires et en expérimentant de nouvelles que les entreprises et les collectivités parviendront à démontrer toujours davantage que ces stratégies sont **créatrices de valeur**. Et finalement, il ne faut jamais perdre de vue que, loin d'être une fin en soi, l'évaluation et le reporting sont avant tout **des moyens de se placer en toute transparence dans des logiques de progrès continu**.

³⁶ www.richesses-en-paysdelaloire.fr



Pour en savoir plus

Entreprises

- Commission européenne – *Responsabilité sociale des entreprises, Politiques publiques nationales dans l'Union européenne* – novembre 2010
- Pacte des Nations unies et Fondation Berterlsmann – 2010
- GTZ und Berterlsmann Stiftung – *CSR Navigator* – 2007 (en anglais)
- UNEP, GRI, KPMG, Unit for corporate governance in Africa - *Carrots and Sticks - Promoting Transparency and Sustainability* – 2010
- IIRC (International Integrated Reporting Comitee) - *Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century* – September 2011 (en anglais)
- Etude IMS/ORSE, *L'ancrage des entreprises dans les territoires, pilotage et reporting international*, 2006.
- Global Reporting Initiative - <http://www.globalreporting.org/Home>
- Texte du Grenelle 2 - <http://www.legrenelle-environnement.fr>
- OCDE : www.oecd.org
- Novethic : www.novethic.fr
- Global Compact : www.unglobalcompact.org

Collectivités

- Référentiel pour l'évaluation des Agenda 21 locaux
<http://www.developpement-durable.gouv.fr/-Le-referentiel-pour-l-evaluation-.html>
- Rapport du CGDD - *Un an de mise en œuvre des recommandations de la Commission Stiglitz : vers une nouvelle génération d'indicateurs* - septembre 2010.
- Outil GEOIDD - *Environnement et développement durable : un nouvel outil cartographique* - septembre 2009.
- Travaux de l'IFEN - *De nouveaux indicateurs pour évaluer le développement durable* - septembre 2007.
- Guide de l'ADEME - *Votre projet est-il « développement durable » ?* - août 2007.
- Extrait de la thèse de doctorat en sciences et génie de l'environnement d'A. Boutaud
L'évaluation du développement durable, du global au local.
- Outil Local évaluation 21 - *Evaluer une démarche locale de développement durable* - janvier 2004.

