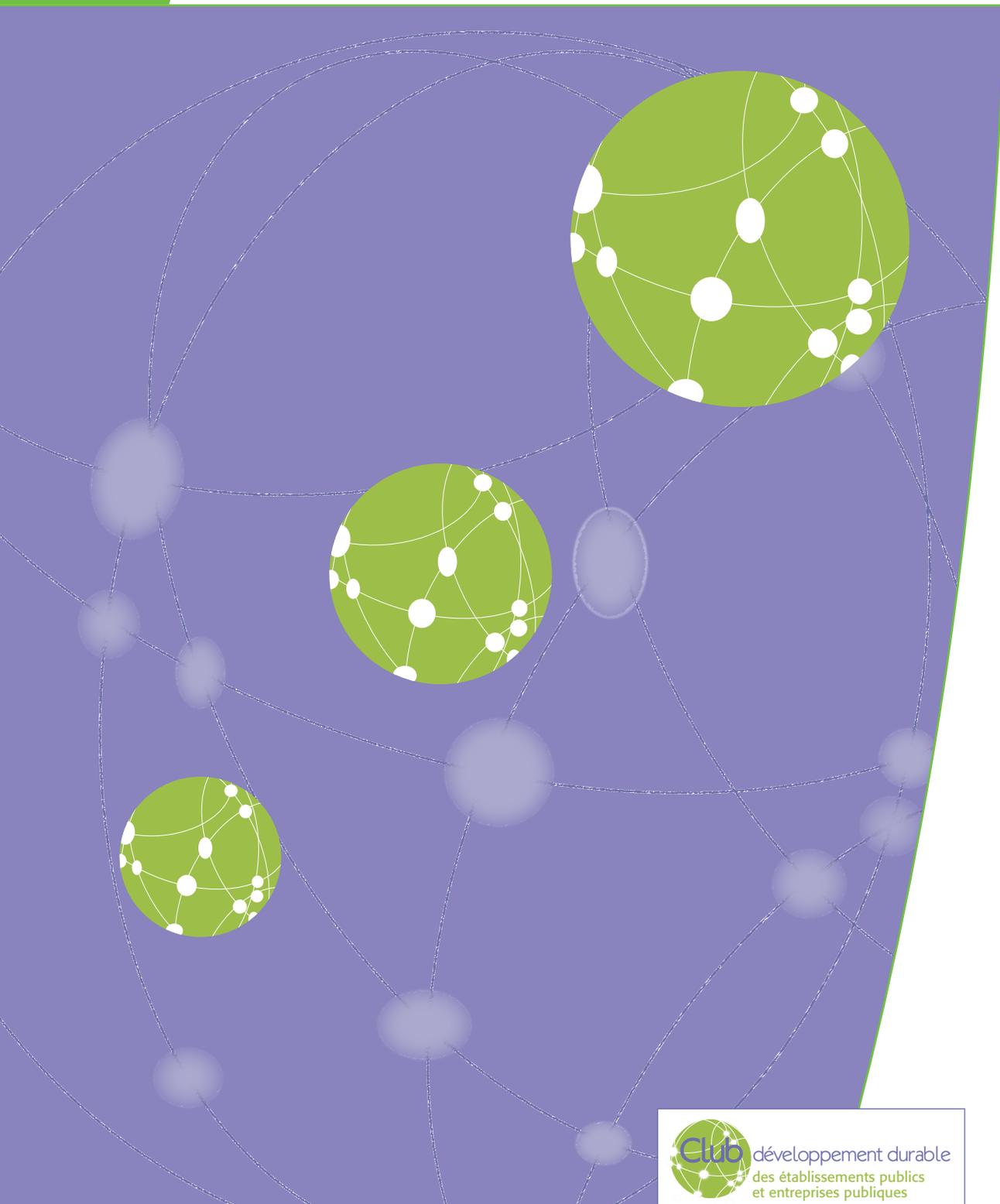


Les avancées des organismes publics en matière de RSO

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

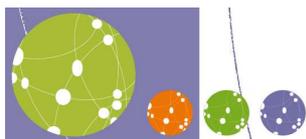
Juin 2012



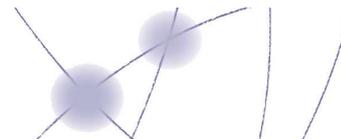
Ministère de l'Écologie, du Développement durable, et de l'Énergie

www.developpement-durable.gouv.fr

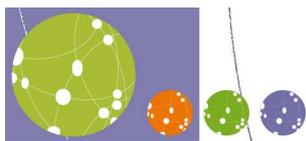




SOMMAIRE



Objectifs et synthèse des résultats.....	page 3
Annexe 1 : liste des Etablissements et entreprises publics interrogés	page 11
Annexe 2 : guide d'entretien pour les organismes publics et entreprises publiques membres du Club DD.....	page 13
Annexe 3 : résultats quantitatifs	page 17
Annexe 4 : le responsable développement durable ou responsabilité sociétale	page 29
Annexe 5 : citations bonus.....	page 30



OBJECTIFS ET SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Contexte de l'étude

La Charte développement durable des Établissements Publics et Entreprises Publiques (EP) engage les organismes signataires à intégrer le développement durable (DD) dans leur politique et à promouvoir une démarche de progrès autant dans le fonctionnement interne que dans l'activité propre de l'organisme.

Le Club Développement durable des Établissements et Entreprises Publics regroupant les signataires s'inscrit dans la lignée du Grenelle de l'environnement et de la Stratégie Nationale de Développement durable. Les premiers adhérents au Club ont formalisé leur engagement le 3 Avril 2008 et les membres sont actuellement au nombre de 61.

Ayant intégré le caractère très divers des statuts respectifs des établissements publics membres (liste en annexe), de leur cœur de métier et de leur degré de maturité en matière de Développement durable, ce rapport vise à présenter l'état d'avancement des démarches qu'ils ont engagé en matière de RSO (Responsabilité Sociale de l'Organisme).

Le Club développement durable des établissements et entreprises publics

Cette structure atypique existe depuis octobre 2006 et est actuellement présidée par Dominique Dron, Déléguée interministérielle au Développement durable et Commissaire générale au Développement durable. Le club constitue un soutien nécessaire aux EP, conçu comme un lieu informel de partage d'expériences et d'échanges pour promouvoir une intégration intelligente du Développement durable dans les organismes membres.

Différents outils ont été développés au sein de ce Club afin de travailler sur des méthodologies et participer ainsi à la création d'une culture Développement durable commune au service public français. L'adhésion au Club et la participation aux divers travaux proposés se base sur le volontariat.

La présente étude a pour objectif principal de mesurer dans quelle mesure il existe une vision commune et transversale et son niveau de « maturité » en matière de RSO, au-delà de la diversité des différents EP interrogés. Certains d'entre eux ont en effet un cœur de métier en lien direct avec les problématiques de la RSO qu'elles soient sociales (comme EPD Clair Vivre ou l'UCANSS), ou environnementales (tels que l'INERIS, VNF ou l'ONF par exemple).

De plus, les établissements ont des degrés d'avancement très divers : si les grosses structures ont initié des démarches RSO depuis plusieurs années et considèrent le Club comme un engagement supplémentaire et un laboratoire d'idées innovantes, pour d'autres, la démarche est très récente et nécessite une explicitation des concepts et un apprentissage de l'éventail des démarches possibles.

Les établissements publics membres du Club sont dotés de statuts très différents (EPA, EPIC, EPST, EPS, EPSP, etc.). Les réglementations et les tutelles ne sont pas les mêmes, ainsi leurs visions des engagements en matière de DD qu'ils sont à même de prendre, peuvent parfois diverger. Le niveau de ces engagements est donc variable, certains participent activement aux sessions, les groupes de travail étant présidés par des membres (l'INRA pour Le groupe de travail Biodiversité et l'INERIS pour le groupe Gouvernance, par exemple) impliquant pour eux un investissement conséquent.

Il existe ainsi une forte diversité de la prise en compte des enjeux de la RSO et du Développement durable selon les organismes. Chacun développe sa propre vision de la RSO en fonction des enjeux qui lui sont spécifiques, au regard de son domaine d'activité et des compétences qui lui sont attribuées.

Les réponses des 50 membres interrogés attestent de cette diversité.

« Nous parlons de démarche RSO, considérant que la RSO est la réponse des organisations aux enjeux du développement durable »

(Définition du Livre blanc sur la RSO de la Commission Européenne).

Les résultats présentés ici permettent de cerner la démarche RSO des EP tant au niveau de la priorisation des objectifs RSO, de la rédaction d'un rapport, du pilotage de la politique que des indicateurs utilisés.

Objectifs de l'étude

Des objectifs pluriels :

- Dresser un bilan pour le Ministère de l'Ecologie Développement durable et de l'énergie (MEDDE) des avancées en matière de Développement durable des établissements et entreprises publics (mise en place d'une stratégie, actions entreprises) , quelque soit leur ministère de tutelle.
- Illustrer l'intégration du Développement durable dans les entités économiques et aider à la transition du service public vers le Développement durable.
- Constituer un outil d'analyse pour les établissements et entreprises publics afin d'envisager des actions plus poussées et pertinentes selon leur degré d'avancement.

Méthodologie utilisée pour l'enquête et la restitution des données

Ce rapport finalise une étude de sept mois réalisée auprès de Nicole Vernaz, chargée de mission à la Délégation au Développement Durable en charge du pilotage du club et de ses travaux.

Les entretiens sont basés sur un guide d'entretien réalisé en collaboration avec Nicole Vernaz, testés sur un établissement public (l'UCANSS).

La typologie utilisée s'appuie sur la Charte du Club DDEP.

L'analyse de la réflexion stratégique et des politiques RSO/DD des EP est réalisée sur la base des entretiens d'une à deux heures. Elle intègre les documents fournis par les membres (tableaux de bord, rapports DD, document formalisant la stratégie RSE, etc.).

La restitution des données a été finalisée avec l'aide d'un questionnaire Google docs pour capitaliser les données quantitatives et qualitatives.

Sylvie Didier, chargée de mission à la DDD (bureau de la SNDD), a participé à la restitution des données.

Ce rapport fait un bilan des 50 entretiens réalisés auprès des établissements et entreprises publics membres du club. Les résultats ne sont donc pas exhaustifs et méritent d'être traités avec prudence.

* * *

Principales conclusions

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

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

L'état des lieux des établissements publics en matière de RSO souligne l'élan non négligeable de politiques ambitieuses tant en terme de responsabilités environnementale que sociale, touchant l'économie et revisitant la gouvernance.

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

- Le siège est souvent privilégié au détriment de la périphérie, des actions phares peuvent masquer le manque de finalisation d'une stratégie. Les pourparlers et les prises de positions d'intervenants et acteurs divers limitent souvent la mise en place des actions transverses nécessaires etc.
- La politique RSE ne peut être effective sans une intégration forte des parties prenantes, internes dont les salariés et externes pour une cohérentes des actions.

Il apparaît que la RSO se doit d'être portée au niveau des instances les plus hautes afin de renforcer sa légitimité et d'assurer ainsi sa pérennité au sein des organismes publics.

Principaux enseignements à en tirer

Les efforts sont donc à poursuivre.

La plupart des EP s'accordent sur la nécessaire prise en compte du Développement durable au plus haut niveau, par la direction de l'établissement afin d'avoir des actions et des résultats effectifs, 40% d'entre eux soulignent que la seule manière de parvenir à impulser des changements provient d'une direction impliquée qui valorise les problématiques de développement durable.

16% mettent en avant le rôle d'incitateur des tutelles et des pouvoirs publics qui grâce à un cadre réglementaire défini permettrait d'impulser plus clairement le DD.

De plus, la promotion d'une culture du Développement durable et de RSO est ressenti comme un levier indispensable qui manque souvent dans les établissements. Cette culture est nécessaire pour que le changement soit initié de façon pertinente et que la démarche ait un sens.

Pour la plupart des établissements, le renforcement des contraintes législatives constituerait un levier essentiel pour des changements concrets en matière de responsabilité sociétale des établissements publics.

Pour beaucoup, sans réglementation imposée, les engagements en matière de RSO restent déclaratifs. Et cela, malgré la réglementation particulière qui les obligent à ne pas rester passifs face aux questions de RSO (article 5 du Code des marchés publics, circulaire Etat exemplaire de 2008, Grenelle de l'environnement, Article 6 de la Charte de l'Environnement...);

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

Plusieurs établissements estiment que la RSO sera réellement intégrée comme une composante managériale de l'établissement lorsque des objectifs RSO en lien avec la rémunération seront intégrés aux missions des managers.

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

* * *

Synthèse des résultats

I - Analyse de la démarche RSO mise en oeuvre

➤ Engagement de l'organisme

On constate un engagement des organismes dans une prise en compte globale des thématiques de la responsabilité sociétale. Ils ne se contentent plus de mener des actions éparses puisque 80% ont défini une stratégie de responsabilité sociétale (RSE) ou de mise en oeuvre du développement durable.

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

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

D'autre part, La RSO ne se limite plus seulement à la simple sphère de l'organisme et à un mode de gouvernance simple ; la majorité des organismes évoluent vers une gouvernance participative et s'interrogent sur leurs parties prenantes. 84% des EEP ont identifié leurs parties prenantes (PP) - internes et externes.

Toutefois, bien qu'elles soient identifiées comme des acteurs de l'organisme (actifs comme passifs, internes comme externe), les attentes des PP ne sont prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie RSO que par 46% des établissements.

➤ Formalisation de la stratégie DD

52% des établissements ont formalisé leurs engagements un document stratégique de RSO qui est disponible en interne. Seuls 22% de ces derniers le rendent public.

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

➤ Portage de la RSO ou du Développement durable dans l'organisation

Le Développement durable prend une place de plus en plus importante, puisque 20% des EP ont une direction RSO ou Développement durable, et 56% des EP ont identifié une personne traitant exclusivement de la RSO dans leur structure.

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

➤ Implication dans la définition de la stratégie RSO/DD

Dans 90% des cas, les personnes impliquées dans la définition de la stratégie RSO font majoritairement partie des instances dirigeantes. Toutefois, plus de ¾ des établissements sollicitent les managers et 62% l'ensemble du personnel sous forme de questionnaire ou de remontée d'informations diverses.

➤ Sensibilisation au développement durable

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

➤ Reporting et Communication des actions menées en matière de RSO ou DD

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

Le reporting RSO n'est pas encore une obligation pour les EP bien que certains, tels les grands groupes La Poste, SNCF , RFF l'AFD ou la Française des jeux se plient volontairement à l'exercice.

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

II - Les grands domaines de la RSO

LA GOUVERNANCE

La gouvernance est un domaine qui est pris en compte dans le questionnement d'une politique de RSO, toutefois l'interprétation de ce terme diverge selon les organismes. Alors que 38% des EP incluent des objectifs à atteindre en matière de gouvernance dans leur politique, 54% n'intègrent pas cette préoccupation dans leur domaine de compétences.

Cela relève plus d'une ambition à long terme, bien que des changements et des pratiques innovantes soient perceptibles et témoignent d'une ambition d'intégration à terme.

➤ **Transversalité de la démarche**

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

14% organismes soulignent le manque de coopération en interne pour une implantation de stratégie de Développement durable. Il s'agit généralement de luttes de pouvoir intestines rendant difficile la transversalité nécessaire.

➤ **Ancrage territorial**

Une tendance générale face aux problématiques de la gouvernance est la prise de conscience de la nécessité de l'intégration du territoire et des services régionaux, pour une mise en place effective des actions en faveur du Développement durable.

➤ **Relations avec les parties prenantes**

En externe, les relations des EP avec leurs PP s'intensifient. Les EP affichent une volonté de développer et d'approfondir leurs relations avec les PP externes et internes.

Ils affichent un souci de transparence :

- 30% affirment travailler avec leurs parties intéressées internes ou externes désignées.

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

• Pour 25% des EEP, le manque d'incitation des dirigeants, qui ne considèrent pas le Développement durable comme un engagement stratégique réel, bloque la prise en compte de ce sujet par le service public. D'autre part, plusieurs EP soulignent le fait que la prise de décision traditionnelle généralement descendante ne fait que peu de place à la transversalité, qui est pourtant un des principes de la gouvernance.

LA RESPONSABILITE SOCIALE

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

Des objectifs en matière de responsabilité sociale ont été définis pour 78% des EEP et plus de la moitié des établissements publics affirment évaluer le résultat des actions sociales entreprises.

Le cœur de métier de certains établissements est étroitement lié au domaine social, il convient donc de nuancer les initiatives remarquables et les efforts fournis en fonction du statut de l'établissement concerné, de son cœur de métier, de sa taille, de la durée de son engagement au Développement durable etc.

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

Pour un peu moins de 40%, la politique sociale est prise en compte en totalité par le service ressources humaines, sans la collaboration des acteurs RSO. Le décloisonnement des

problématiques sociales est un sujet de tensions en interne, une difficulté pour le responsable RH de délimiter son périmètre de compétences face aux autres métiers.

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

LA RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE

L'environnement est incontestablement le sujet le plus pris en compte dans la mise en place d'une stratégie de RSO ou de Développement durable. Il est à noter que de nombreux établissements publics interrogés ont une activité en lien avec l'environnement.

92% des EEP ont défini des objectifs en matière de responsabilité environnementale se déclinant à tous les niveaux de l'organisme.

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

C'est en matière de responsabilité environnementale que les démarches innovantes sont les plus poussées et l'intégration de cette problématique semble plus simple que les autres domaines de la RSO.

Cela peut s'expliquer par l'obligation de la mise œuvre du Plan Administration Exemplaire (PAE) découlant de la circulaire Premier ministre du 3 décembre 2008, auquel la plupart des établissements publics sont soumis. De plus, l'institutionnalisation de la responsabilité environnementale avec la multiplication des normes et certifications (telles que l'ISO 9001, l'ISO 14001, l'ISO 26000, la GRI) guide la démarche.

➤ Les obstacles rencontrés

Les obstacles rencontrés semblent moins importants que dans les autres domaines. La transversalité des acteurs et des actions pose moins de difficultés.

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

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

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

LA RESPONSABILITE ECONOMIQUE

La responsabilité économique en matière de RSO n'est pas prise en compte de la même manière selon les EP.

Certains l'assimilent à l'activité économique générale de l'organisme rappelant l'importance de l'équilibre financier du service public alors que d'autres prônent la nécessaire rentabilité des actions de RSO.

56% des EEP affirment avoir des objectifs économiques, alors que 38% sont en réflexion sur le sujet.

Pour 72% des EP, la responsabilité économique s'applique au fonctionnement interne de l'entreprise.

Pour 56% des EP responsabilité économique s'applique au niveau du cœur de métier.

L'axe majeur du volet économique concerne l'intégration de clauses environnementales et sociales dans les achats. Pour quelques EP, un travail a été entrepris dans ce sens avec leurs fournisseurs.

Nombreux s'inscrivent dans la notion de service public qui renvoie à la nécessité de proposer un service équitable.

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

➤ Axes d'amélioration

Les EP soulignent que lorsque la RSO n'est pas intégrée comme un élément stratégique de l'organisation, il est plus difficile de mettre en avant le domaine économique de la démarche.

Certains établissements souhaiteraient promouvoir l'éco-conditionnalité des offres et des produits mais cette idée ne semble pas être à l'ordre du jour. De plus les budgets, peu conséquents pour la RSO, devraient être pensés en coûts globaux et non par secteur. Le cloisonnement rend difficile la mise en oeuvre de travaux conséquents créateurs de richesses.

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

➤ Les indicateurs

Les indicateurs ne sont pas communs à tous et représentent souvent une photographie à un instant T sans actualisation.

70% des EP affirment avoir mis en place un suivi ou une évaluation des problématiques RSO avec des indicateurs. Les principaux indicateurs concernant la responsabilité environnementale. Il est difficile d'évaluer des politiques sociales ou la transversalité des démarches. De plus en plus d'indicateurs qualitatifs sont intégrés aux indicateurs quantitatifs qui ne sont pas toujours représentatifs et pertinents. Ces indicateurs sont le plus souvent des mesures des actions en cours mais peu d'EP ont développé des indicateurs de performance.

La mise en place d'indicateurs révélateurs de l'état d'avancement des politiques RSO est un processus nécessaire dans une logique d'institutionnalisation de la démarche. Ce processus se met en place dans les EP: 68% ont un tableau de bord de suivi des actions, et 68% ont mis en place des indicateurs afin d'évaluer leur politique de responsabilité sociétale.

➤ Les outils normatifs utilisés

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

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

Certains établissements utilisent également la circulaire Premier Ministre du 3 décembre 2008 comme guide de « bonnes pratiques » dans leur démarche d'écoresponsabilité.

IV - Vision de l'établissement sur son avancée

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

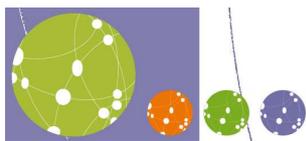
- 36% des EP considèrent qu'ils sont sur la bonne voie et ont initié des actions intéressantes.
- 30% se trouvent novateurs et dans le peloton de tête des démarches RSO, (majoritairement lorsque l'environnement est leur cœur de métier).

Toutefois pour beaucoup de managers le développement durable n'est pas une priorité par ces temps de crise financière.

- 44% des EP déplorent le fait que les actions éparses ne soient pas coordonnées en politique stratégique pérenne. Il s'agit trop souvent de mesures ponctuelles de sensibilisation sans changement profond.

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

On retrouve dès lors une différence marquée avec le secteur privé puisque le manque de communication en interne et surtout en externe se dégage comme un élément récurrent des EP. Le manque de moyens et de stratégie explique cela mais c'est aussi l'exigence d'exemplarité des EEP qui les empêchent de trop en dire sur ce qu'ils font afin de ne pas être trop exposés.



ANNEXE 1 : organismes étudiés

Liste des Etablissements et entreprises publics interrogés

Secteur agricole

- Bergerie Nationale
- Institut Français de l'Équitation et du Cheval
- Office National des Forêts

Secteur de la culture et de la communication

- Bibliothèque Nationale de France
- Cité des sciences et de l'Industrie et le Palais de la Découverte : Universcience
- Domaine national du Château de Versailles
- France Télévisions
- Musée du Louvre
- Muséum national d'Histoire naturelle
- Quai Branly

Secteur économique et financier

- Agence Française de Développement
- Banque de France
- Caisse des dépôts
- Etablissement Public Foncier d'Île de France
- Française des Jeux
- Groupe La Poste
- Opérateur du Patrimoine et des Projets immobiliers de la Culture
- Union des groupements d'achats publics

Secteur de l'enseignement supérieur

- École des Mines de Saint Étienne
- Université de Rouen

Secteur de l'environnement, de l'énergie et des transports

- Agence de l'eau Seine Normandie
- Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
- Agence Nationale pour la gestion des déchets radioactifs
- Agences des aires maritimes protégées
- Bureau de recherches géologiques et minières
- Centre national d'innovation pour le développement durable et l'environnement dans les petites entreprises
- EPA Seine Normandie
- Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire
- Institut National de l'environnement industriel et des risques,
- Port Autonome de Nantes Saint-Nazaire
- RATP
- SNCF
- Syndicat Interdépartemental pour l'assainissement de l'agglomération parisienne
- Voies navigables de France

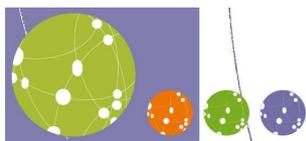
Secteur de la recherche

- Centre National de la Recherche Scientifique
- Institut de Recherche pour le développement
- Institut français pour la recherche et l'exploitation de la mer

- Institut géographique national
- Institut national de recherche agronomique

Secteur de la Santé, du travail et du social

- Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux
- Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail
- Caisse Nationale des allocations familiales
- Centre Interdépartemental de Gestion de la Petite Couronne Région Ile de France
- CHU de Brest
- EPD Clair Vivre
- Établissement français du Sang
- Établissement National des invalides de la marine
- Institut national de prévention et d'éducation pour la santé
- Pôle Emploi
- Union des Caisses Nationales de la Sécurité Sociale



ANNEXE 2 : guide d'entretien

Guide d'entretien pour les organismes publics et entreprises publiques membres du Club DD

Cette réflexion permettra d'enrichir un rapport sur les actions et les avancées en matière de développement durable des membres du Club Développement Durable des établissements publics et entreprises publiques.

I – L'Engagement dans une stratégie DD

- Depuis quand êtes-vous engagé dans une politique DD ?
- Avez-vous une stratégie DD ?
 Oui Non
- Les enjeux de l'établissement en matière de DD ont-ils été identifiés ?
 Oui Non
- Les parties prenantes de votre organisation ont-elles été identifiées ?¹
 Oui Non
- Si oui, le lien entre les enjeux et attentes de vos PP ont-elles été prises en compte pour l'élaboration de la stratégie DD ?
 Oui Non
- Des objectifs en matière de DD ont-ils été déterminés ?
 Oui Non

II- Le processus de mise en œuvre de la stratégie de DD

- Disposez-vous d'un document stratégique de DD ?
 - Diffusé en interne : Oui Non
 - Accessible à l'externe : Oui Non
- Depuis quelle année ?

III- La mise en œuvre de la stratégie

Les Acteurs DD de l'organisme

- Qui est chargé des problématiques RSE/ DD dans votre organisation :
 - une personne traitant exclusivement de ce sujet : Oui Non
 - une personne traitant de ce sujet en plus de son poste : Oui Non
 - un service : Oui Non
 - une direction : Oui Non
 - un réseau de correspondants : Oui Non
- A qui est rattaché la personne / structure / service chargé de ces problématiques ?
- Qui a été impliqué pour la définition de votre stratégie de DD ?
 - Les instances dirigeantes : Oui Non
 - l'ensemble des managers : Oui Non
 - l'ensemble du personnel : Oui Non
- Une promotion du DD a-t-elle été engagée dans votre organisme ?
 - par quels moyens :
 - Communication interne
 - Formation
 - Forums
 - Autres

- Sur quelles thématiques se ciblaient cette promotion ?
- Quelles ont été les personnes visées par cette promotion du DD ?
 - En Interne :
 - Ensemble du personnel
 - Managers
 - Instances dirigeantes
 - En Externe (parties prenantes) : préciser :

IV - Le contenu de la stratégie

Domaines	Niveaux d'avancement
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Des objectifs spécifiques en matière de gouvernance ont-ils été définis ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non • A quel niveau ont-ils été définis? <ul style="list-style-type: none"> - Au niveau des instances dirigeantes : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non - Au niveau des managers : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non - Au niveau du personnel : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non • Quels acteurs ont été associés à ce sujet ? préciser Travaillez-vous avec eux ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non Si oui, comment ? • Quelles actions attestent de cet engagement ? • Quels indicateurs utilisez-vous ? • A quel(s) niveau(x) s'applique(nt) vos indicateurs et actions en matière de gouvernance ? <ul style="list-style-type: none"> - Au fonctionnement interne : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non - Au cœur du métier de votre organisme : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non - En externe, auprès de votre sphère d'influence : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non • Les résultats de ces actions sont-ils évalués ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non • Types d'actions et initiatives exemplaires en matière de gouvernance ? <ul style="list-style-type: none"> - réalisés : - en projet : • Parmi les actions réalisées en matière de gouvernance, quelles sont celles qui ont entraîné une participation d'autres services de l'organisation (service RH, marketing etc.) ? • Quelles sont les actions en matière de gouvernance qui ont aussi concerné d'autres domaines : social, environnemental, économique ? • Quels obstacles avez-vous rencontré / rencontrez-vous dans la mise en place de la gouvernance dans votre organisation ? <ul style="list-style-type: none"> - pas d'incitation des instances dirigeantes <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non - problèmes internes à l'organisation <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non - Autres :
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Des objectifs spécifiques en matière de responsabilité environnementale ont-ils été définis ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non • A quel niveau ont-ils été définis? <ul style="list-style-type: none"> - Au niveau des instances dirigeantes : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non - Au niveau des managers : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non - Au niveau du personnel : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non • Quels acteurs ont été associés à ce sujet ? Travaillez-vous avec eux ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non Si oui, comment ? • Quelles actions attestent de cet engagement ? • Quels indicateurs utilisez-vous ? • A quel(s) niveau(x) s'applique(nt) vos indicateurs et actions en matière d'environnement ? <ul style="list-style-type: none"> - Au fonctionnement interne : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non

	<ul style="list-style-type: none"> - Au cœur du métier de votre organisme : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non - En externe, auprès de votre sphère d'influence : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non • Les résultats de ces actions sont-ils évalués ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non • Types d'actions et initiatives exemplaires en matière de responsabilité environnementale ? <ul style="list-style-type: none"> - réalisés : - en projet : • Parmi les actions réalisées en matière de responsabilité environnementale, quelles sont celles qui ont entraîné une participation d'autres services de l'organisation (service RH, marketing etc.) ? • Quelles sont les actions environnementales qui ont aussi concerné d'autres domaines : social, gouvernance, économique ? • Quels obstacles avez-vous rencontré / rencontrez-vous dans la mise en place de la responsabilité environnementale dans votre organisation ? <ul style="list-style-type: none"> - pas d'incitation des instances dirigeantes <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non - problèmes internes à l'organisation <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non - Autres :
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Des objectifs spécifiques en matière de responsabilité sociale ont-ils été définis ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non • A quel niveau ont-ils été définis? <ul style="list-style-type: none"> - Au niveau des instances dirigeantes : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non - Au niveau des managers : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non - Au niveau du personnel : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non • Quels acteurs ont été associés à ce sujet ? Travaillez-vous avec eux ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non Si oui, comment ? • Quelles actions attestent de cet engagement ? • Quels indicateurs utilisez-vous ? • A quel(s) niveau(x) s'applique(nt) vos indicateurs et actions en matière de responsabilité sociale ? <ul style="list-style-type: none"> - Au fonctionnement interne : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non - Au cœur du métier de votre organisme : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non - En externe, auprès de votre sphère d'influence <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non • Les résultats de ces actions sont-ils évalués ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non • Types d'actions et initiatives exemplaires en matière de responsabilité sociale ? <ul style="list-style-type: none"> - réalisés : - en projet : • Parmi les actions réalisées en matière de responsabilité sociale, quelles sont celles qui ont entraîné une participation d'autres services de l'organisation (service RH, marketing etc.) ? • Quelles sont les actions de responsabilité sociale qui ont aussi concerné d'autres domaines : environnemental, gouvernance, économique ? • Quels obstacles avez-vous rencontré / rencontrez-vous dans la mise en place de la responsabilité sociale dans votre organisation ? <ul style="list-style-type: none"> - pas d'incitation des instances dirigeantes <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non - problèmes internes à l'organisation <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non - Autres :
Economique	<ul style="list-style-type: none"> • Des objectifs spécifiques en matière de responsabilité économique ont-ils été définis ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non • A quel niveau ont-ils été définis? <ul style="list-style-type: none"> - Au niveau des instances dirigeantes : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non - Au niveau des managers : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non - Au niveau du personnel : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non • Quels acteurs ont été associés à ce sujet ?

	<p>Travaillez-vous avec eux ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p>Si oui, comment ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles actions attestent de cet engagement ? • Quels indicateurs utilisez-vous ? • A quel(s) niveau(x) s'applique(nt) vos indicateurs et actions en matière de responsabilité économique ? <ul style="list-style-type: none"> - Au fonctionnement interne <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non - Au cœur du métier de votre organisation <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non - En externe, auprès de votre sphère d'influence <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non • Les résultats de ces actions sont-ils évalués ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non • Types d'actions et initiatives exemplaires en matière de responsabilité économique ? <ul style="list-style-type: none"> - réalisés : - en projet : • Parmi les actions réalisées en matière de responsabilité économique, quelles sont celles qui ont entraîné une participation d'autres services de l'organisation (service RH, marketing etc.) ? • Quelles sont les actions de responsabilité économique qui ont aussi concerné d'autres domaines : social, gouvernance, environnemental? • Quels obstacles avez-vous rencontré / rencontrez-vous dans la mise en place de la responsabilité économique dans votre organisation ? <ul style="list-style-type: none"> - pas d'incitation des instances dirigeantes <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non - problèmes internes à l'organisation <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non - Autres :
--	--

V- Processus de suivi et contrôle de la stratégie

Règlementation

- Au delà de la Charte du Club, quels autres instruments normatifs utilisez-vous ?
- Quelles actions mises en place confirment votre volonté d'aller au delà des mesures réglementaires ?

Suivi / contrôle

- Avez vous mis en place une gestion de suivi ou de contrôle de la prise en compte des problématiques DD ? Oui Non
- Avez-vous des indicateurs pour mesurer votre politique DD ? Oui Non
Si oui, lesquels ?
- Avez vous un tableau de bord de suivi? (exemple de celui de l'ADEME) Oui Non

Amélioration continue

- Le DD est un concept en évolution, comment vous y adaptez-vous ?
- Qu'est ce qui permettrait d'améliorer votre politique DD au sein de votre organisme ?
- Quelles innovations (produits / pratiques) le DD a-t-il engendré dans l'organisation ?

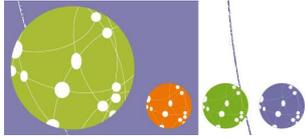
VI - Processus de reporting de la stratégie DD

- Avez-vous mis en place une communication DD (site, brochure, intranet, affiches explicatives etc.) ? Oui Non
- Avez-vous un rapport annuel DD ? Oui Non
- Depuis quelle année ?
- Est-il intégré à votre rapport d'activité ? Oui Non

¹

Parties prenantes internes : le personnel, les instances dirigeantes, les tutelles, les instances représentatives du personnel...

Parties prenantes externes : ONG, collectivités, clients, fournisseurs, les sous-traitants ... (à compléter) .



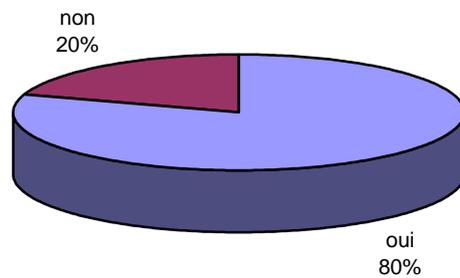
ANNEXE 3 : résultats quantitatifs

A noter :

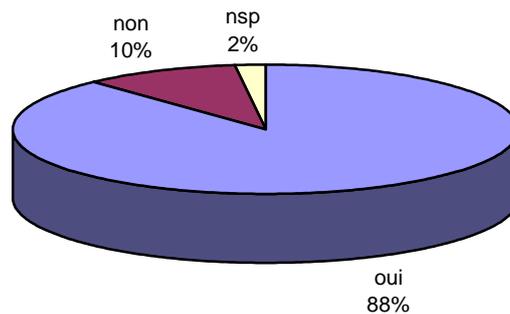
- Les diagrammes semi-circulaires sont exprimés en pourcentage
- L'abscisse des diagrammes en bâtons est exprimée en nombre d'établissements. L'effectif cumulé des abscisses est parfois supérieur à 50 établissements car les utilisateurs peuvent cocher plusieurs cases

Engagement de l'organisme

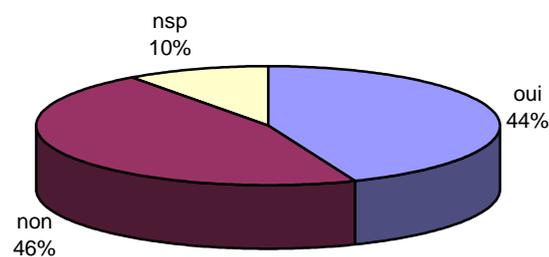
Avez-vous une stratégie de responsabilité sociétale (RSE) ou de mise en œuvre du DD dans votre organisme ?



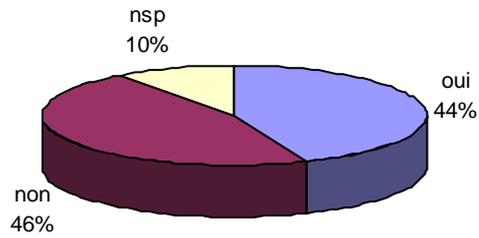
Les enjeux de l'établissement en matière de DD ont-ils été identifiés ?



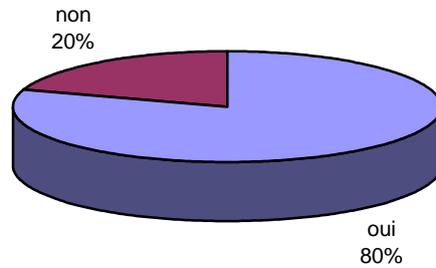
Les parties prenantes de votre organisation ont-elles été identifiées ?



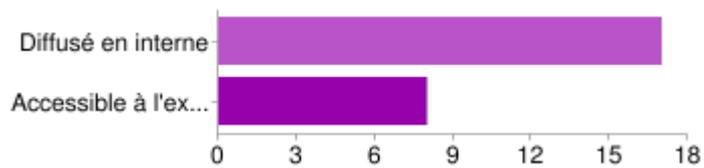
Si oui, le lien entre les enjeux et attentes de vos PP ont-elles été prises en compte pour l'élaboration de la stratégie DD ?



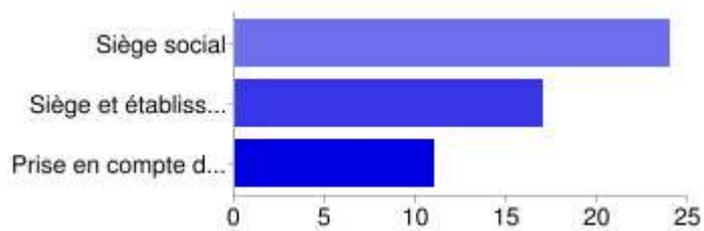
Des objectifs en matière de DD ont-ils été déterminés ?



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



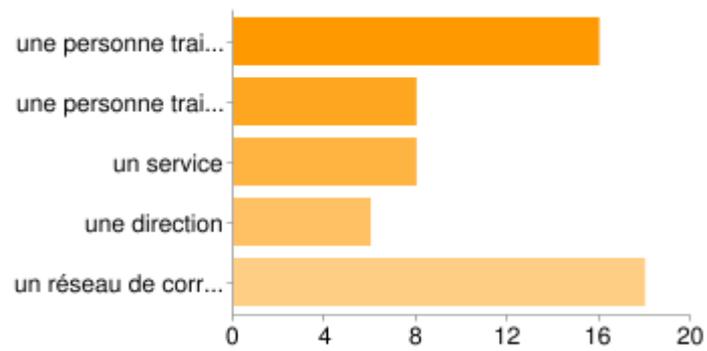
Quel est le périmètre d'influence de votre stratégie ?



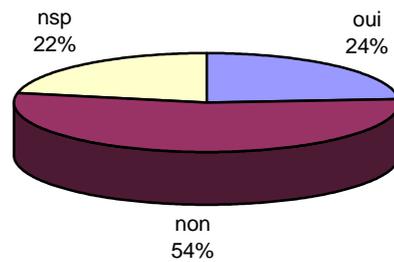
Mise en œuvre de la stratégie

Pilotage

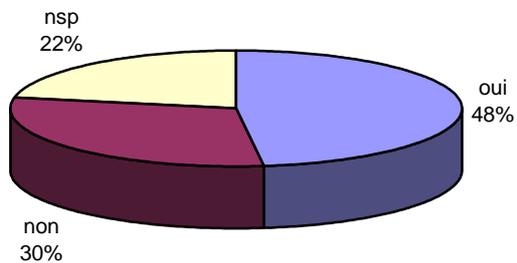
Qui est chargé des problématiques RSE/DD dans votre organisation ?



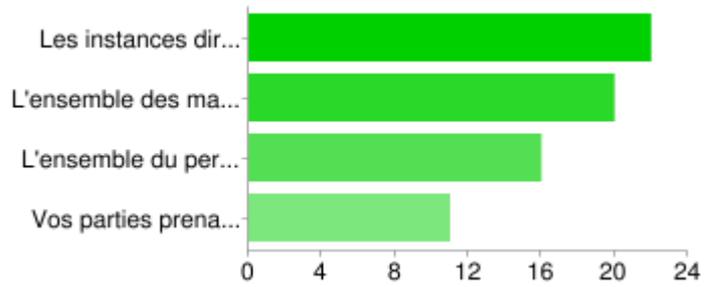
Avez-vous un pouvoir décisionnel dans les décisions stratégiques de l'organisme ? Etes-vous au CODIR ?



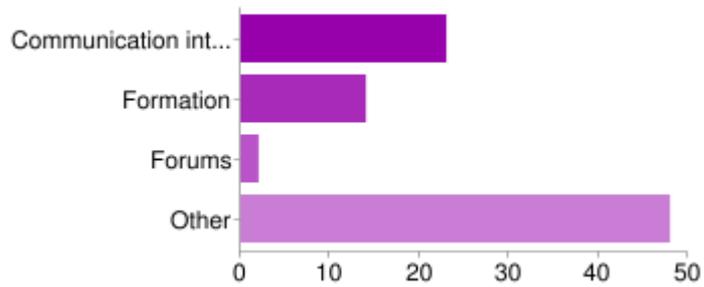
Avez-vous une lettre de mission ?



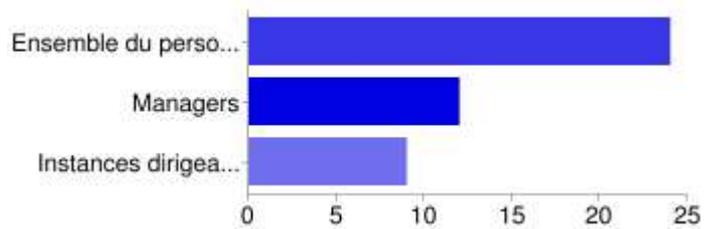
Qui a été impliqué dans la définition de votre stratégie RSE/DD ?



Une promotion du DD a-t-elle été engagée dans votre organisme ?

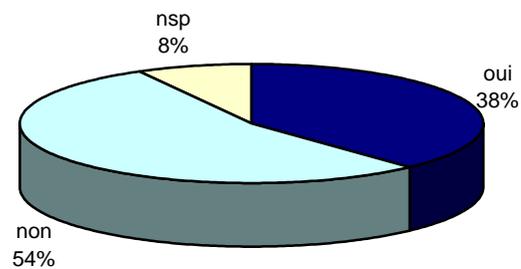


Quelles ont été les personnes visées par cette promotion du DD ?

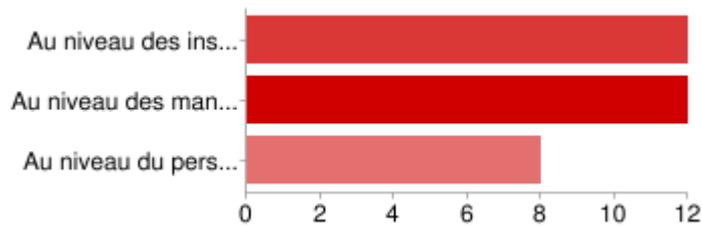


Le contenu de la stratégie : La Gouvernance

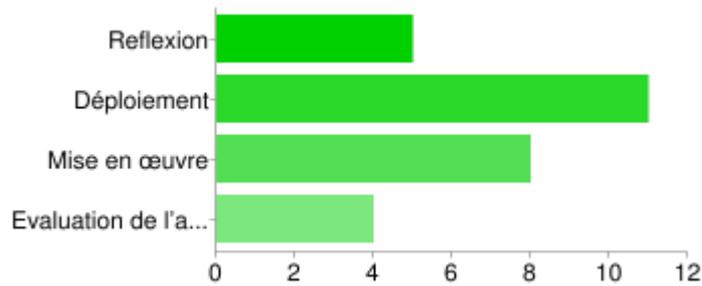
Des objectifs spécifiques en matière de gouvernance ont-ils été définis ?



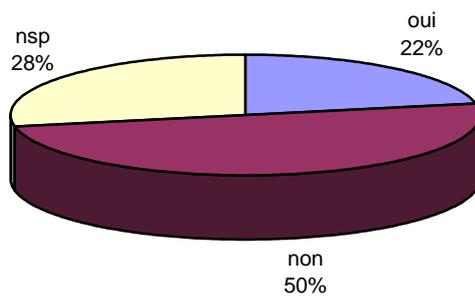
A quel niveau ont-ils été définis?



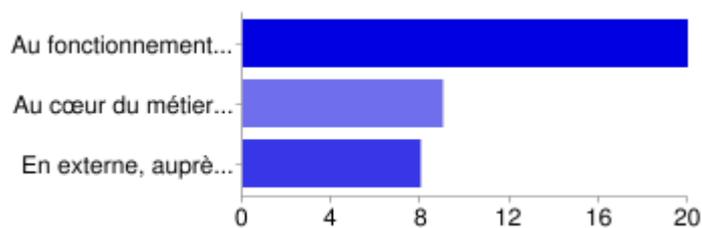
A quel niveau de réalisation vous situez-vous ?



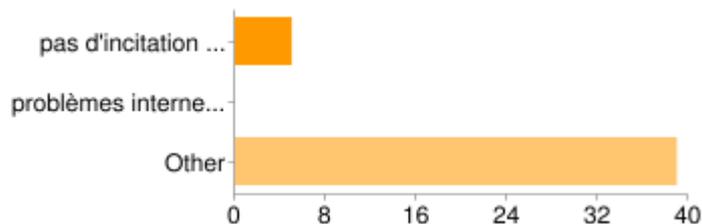
Les résultats de ces actions sont-ils évalués ?



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

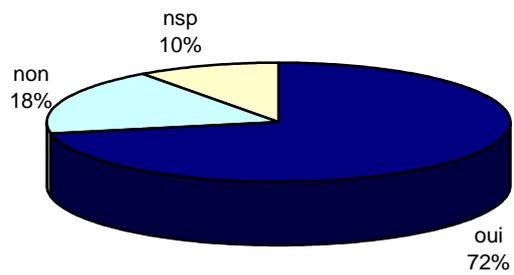


Quels obstacles avez-vous rencontré / rencontrez-vous dans la mise en place de la gouvernance dans votre organisation ?

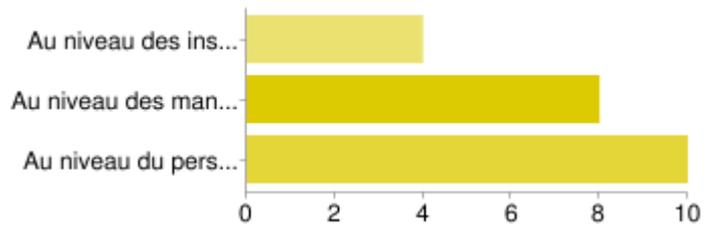


Contenu de la stratégie : la Responsabilité sociale

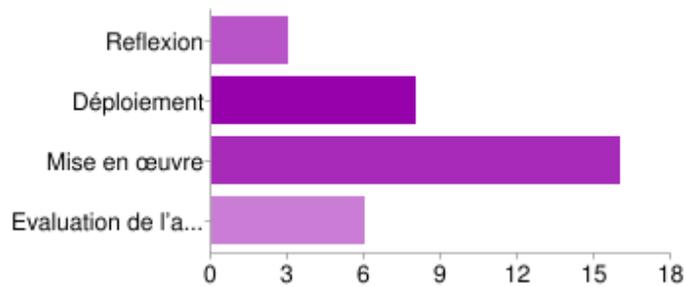
Des objectifs spécifiques en matière de responsabilité sociale ont-ils été définis ?



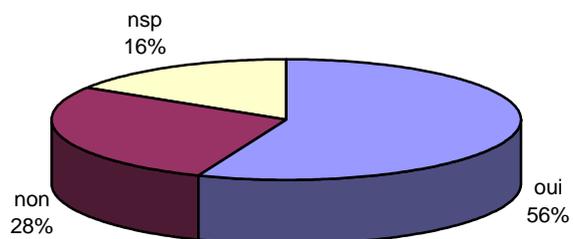
A quel niveau ont-ils été définis?



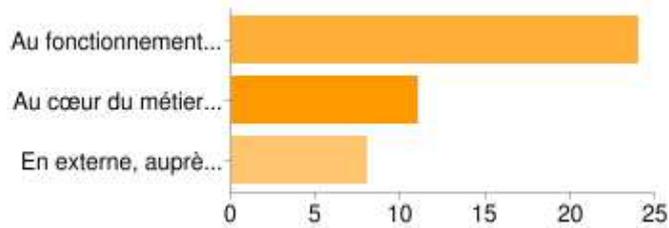
A quel niveau de réalisation vous situez-vous ?



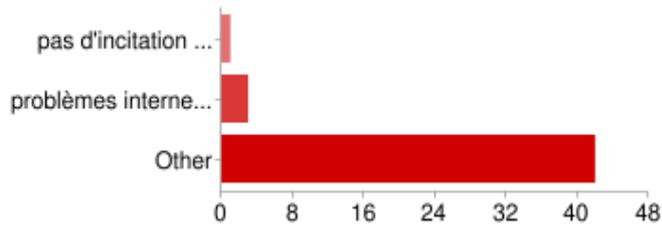
Les résultats de ces actions sont-ils évalués ?



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

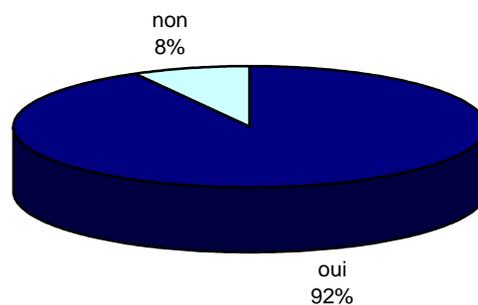


Quels obstacles avez-vous rencontré / rencontrez-vous dans la mise en place de la responsabilité sociale dans votre organisation ?

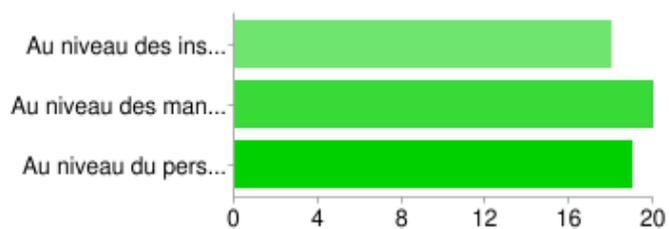


Contenu de la stratégie : La Responsabilité environnementale

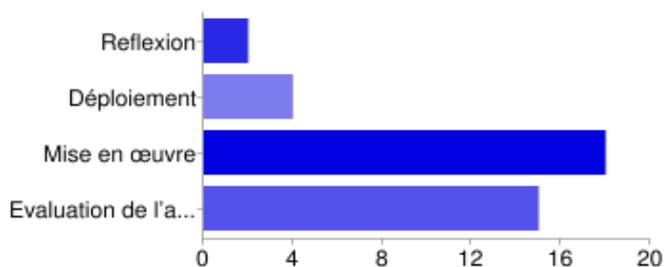
Des objectifs spécifiques en matière de responsabilité environnementale ont-ils été définis ?



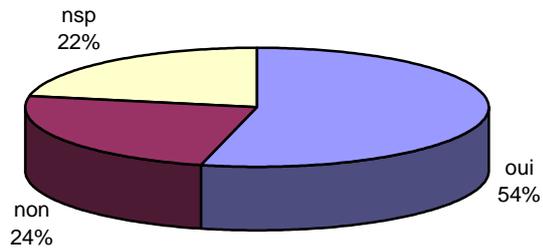
A quel niveau ont-ils été définis?



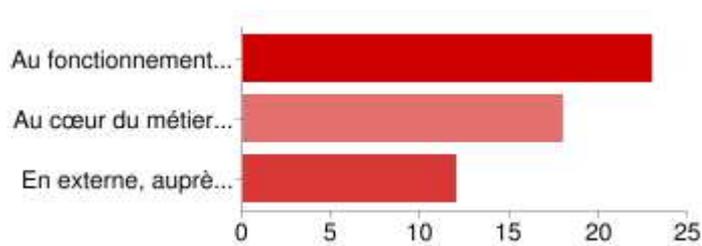
A quel niveau de réalisation vous situez-vous ?



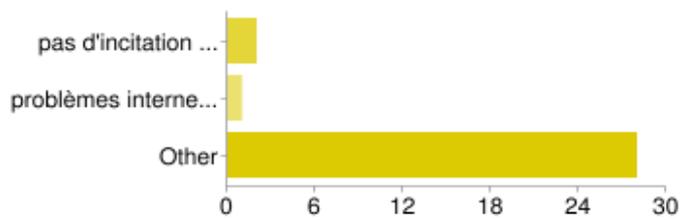
Les résultats de ces actions sont-ils évalués ?



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

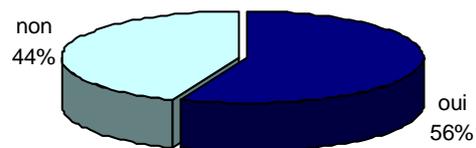


Quels obstacles avez-vous rencontré / rencontrez-vous dans la mise en place de la responsabilité environnementale dans votre organisation ?

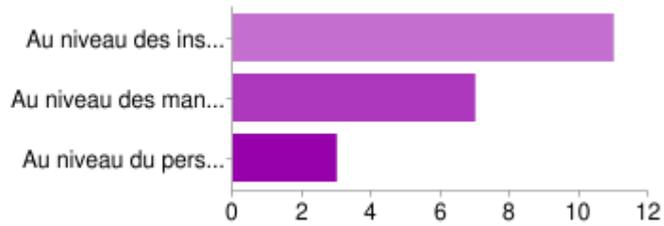


Contenu de la stratégie: Responsabilité économique

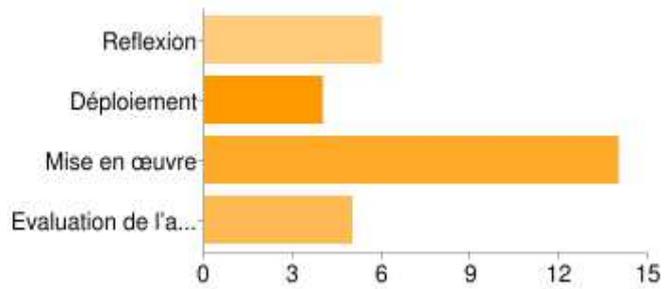
Des objectifs spécifiques en matière de responsabilité économique ont-ils été définis ?



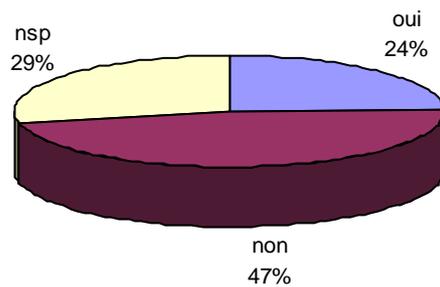
A quel niveau ont-ils été définis?



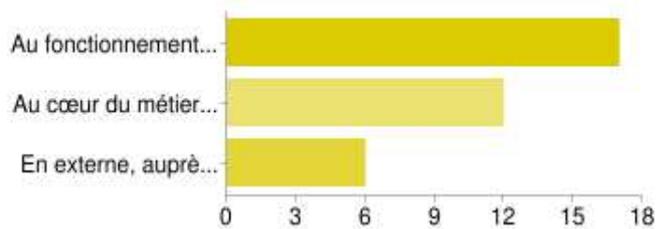
A quel niveau de réalisation vous situez-vous ?



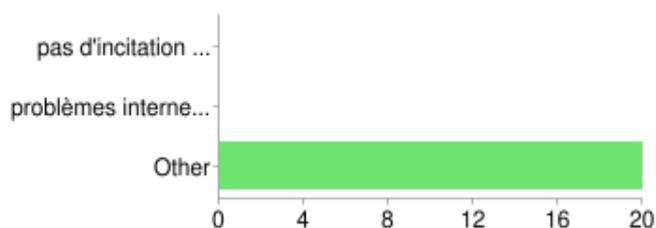
Les résultats de ces actions sont-ils évalués ?



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

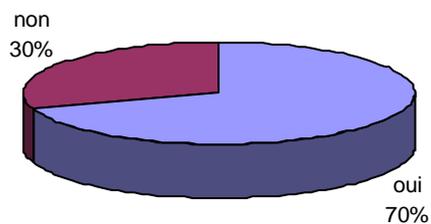


Quels obstacles avez-vous rencontré / rencontrez-vous dans la mise en place de la responsabilité économique dans votre organisation ?

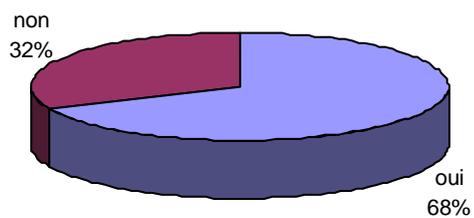


Suivi / Évaluation

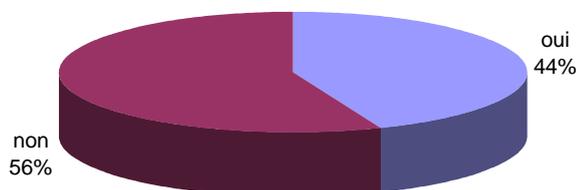
Avez vous mis en place une gestion de suivi ou d'évaluation de la prise en compte des problématiques DD ?



Avez-vous des indicateurs pour mesurer votre politique RSE/DD ?

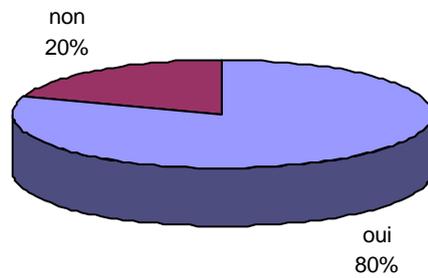


Avez vous un tableau de bord de suivi ? (exemple de celui de l'ADEME)

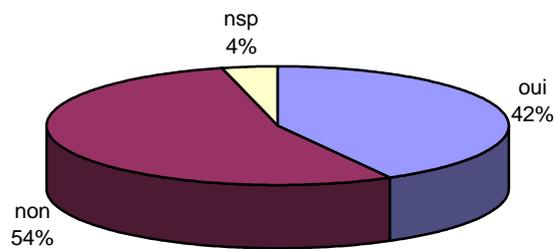


Processus de reporting de la stratégie DD

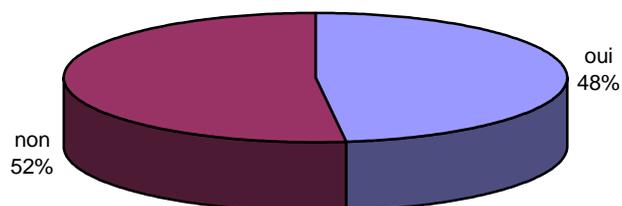
Avez-vous mis en place une communication RSE/DD (site, brochure, intranet, affiches explicatives etc.) ?

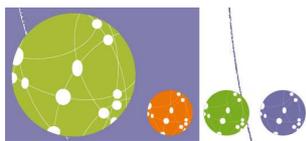


Avez-vous un rapport annuel RSE/DD ?



Est-il intégré à votre rapport d'activité ?





ANNEXE 4 : le responsable DD ou RSO

Le responsable Développement durable ou Responsabilité Sociétale

Sauf de rares exceptions, le responsable RSO est une personne engagée qui comprend les tenants et les aboutissants de la RSO.

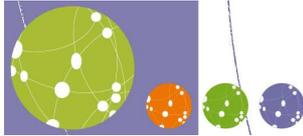
Certains ont découvert le sujet en même temps que leur prise de poste et n'imaginaient pas la richesse du champ RSO.

Les directeurs RSO sont des initiateurs de changement, rôle loin d'être évident à porter surtout au sein du service public. Ils représentent alors une "minorité active" (Serge Moscovici, 1999) ou un marginal sécant c'est à dire « un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer un rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires. » (Crozier et Friedberg, 1977).

La création de réseaux en interne et l'ouverture sur l'externe participent à ce passage d'une minorité active à une culture commune du Développement durable et de la responsabilité sociétale.

Ainsi plusieurs profils peuvent être discernés après les 50 entretiens avec les responsables RSO :

- « **Le responsable angoissé** » : Il comprend les enjeux du développement durable mais n'arrive à pas dépasser certaines limites internes à l'organisation qui l'empêchent d'avoir une visibilité à long terme de ses actions. Par manque d'indicateurs et de suivi, il reste évasif sur de nombreux points voire condescendant lorsqu'on aborde le fond de l'analyse de peur de ne pas pouvoir répondre.
- « **Le responsable hyperactif** » : Sur tous les fronts, le Développement durable c'est son dada. Depuis qu'il a pris ses fonctions, il mène d'une main de fer sa politique avec un Plan défini sur 50 ans. Il a souvent un très fort soutien de la direction et débute le process !
- « **Le responsable démotivé** » : Soit par manque de moyens, soit par manque de résultats, il pense être sur une pente descendante et cherche à trouver une alternative à cela.
- « **Le responsable satisfait** » : le sujet l'intéresse, il bénéficie de l'implication de son directeur et des divers managers de l'organisme. Il a un rôle d'impulsion, de proposition et de coordinateur. Des moyens financiers et humains sont mis en place sur les axes prioritaires définis.



ANNEXE 5 : citations bonus

Des moments de vérité...

« Il nous faut une contamination au développement durable »

« Je pense qu'avec des moyens, des sous, des gens et du temps, on pourrait y arriver ! »

« Il y a des jours de grande solitude, il faut vraiment avoir la foi et d'autres jours où c'est génial ! »

« il faut réussir à valoriser notre engagement RSO, parce que, pour nous cela tombe sous le sens mais c'est pas si évident que cela à démontrer aux autres. »

« Il reste encore un travail énorme de pédagogie à faire, il faut convaincre ! »

« Dire - le Développement durable c'est notre cœur de métier- parce qu'on est public et qu'on travaille dans l'environnement, ce n'est plus acceptable. »

« la route est très longue avant d'arriver à des indicateurs pertinents et une institutionnalisation de la RSE ... »

Des moments de réflexion...

« C'est difficile de penser le Développement durable intégrant le cœur de métier dans un laboratoire de recherche comme celui de Poésie médiévale autrichienne ... »

Des coups durs !

« J'ai du mal à comprendre les questions, on est pas une agence environnementale ! »

« On a pas besoin d'indicateurs, la diversité elle est partout chez nous ! »



**Ministère de l'Écologie,
du Développement durable
et de l'Énergie**

Commissariat général au Développement durable
3 place de Fontenoy - 75007 Paris
Tél. : 33 (0)1 40 81 34 98