
Baromètre RSO des membres du club développement durable **des établissements et** **entreprises publics (CDDEP)**

Édition 2016

Document de travail

BAROMETRE DE LA RSO DANS LES ORGANISMES PUBLICS

AOUT 2016

Présentation du Club et de ses membres

Le Club Développement Durable des Etablissements et Entreprises Publics (CDDEP), créé en 2006 et animé par la Délégation au Développement Durable du MEEM, a pour ambition de favoriser l'échange et la réflexion collective autour des actions et des démarches RSO et d'accélérer leur mise en place au sein des organismes publics – notamment par l'organisation de groupes et d'ateliers de travail, l'animation de séances de formation et l'élaboration d'outils méthodologiques.

Le CDDEP compte à ce jour 70 adhérents, de taille, de statut et de secteur d'activité différents (agriculture, recherche, culture et communication, économie et finances, etc.). La plupart des membres du club ont déjà engagé une démarche d'intégration de la RSO dans leur politique et leurs pratiques, avec des approches et niveaux de maturité divers.

Présentation de la démarche de baromètre RSO

L'élaboration d'un baromètre des démarches RSO des organismes membres du CDDEP vise à établir un **état des lieux général de la RSO dans les organismes publics**, à identifier les **bonnes pratiques** mises en œuvre par les différents organismes ainsi que les **axes de progrès collectifs**. Il permet également à tout organisme public **d'évaluer son niveau de maturité et d'engagement** sur le sujet et d'identifier des **pistes d'amélioration**. Il constitue enfin un **support à la réflexion et au dialogue**, en cherchant à inciter les entreprises et établissements publics à progresser collectivement vers une meilleure prise en compte des enjeux sociétaux et environnementaux.

Méthodologie de l'étude

L'enquête permettant d'aboutir aux résultats présentés ci-après a été réalisée entre avril et juin 2016 auprès de **46 établissements membres du CDDEP** ayant répondu à la sollicitation de l'équipe projet (soit plus de 65% des effectifs du CDDEP). Les personnes interrogées sont les correspondants du CDDEP en charge des questions dédiées à la RSO au sein de leurs organismes respectifs.

Le panel de répondants est composé d'organismes très diversifiés, présentant les caractéristiques suivantes :

- **Statuts**: EPA, APIC, GIC, EPS, EPST, Entreprises Publiques ;
- **domaines d'intervention** : Environnement, énergie, ressources naturelles – Santé – Economie, développement – Social – Patrimoine, culture – Enseignement, recherche – Transport, urbanisme – Sport, divertissement ;
- **Effectifs** : compris entre 5 et 260 000 personnes. Pour l'analyse de ce baromètre, les organismes ont été classifiés en trois catégories égales : petits acteurs (<500 collaborateurs) – Acteurs moyens (entre 501 et 1500 collaborateurs) – Gros acteurs (>1 500 collaborateurs).

L'enquête a été conduite en **deux temps** :

- Dans un premier temps, un **questionnaire** a été soumis aux membres du CDDEP. Ce questionnaire, très complet, comportait des questions fermées (à choix simple ou multiple) complétées par des questions ouvertes et des possibilités de précisions qualitatives (cases « commentaire »). Les questions étaient **organisées autour de deux axes d'analyse : maturité et niveau d'engagement de la démarche RSO**. Le questionnaire a été envoyé aux interlocuteurs afin d'être pré-remplis, et a ensuite été complété au cours **d'entretiens semi-directifs** réalisés en face-à-face ou par téléphone.
- Dans un second temps, les indicateurs les plus **représentatifs du niveau de maturité et d'engagement** des démarches RSO et les meilleurs témoins de **leur évolution** ont été sélectionnés pour établir le présent baromètre. La liste de ces indicateurs a été présélectionnée, avant d'être **validée auprès des membres du CDDEP ayant participé aux entretiens**.

SYNTHESE GENERALE

Cette première édition du baromètre RSO des organismes publics a révélé une **importante hétérogénéité** dans les pratiques des membres du panel, en termes de maturité et de niveau d'engagement.

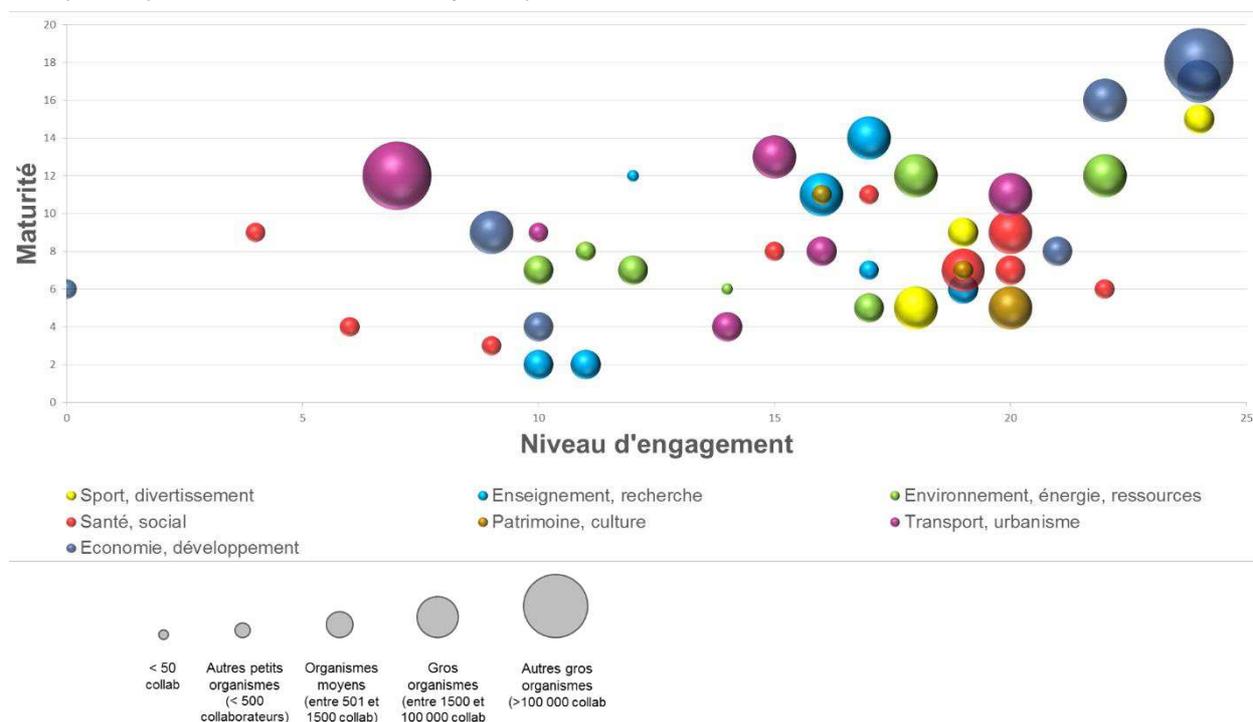
Certains éléments-clé de la mise en place d'une démarche RSO sont partagés par l'ensemble des acteurs : par exemple, tous les organismes interrogés ont souligné **l'importance cruciale de l'engagement et du soutien de la direction générale**, facteur décisif de mobilisation ou de frein à la démarche RSO.

Les méthodes, dispositifs et outils mis en œuvre par les différents organismes pour conduire leurs démarches RSO sont en revanche plus variés, notamment en raison des **différences de ressources et de moyens** (ETP et/ou budget) existant entre les structures. La rapidité de mise en œuvre et la portée de la démarche sont en effet souvent corrélées au dimensionnement des ressources qui lui sont affectées.

Parmi les 4 axes de la RSO (environnemental, social, sociétal / économique et gouvernance), **le pilier environnemental est globalement le plus développé**, ce qui s'explique en partie par le fait qu'il est souvent le point de départ des démarches RSO. On remarque également que **certains organismes développent une démarche RSO inclusive, alors que d'autres organismes privilégient le traitement des quatre axes de manière indépendante**, par le biais de départements séparés. La **réglementation**, parfois exigeante (notamment sur le pilier social), constitue bien souvent un facteur moteur dans la mise en œuvre d'initiatives et une source de progrès constant. Les démarches proactives et les actions réalisées « en sus » de ces initiatives sont souvent **corrélées au cœur de métier des organismes**.

La mesure chiffrée des performances RSO exige un certain recul et une maîtrise forte des leviers de création de valeur. Plusieurs organismes ont engagé des actions intéressantes sur ce sujet et des pistes peuvent s'ouvrir aux organismes qui voudraient s'engager dans cette réflexion, même s'ils disposent de moins de leviers.

La diversité des démarches et engagements constatée ouvre des perspectives d'échanges enrichissants pour les membres du CDDEP. De futures occurrences du baromètre permettront de constater les évolutions qui ne manqueront pas de survenir dans cette dynamique.



Positionnement des organismes interviewés selon leur niveau de maturité et d'engagement ¹.

¹ L'échelle des axes correspond au cumul des « notes » obtenues à chaque question du baromètre par chaque organisme. Chaque question est évaluée sur une échelle de 0 à 4 (du plus au moins mûr ou engagé). Chaque axe comporte 6 questions, soit un total cumulé maximum de 24 points. Ce visuel est volontairement schématique, et vise à offrir un aperçu synthétique des dynamiques au sein du CDDEP.

1. MATURITE DE LA DEMARCHE

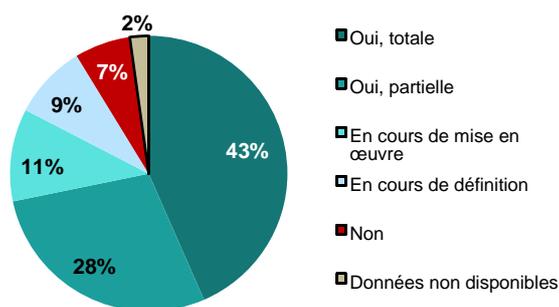
Le baromètre s'est dans un premier temps attaché à évaluer la **maturité** des démarches RSO engagées par les membres du CDDEP. **Six critères** ont été retenus à cet effet :

1. L'existence d'une **démarche** en matière de RSO ;
2. La **formalisation** de cette démarche au sein de documents stratégiques ;
3. L'existence d'**objectifs** en matière de RSO et la **priorisation de ces objectifs** (en utilisant différentes méthodes) ;
4. L'existence de plans d'actions permettant de décliner la stratégie à un niveau opérationnel ;
5. La mise en œuvre de mesures de **conduite du changement** pour accompagner le déploiement des démarches auprès des collaborateurs ;
6. Le déploiement d'un **suivi** des actions menées.

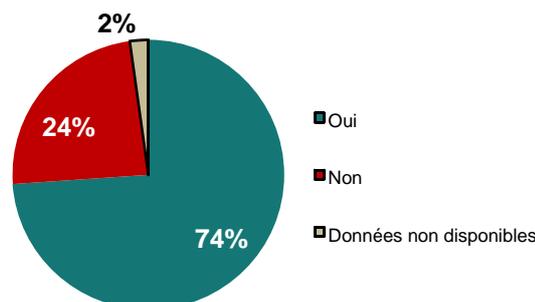
1.1 Stratégie

L'**existence** d'une démarche et le **degré de formalisation** de celle-ci constituent de premiers critères de distinction parmi les membres du club :

EXISTE-IL UNE DÉMARCHE RSO DANS VOTRE ORGANISME?



LA DÉMARCHE RSO DE VOTRE ORGANISME EST-ELLE FORMALISÉE DANS UN DOCUMENT STRATÉGIQUE ?



- **La grande majorité des organismes interrogés (91%) a entamé une démarche relevant de la RSO.** Pour près de la moitié de ces organismes, la démarche reste cependant **partielle** ou en **cours de définition / élaboration**.
- Au moment de l'enquête, plusieurs organismes étaient en **pleine refonte de leur stratégie RSO**². Ces refontes s'expliquent par :
 - Des mouvements de **réorganisation internes** ;
 - L'arrivée à un moment clé d'une **approche « cyclique »** de la démarche RSO : la majorité des organismes répondants ont lancé leur démarche entre 2007 et 2011, encouragés par le Grenelle de l'Environnement et ses lois d'application. Certains ont aujourd'hui atteint la maturité d'une première phase et redéfinissent leur démarche et leur action.
- Les $\frac{3}{4}$ des répondants (74%) ont **formalisé leur démarche RSO au sein d'un document stratégique**. Les organismes ne l'ayant pas fait (par choix, par manque de moyens ou en raison du caractère récent de la démarche) sont principalement des petites structures (55%). La formalisation de la démarche RSO peut se faire au sein de **documents dédiés** à la stratégie RSO

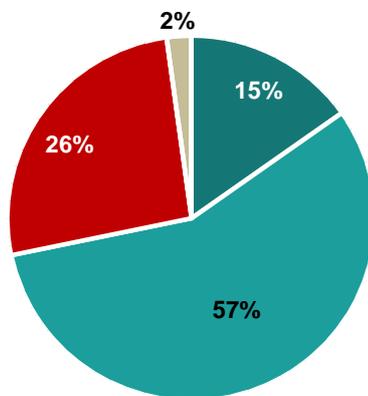
² Ce qui explique notamment l'indisponibilité de certaines données tout au long des questions de ce baromètre

(charte, note d'orientation, schéma directeur, feuille de route), ou bien être **intégrée directement dans le projet stratégique de l'organisme** (contrat d'objectifs et de performances).

- Trois organismes parmi les 46 répondants n'ont pas de démarche RSO. Ils mènent tout de même des actions en matière de RSO, notamment liées à leur cœur de métier, mais de manière **éparse et non structurée**. Ces organismes soulignent souvent le **manque de soutien** de la Direction générale comme un frein important au développement de la RSO.

Les **méthodes utilisées** pour construire et entretenir la démarche RSO sont également révélatrices des différentes approches et niveaux de maturité :

VOTRE ORGANISME A-T-IL IDENTIFIÉ ET PRIORISÉ DES OBJECTIFS EN MATIÈRE DE RSO, EN LIEN AVEC SES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE PERFORMANCE ET SON ÉCOSYSTÈME (ANALYSE DE MATÉRIALITÉ)?



- Oui grâce à une analyse de matérialité
- Oui mais sans la réalisation d'une analyse de matérialité
- Non
- Données non disponibles

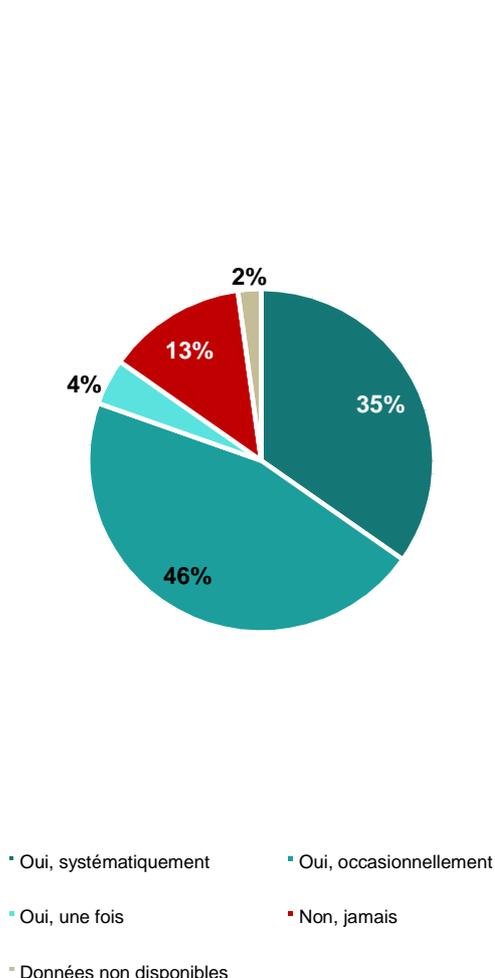
- Au lancement de leur démarche, près des $\frac{3}{4}$ des organismes interrogés (72%) ont réalisé un **état des lieux** de la RSO pour identifier les enjeux, les actions déjà conduites et prioriser les objectifs et actions.
- La grande majorité (83%) des organismes n'ayant pas identifié et priorisé leurs objectifs RSO sont des **organismes de taille petite à moyenne**, qui ont pu être limités par les moyens alloués à la démarche ou ont préféré se focaliser sur les actions identifiées hors analyse exhaustive ; le plus souvent liées à leur cœur de métier.
- L'analyse de matérialité³ exhaustive, **exigeante** (elle demande l'implication des parties prenantes internes et externes dans l'identification des enjeux RSO et le choix des priorités), est développée surtout par des organismes parmi les **plus mûrs** (démarche RSO plus ancienne et/ou disposant de moyens humains et financiers).
- Les **autres méthodes** permettant de hiérarchiser les objectifs de la stratégie RSO incluent des enquêtes qualitatives, des groupes de travail, des ateliers, l'outil MétaPlan (« méthode des post-its »), la priorisation par les coûts, par les opportunités créées...
- Les parties prenantes impliquées dans cette démarche sont en premier lieu les **parties prenantes internes** (agents, représentants du personnel...), et pour une part moindre, les **parties prenantes externes** (bénéficiaires / clients, associations, fournisseurs).

³ L'analyse de matérialité est un outil de priorisation des enjeux RSO d'un organisme. Elle est effectuée en deux temps : il s'agit d'abord d'identifier tous les enjeux RSO, puis d'évaluer leur impact potentiel sur la capacité de l'organisme à créer de la valeur financière et extra-financière pour elle-même et ses parties prenantes. Elle permet ainsi d'identifier les enjeux RSO les plus significatifs pour l'organisme, et de les hiérarchiser en fonction de leur impact potentiel sur l'entreprise et son écosystème.

Gouvernance

Les **modes de gouvernance** de la RSO **varient grandement** parmi les membres du club : personne ou équipe dédiée, intégration aux métiers, réseau de collaborateurs ou engagement volontaire, reflétant des différences de taille, moyens alloués ou encore culture d'entreprise. Quelle que soit leur mode d'organisation, les organismes interrogés relèvent tous un **besoin fort de pédagogie, d'effort de persuasion** pour convaincre les services et les collaborateurs de prendre part à l'implémentation de la démarche RSO. Ce besoin n'est que partiellement couvert :

AVEZ-VOUS MIS EN ŒUVRE DES DÉMARCHES D'ACCOMPAGNEMENT/ CONDUITE DU CHANGEMENT POUR L'IMPLÉMENTATION DE LA DÉMARCHÉ RSO?

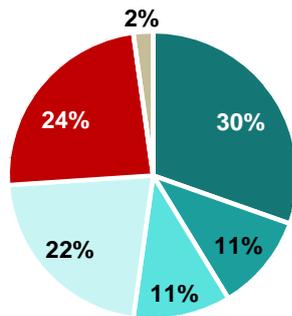


- 85% des organismes ont déjà mis en place **au moins une fois** des démarches d'accompagnement à la conduite du changement liées à la démarche RSO.
- Ces démarches peuvent prendre des **formes très variées** : actions de sensibilisation, formations, animation de réseaux, affichages, animations lors d'événements (par exemple la semaine du Développement Durable, la semaine du Handicap...), communication interne (par exemple newsletters), guides ou référentiels pour la mise en place d'actions, recueils de bonnes pratiques, ou encore d'organisation de concours pour stimuler la mise en place de projets RSO.
- Cependant, la conduite du changement reste souvent **non systématique** : seul 1/3 (35%) des organismes interrogés a développé une action systématique dans ce domaine. Cela est lié au **contexte d'activité** des organismes, notamment à des changements de direction qui peuvent ralentir l'installation de la démarche RSO dans le temps, mais aussi à la **taille** ou au **budget** dont disposent les organismes pour la RSO.
- 100% des organismes n'ayant aucune démarche de conduite de changement sont des organismes de moyenne et petite taille, qui peuvent être **limités par les moyens alloués à la RSO** et/ou diffuser la démarche RSO de manière plus **informelle**.

1.2 Pilotage

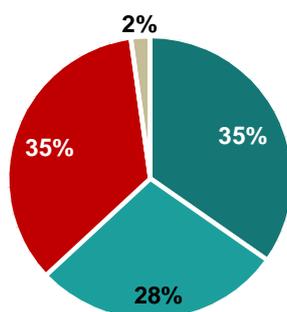
Le pilotage de la démarche RSO constitue également un indicateur de maturité. Le baromètre s'attache à deux éléments de pilotage : l'existence d'un **plan d'actions** et celle d'un reporting permettant de **suivre et contrôler les actions menées**.

VOTRE ORGANISME A-T-IL UN PLAN D'ACTIONS EN MATIÈRE DE RSO (DÉFINITION D'OBJECTIFS, SOUS-OBJECTIFS, ACTIONS CONCRÈTES)?



- Oui formalisation, mise en œuvre et pilotage/suivi régulier de l'avancement
- Oui formalisation et mise en œuvre
- Oui, mais seulement formalisation
- En cours de formalisation
- Non
- Données non disponibles

VOTRE ORGANISME A-T-IL MIS EN PLACE UN OUTIL DE REPORTING?



- Oui, mutualisation de l'outil RSO avec les outils existants de suivi et de pilotage de la stratégie de l'organisation
- Oui, création d'un outil dédié spécifiquement à la RSO
- Non
- Données non disponibles

Près des trois quarts (74%) des organismes ont au moins entamé la définition d'un plan d'actions, **déclinaison concrète et délimitée dans le temps de leur stratégie à long terme**. Les niveaux d'avancement diffèrent cependant, du moins avancé (22% sont en cours de formalisation) au suivi régulier du plan d'actions déjà mis en œuvre (30% des organismes).

On constate une **plus grande représentativité des gros organismes dans la formalisation de plans d'actions** (ils représentent 50% des organismes ayant formalisé, mis en œuvre un plan d'actions en matière de RSO et assurant un pilotage/suivi régulier de son avancement).

Plusieurs organismes ont inscrit un ou plusieurs objectifs RSO dans leur **Contrat d'Objectifs et de Performance (COP)**, ce qui leur permet de structurer leur plan d'action plus facilement, leur donne des objectifs et des temporalités de mise en œuvre reconnus et appuyés par la Direction, et facilite donc leur mise en œuvre. Cela permet également d'inscrire la RSO dans le pilotage stratégique global, signe de maturité de l'organisme sur le sujet.

Au sein des organismes moins matures, il est fréquent de constater l'existence de **plusieurs plans d'actions par thématiques ou par services, parfois en cours de fusion** pour proposer un seul plan d'action global.

Plus de la moitié (63%) des répondants ont mis en place un **outil de reporting** pour suivre l'avancée de leurs actions.

Les outils utilisés sont très différents : les gros et moyens organismes ont tendance à développer des **outils informatiques spécifiques** (plateformes dédiées ou systèmes déclinés des outils de pilotage existant déjà dans l'organisme), tandis que les petits organismes ont tendance à fonctionner à l'aide de **moyens moins structurés** (fichiers Excel, fiches projets, emails...).

Même pour les organismes n'ayant **pas mis en œuvre de plan d'actions** (dont 82% sont des moyens et petits organismes), un reporting peut être mis en place sur un certain nombre d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs : l'**évolution** de ceux-ci est alors suivie mais ne vise **pas un objectif annoncé**.

Le système de reporting est parfois soumis à **vérification**, interne (par le biais des processus **ISO9001** par exemple) ou externe. Cependant ce cas de figure concerne très peu d'organismes (et ces organismes sont souvent soumis à une **obligation** de le faire (article 225 de la loi Grenelle II).

2. NIVEAU D'ENGAGEMENT

Le baromètre s'attache à évaluer les **niveaux d'engagement** des membres du CDDEP : la part de chaque **pilier de la RSO** (environnement, social, sociétal/économique et gouvernance) dans le total des actions engagées, et les **moyens alloués à la démarche** (dispositifs d'implication des parties prenantes internes et externes, ressources mobilisées en ETP et budget, mesure de la performance).

2.1 Equilibre entre les différents axes de la RSO

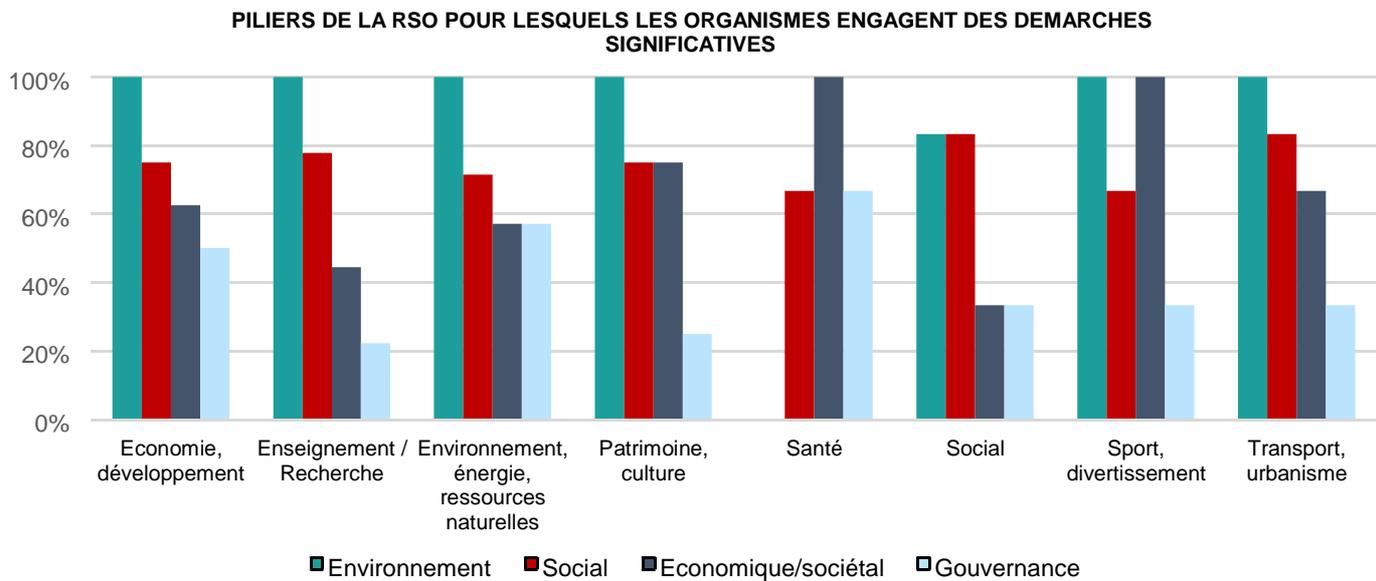
Des tendances thématiques marquées se dégagent dans les actions menées par les membres du club. Si la plupart des organismes mènent des actions sur tous les piliers de la RSO, beaucoup ont une **démarche plus significative sur un ou plusieurs piliers**. Ainsi, certains axes ressortent comme faisant l'objet d'actions plus significatives⁴:



- **Alors que les établissements les plus matures couvrent l'intégralité des thématiques de la RSO** (certaines thématiques étant bien sûr plus ou moins développées en fonction de leur domaine d'activité et des enjeux identifiés), **les organismes n'ayant pas de démarche structurée développent généralement des actions proches de leurs thématiques d'activité.**
- **Pour la majorité des organismes, la démarche de RSO était historiquement centrée sur l'axe environnemental, en réaction notamment à des dispositifs réglementaires** (ex : Grenelle de l'environnement) ce qui explique une plus grande maturité des organismes sur ce pilier.
- **L'axe social est très fréquemment géré par les services RH de l'organisme**, souvent en lien avec les représentants du personnel (CHSCT), **qui ont parfois peu d'interactions avec les services RSO.** Pour beaucoup d'organismes, ce pilier est traité conformément à la législation en vigueur. **Les organismes les plus en avance sur ce pilier sont ceux dont le domaine d'intervention est le social.**
- Concernant le pilier **sociétal**, il est parfois **difficile de distinguer** les actions relevant d'une démarche RSO du cœur de métier des organismes, auxquels la mission de **service public et/ ou d'intérêt général** octroie de fait une dimension « responsable ». Cependant une majorité (59%) d'organismes engage des actions spécifiquement RSO, souvent sur les **achats responsables**, la protection de la **santé et sécurité des usagers**, ou encore les **partenariats avec les acteurs locaux**.

⁴ Remarque : cela ne signifie pas qu'aucune action n'est menée par les organismes sur les autres axes mais que ces derniers sont, en comparaison, moins développés

- Le thème de la **gouvernance** est globalement **peu traité** au-delà des réglementations en vigueur, qui peuvent être exigeante en ce qui concerne la lutte contre la corruption, la transparence et la dialogue social. Les initiatives sont plus nombreuses dans le domaine des **interactions avec les parties prenantes** (instances de consultation, dialogue, concertation).
- Certaines **tendances thématiques** apparaissent parmi les organismes en fonction de leur domaine d'intervention. Ci-dessous, un graphique détaille le pourcentage d'organismes ayant une démarche significative, telle que définie ci-dessus, sur chacun des piliers, selon leur domaine d'intervention⁵ :



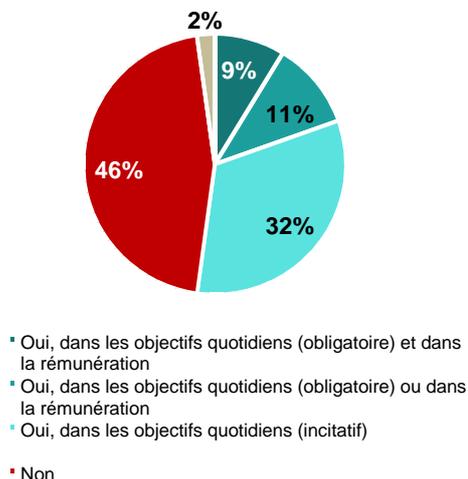
- Ainsi, on remarque par exemple que les organismes « **Santé** » du panel sont très fortement engagés sur le pilier social, et en moyenne fortement engagés sur les piliers économique/ sociétal et gouvernance (le domaine d'intervention « Santé » est par d'ailleurs collectivement le domaine le plus engagé sur la gouvernance). Cependant, aucun organisme du domaine « Santé » n'a de démarche significative (au sens défini ci-dessus) sur le pilier environnemental.
- De même, les organismes « **Sport & divertissement** » se distinguent par leur engagement sur le pilier sociétal. Ils se démarquent notamment par l'identification de leurs parties prenantes et la mise en place de partenariats avec les acteurs économiques locaux. Ils possèdent par ailleurs collectivement le **score global le plus élevé en termes de maturité de démarche RSO**.
- D'autres tendances se dessinent en **lien avec le cœur de métier** des organismes. Ainsi par exemple les organismes du domaine « Social » ont lancé de nombreuses initiatives sur ce pilier.

⁵ (Nombre d'organismes du domaine ayant une démarche significative sur le pilier considéré / nombre total d'organismes du domaine)*100. Ce ratio permet d'éliminer le biais lié à la sur- ou sous-représentation de certains domaines parmi les membres du CDDEP.

2.2 Diffusion des démarches en interne

Les organismes interrogés ont tous recours à des moyens nombreux et variés pour diffuser la démarche RSO auprès de leurs collaborateurs : **communications** (présentation, affichages, newsletters...), approche par les **processus** dans le cadre d'une certification, participation à des **challenges** externes, **concours** interne... L'intégration de critères issus de la démarche RSO dans les **objectifs** des salariés (mise en œuvre d'objectifs volontairement orientés RSO) est cependant plus **clivant** :

INTEGREZ-VOUS LA RSO DANS LES OBJECTIFS QUOTIDIENS DES EQUIPES ?

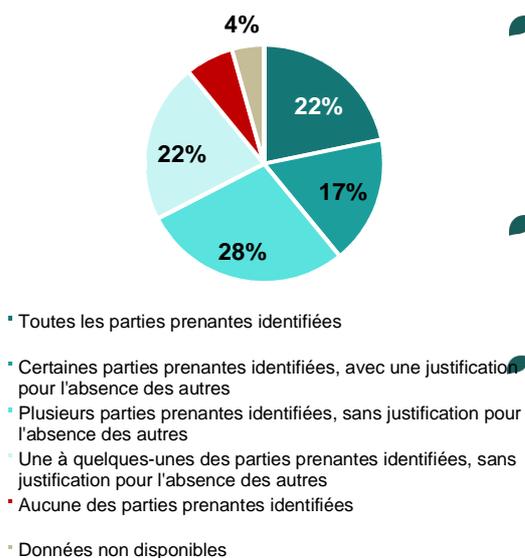


- Un peu plus de la moitié des organismes (52%) intègrent des **objectifs à caractère RSO** dans les objectifs quotidiens des équipes. Les plus courants portent sur des éléments **tangibles**, comme la consommation d'énergie ou de papier.
- Une grande variété de situations existe parmi les répondants : objectifs **individuels ou collectifs**, **chiffrés ou non**, engageants pour la **rémunération** ou non. Lorsque la rémunération est impactée, il s'agit souvent de la **part variable**, et le plus souvent d'un élément collectif (prime d'intéressement).
- Tous les organismes intégrant un ou plusieurs critères RSO dans les rémunérations de leurs collaborateurs sont de taille grosse ou moyenne.

2.3 Implication des parties prenantes externes

L'implication des parties prenantes externes dans la mise en œuvre de la démarche RSO, parce qu'elle demande du **temps** et des **moyens** pour assurer le **cadre** et les **interactions** nécessaires, est également un témoin important du niveau d'engagement des organismes :

AVEZ-VOUS MIS EN ŒUVRE DES ACTIONS VISANT A IMPLIQUER VOS PARTIES PRENANTES DANS L'IMPLEMENTATION DE LA DEMARCHE RSO ?

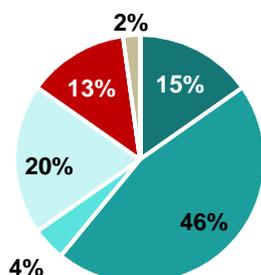


- Les organismes aux démarches peu matures n'impliquent généralement pas leurs parties prenantes externes dans leur démarche, soit parce qu'elles préfèrent se concentrer dans un premier temps sur leur **performance interne**, soit par **manque de ressources ou compétences**.
- Près de 70% des organismes ayant fait une **analyse de matérialité** (voir chapitre 1.1) impliquent l'ensemble de leurs parties prenantes, qu'elles ont ainsi déjà identifiées.
- Les **outils** utilisés pour interagir avec les parties prenantes externes sont variés : **clauses contractuelles** (avec les fournisseurs notamment), **chartes dédiées**, **partenariats** autour d'actions visant à promouvoir le développement durable, **groupes de travail/ commissions/ concertations**, création et animation de **démarches de filières**...

2.4 Ressources mobilisées

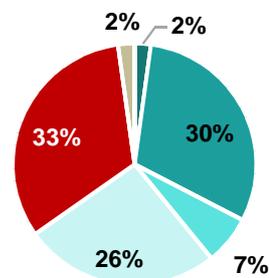
L'allocation de ressources (ETP et/ou budget) à la démarche RSO est l'un des éléments les **plus clivants** de ce baromètre. En effet, elles sont **à la fois la condition et la conséquence** d'un niveau d'engagement important.

DES ETP SONT-ILS DÉDIÉS À LA RSO (PILOTAGE, ANIMATION, ETC.) AU SEIN DE VOTRE ORGANISME ?



- ETP dédiés, perspectives à la hausse
- ETP dédiés, perspectives stables
- ETP dédiés, perspectives en baisse
- ETP limités
- Pas d'ETP dédiés
- Données non disponibles

VOTRE ORGANISATION A-T-ELLE UN BUDGET SPÉCIFIQUEMENT DÉDIÉ À LA RSO ?



- Budget dédié, perspectives à la hausse
- Budget dédié, perspectives stables
- Budget dédié, perspectives en baisse
- Budget limité
- Pas de budget dédié
- Données non disponibles

Deux types d'organismes se détachent sur ce sujet :

Les organismes les **plus engagés** disposent **d'ETP dédiés à la fonction RSO** (avec parfois des perspectives à la hausse) et d'un **budget spécifique avec des perspectives stables**. La **corrélation avec la taille des organismes** est forte, puisque 48% des organismes ayant des ETP dédiés à perspectives stables et 71% des organismes disposant d'un budget dédié avec des perspectives stables sont de grosse taille.

Les organismes les **moins engagés** disposent de **peu ou d'aucun ETP et de peu budget**. Ils fonctionnent alors de **manière alternative** : sur la base du bénévolat, avec notamment le développement de réseaux de correspondant RSO qui portent les projets en plus de leur poste, en s'intégrant directement dans les métiers ou encore en portant les actions RSO en mode projet. Là aussi, la **taille** est un facteur corrélé : 87% des petits organismes n'ont pas de budget dédié ou un budget limité.

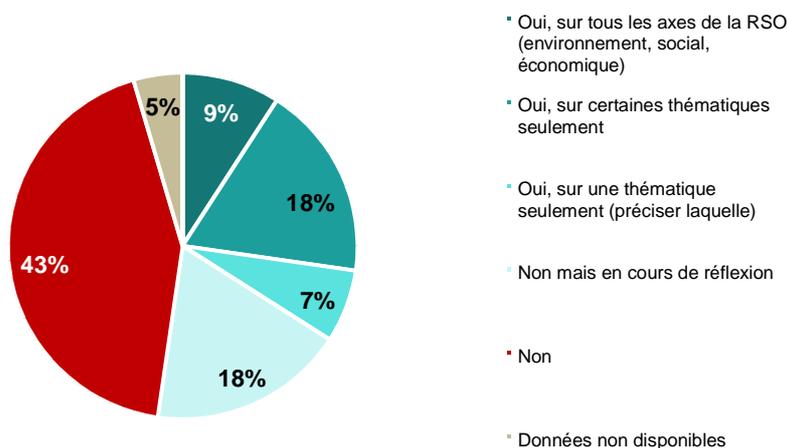
On constate que **les organismes consacrent plus souvent des ressources humaines que financières à la fonction RSO** : une plus grande proportion d'organismes dispose d'au moins une part d'ETP (85%) que de budget, même limité (65%).

Des actions peuvent être engagées à **ressources limitées ou nulles**. Cependant, beaucoup des organismes qui sont dans cette situation ont souligné au cours des entretiens la **difficulté de maintenir les actions dans la durée** et de **faire vivre un réseau de correspondants** en l'absence de ressources, notamment d'ETP. En effet, même des personnes très motivées et intéressées par la démarche auront des difficultés à consacrer, en plus de leur poste, le **temps et l'effort nécessaires** pour distiller, à petite ou grande échelle, la **transformation** que représente la RSO pour un organisme. De plus, la dimension bénévole ne permet pas de **pérennité** des actions entreprises et pâtit d'un **risque humain important** (manque de temps, départ sans remplacement).

2.5 Evaluation des performances

L'évaluation des performances de la démarche RSO (mesure de son impact sur la performance financière et l'atteinte des objectifs de l'organisme) nécessite un certain **recul**. Les démarches RSO des organismes ayant répondu à l'enquête ayant été entreprises relativement récemment, peu d'organismes se sont déjà engagés dans de tels travaux. Nul doute cependant que de futures itérations du baromètre permettront de constater les **progrès réalisés**.

AVEZ-VOUS MIS EN ŒUVRE DES OUTILS D'IDENTIFICATION DES LIENS ENTRE PERFORMANCE RSO ET PERFORMANCE GLOBALE ?



- La mesure de l'impact des démarches RSO (impact économique, mais également impact sur l'atteinte des objectifs de l'organisme, création de valeur matérielle et immatérielle, bénéfices observés sur les parties prenantes...) nécessite de disposer d'une **forte maîtrise des actions réalisées et d'un recul important sur la démarche**. En toute logique, à l'heure actuelle, seuls 17 organismes, parmi les plus matures (qui correspondent souvent, mais pas toujours, aux plus gros) ont mis en œuvre ce type d'outils (dont seulement 5 sur tous les piliers de la RSO). Par ailleurs, 8 organismes ont à ce jour engagé une réflexion sur le sujet sans être encore parvenus à une mise en œuvre.
- La plupart des travaux menés dans ce domaine proviennent d'une volonté d'approfondir la démarche et de mieux l'intégrer à la stratégie globale de l'organisme. Certains organismes y voient des buts très concrets : par exemple, pour certains organismes de recherche appliquée, il est essentiel de pouvoir **démontrer (voire mesurer) l'impact** de leurs recherches sur les territoires concernés.
- Les outils développés par les organismes pour évaluer l'impact leurs actions RSO poursuivent différents objectifs : confronter la performance RSO aux indicateurs « classiques » de performance (indicateurs financiers, taux atteinte des objectifs du COP), évaluer la part jouée par la RSO dans la valeur créée par la mission menée par l'organisme, mais aussi mieux mesurer et comprendre les relations entre l'organisme et son environnement (bénéficiaires, collectivités locales, parties intéressées...). In fine, cela permet un pilotage toujours plus efficient de la démarche RSO.
- Les organismes qui souhaiteraient se lancer dans le développement d'outils permettant d'identifier l'impact des mesures RSO sur la performance générale de l'organisme, quelle que soit leur taille ou leur niveau de maturité, peuvent suivre l'exemple de certains organismes qui **commencent par la mesure d'éléments facilement « financiarisables »** (par exemple les économies de flux). Convertir des économies d'énergie en € gagnés permet déjà d'engager la réflexion et d'appuyer la démarche RSO auprès des instances dirigeantes, et constitue un premier pas vers une démarche de mesure plus globale.

3. ANNEXE : LISTE DES ORGANISMES INTERROGES

| Organisme | Domaine d'intervention | Taille (basé sur l'effectif) |
|---|---|------------------------------|
| ACFCI - CCI France - Assemblée Française des Chambres de Commerce et d'Industrie | Economie, développement | > 1500 (gros) |
| AESN - Agence de l'eau Seine Normandie | Environnement, énergie, ressources naturelles | < 500 (petit) |
| AFD - Agence Française de développement | Economie, développement | > 1500 (gros) |
| ANAP - Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux | Santé | < 500 (petit) |
| ANCV - Agence Nationale pour les Chèques-Vacances | Social | < 500 (petit) |
| ANDRA - Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs | Environnement, énergie, ressources naturelles | 500 < x < 1500 (moyen) |
| ANSES - Agence Nationale de Sécurité Sanitaire de l'alimentation, de l'Environnement et du Travail | Santé | 500 < x < 1500 (moyen) |
| BDF - Banque de France | Economie, développement | 500 < x < 1500 (moyen) |
| BRGM - Bureau de Recherches Géologiques et Minières | Environnement, énergie, ressources naturelles | 500 < x < 1500 (moyen) |
| CCI - Chambre de commerce et d'industrie Saint-Etienne/ Montbrison | Economie, développement | < 500 (petit) |
| CGE - Conférence des Grandes Ecoles | Enseignement / Recherche | < 500 (petit) |
| CDC - Caisse des Dépôts et Consignations | Economie, développement | > 1500 (gros) |
| GIG929394 - Centre Interdépartemental de Gestion de la petite couronne de la Région Ile-de-France | Social | < 500 (petit) |
| CIRAD - Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement | Enseignement / Recherche | > 1500 (gros) |
| CIUP - Cité Internationale Universitaire de Paris | Enseignement / Recherche | < 500 (petit) |
| CNAF - Caisse Nationale des Allocations Familiales | Social | > 1500 (gros) |
| CNES - Centre National d'Etudes Spatiales | Enseignement / Recherche | > 1500 (gros) |
| CNIDEP - Centre National d'Innovation pour le Développement durable et l'Environnement dans les Petites entreprises | Environnement, énergie, ressources naturelles | < 500 (petit) |
| CPU - Conférence des Présidents d'Université | Enseignement / Recherche | < 500 (petit) |
| CSTB - Centre Scientifique et Technique du Bâtiment | Transport, urbanisme | 500 < x < 1500 (moyen) |
| DAFPIC - Délégué Académique à la Formation Professionnelle Initiale et Continue | Enseignement / Recherche | 500 < x < 1500 (moyen) |
| ENIM - Etablissement National des Invalides de la Marine | Social | < 500 (petit) |
| EPFIF - Etablissement Public Foncier d'Ile-de-France | Transport, urbanisme | < 500 (petit) |
| EFS - Etablissement Français du Sang | Santé | < 500 (petit) |
| FDJ - Française Des Jeux | Sport, divertissement | 500 < x < 1500 (moyen) |
| France Télévisions | Sport, divertissement | > 1500 (gros) |
| Grand Port Maritime de Nantes Saint-Nazaire | Transport, urbanisme | 500 < x < 1500 (moyen) |
| IFCE - Institut Français du Cheval et de l'Equitation | Sport, divertissement | 500 < x < 1500 (moyen) |
| IFPEN - Institut Français du Pétrole Energies Nouvelles | Environnement, énergie, ressources naturelles | > 1500 (gros) |
| IFREMER - Institut Français de Recherche pour l'Exploitation de la Mer | Environnement, énergie, ressources naturelles | 500 < x < 1500 (moyen) |
| IRD - Institut de Recherche pour le Développement | Economie, développement | > 1500 (gros) |
| IRSN - Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire | Enseignement / Recherche | > 1500 (gros) |
| IRSTEA - Institut de Recherche en Science et Technologie pour l'Environnement et l'Agriculture | Enseignement / Recherche | 500 < x < 1500 (moyen) |

| | | |
|---|---|------------------------|
| La Poste | Economie, développement | > 1500 (gros) |
| Musée du Louvre | Patrimoine, culture | < 500 (petit) |
| Musée du quai Branly | Patrimoine, culture | < 500 (petit) |
| MNHN - Muséum National d'Histoire Naturelle | Patrimoine, culture | > 1500 (gros) |
| Pôle emploi | Social | > 1500 (gros) |
| SIAAP - Syndicat Interdépartemental pour l'Assainissement de l'Agglomération Parisienne | Environnement, énergie, ressources naturelles | > 1500 (gros) |
| SNCF - Société Nationale des Chemins de Fer | Transport, urbanisme | > 1500 (gros) |
| SNCF Réseau | Transport, urbanisme | > 1500 (gros) |
| UCANSS - Union des Caisses Nationales de Sécurité Sociale | Social | < 500 (petit) |
| UGAP - Union des Groupements d'Achats Publics | Economie, développement | 500 < x < 1500 (moyen) |
| Universcience | Patrimoine, culture | 500 < x < 1500 (moyen) |
| Université Jean Monnet | Enseignement / Recherche | 500 < x < 1500 (moyen) |
| VNF - Voies Navigables de France | Transport, urbanisme | > 1500 (gros) |

