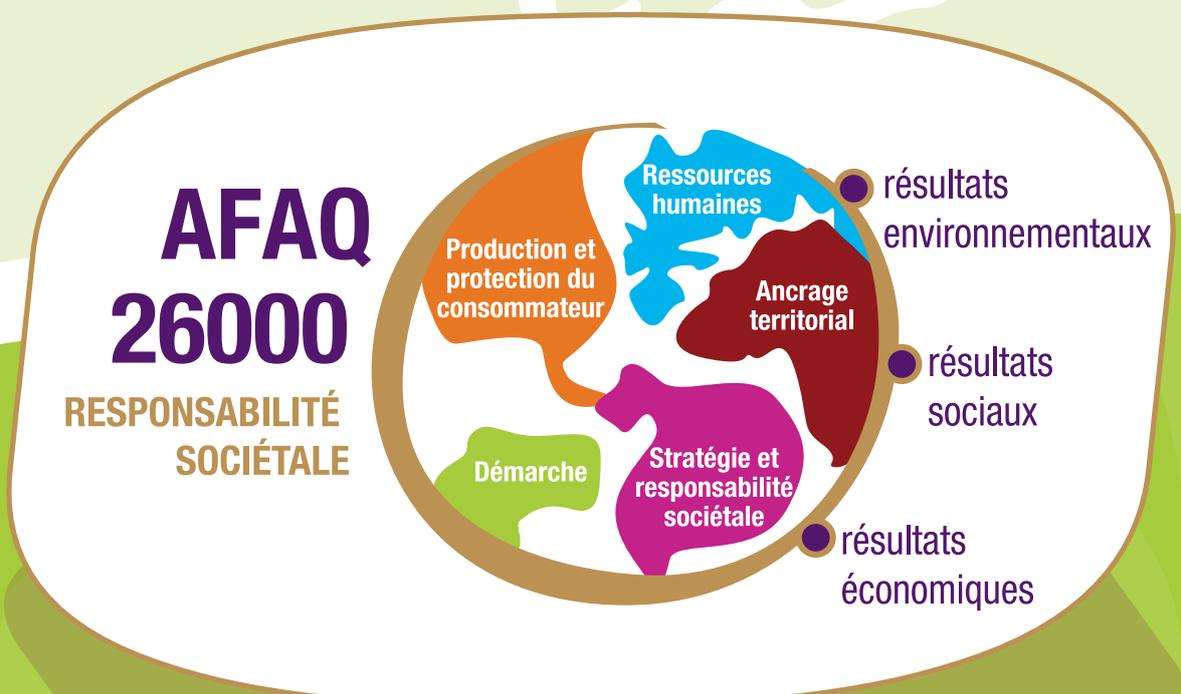


# Guide d'évaluation AFAQ 26000

Développement durable

Responsabilité sociétale





# Préface

Il est devenu quasiment incontournable pour les entreprises, quel que soit leur secteur, et pour les organisations en général, de se positionner vis-à-vis du développement durable. Quels sont les facteurs qui rendent légitimes leurs activités, leurs produits ou leurs services ? Quelle est leur faculté à créer de la valeur, de manière pérenne et tout en répondant aux attentes de leurs parties prenantes ?

Les organisations sont ainsi conduites à rendre compte, de manière toujours plus pressante et précise, de leur contribution à un développement durable et de leur capacité à atteindre une performance globale, équilibrée sur les trois piliers économique, social et environnemental.

2010 est un jalon historique, à la fois pour les outils de régulation volontaire à l'échelle internationale, dont participe la normalisation, et pour la responsabilité sociétale des organisations (RSO).

En effet, la publication le 1<sup>er</sup> novembre, de l'ISO 26000, première norme internationale de lignes directrices sur la RSO, apporte pour la première fois un cadre et une définition communs permettant de définir et de déployer cette responsabilité.

La responsabilité sociétale des organisations se définit comme la contribution de ces dernières au développement durable. L'ISO 26000 explore ces concepts, les approfondit et nous apporte des repères forts, à la fois sur les moyens et sur le fond, à travers sept questions centrales et sept principes de la RSO. La norme porte à la fois sur la réflexion stratégique des organisations et ses modalités, sur les moyens, sur les buts et sur le déploiement opérationnel de la responsabilité sociétale.

L'ISO 26000 prend par ailleurs acte que les réponses de chaque organisation en termes de responsabilité sociétale sont uniques : elles dépendent de leur activité, de leur contexte, de leur culture, dans un monde en constante évolution où connaissances, innovation et attentes des parties prenantes, influent en permanence sur l'état de l'art des pratiques de responsabilité sociétale.

L'ISO 26000 ne fait donc pas appel à un jugement binaire : « je suis développement durable » ou « je ne le suis pas ».

C'est donc pour aider les organisations à évaluer la pertinence et le niveau de maturité de leurs pratiques (dans une logique, non de certification, mais d'évaluation), qu'AFNOR Certification a consolidé depuis 3 ans un retour d'expérience unique portant sur l'évaluation de la prise en compte du développement durable par les organisations. Avec AFAQ 1000NR qui évolue pour devenir AFAQ 26000, nos méthodes et notre expertise ont fait la preuve de leur robustesse et de leur valeur ajoutée : ceci, dans tous les secteurs d'activité et auprès d'organisations de toutes tailles.

AFNOR Certification est ainsi, plus que jamais, placée aux côtés de toutes les organisations – des grandes aux très petites structures – qui sont désireuses d'évaluer, de démontrer, de faire reconnaître et d'améliorer, leurs démarches de responsabilité sociétale.

Florence Méaux, directrice générale





# Préambule

**E**n 1987, la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, dite commission Brundtland, a introduit et défini le concept de développement durable comme étant « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».

Les différents acteurs présents lors du Sommet de Rio en 1992 (ONG, Etats, collectivités territoriales, syndicats, entreprises) se sont depuis fortement emparés du sujet. L'actualité de ces dernières années a mis sur le devant de la scène les préoccupations et les enjeux liés au développement durable – avec en France, le Grenelle de l'Environnement et les préoccupations liées à la santé au travail ; à l'échelle mondiale, les négociations sur le climat, la mobilisation sur la biodiversité, et sur les objectifs du millénaire....

La RSO, responsabilité sociétale des organisations, définie comme « la contribution volontaire des organisations au développement durable », offre dans ce contexte, un cadre et une opportunité aux organisations, pour démontrer leur prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux en lien avec leurs parties prenantes.

L'ISO 26000 invite à la définition d'une stratégie de responsabilité sociétale, en lien avec les enjeux mondiaux du développement durable et les spécificités, contraintes et opportunités spécifiques d'une organisation. L'ISO 26000 donne des clefs et fait le lien avec les outils, notamment de pilotage (indicateurs...) pour construire, faire vivre et améliorer la démarche.

Les démarches de responsabilité sociétale des organisations et des entreprises sont toutes uniques et font appel à des réponses et des pratiques qui dépendent de leurs enjeux propres, de leur contexte, de leur culture. L'ISO 26000 souligne bien ce point et ne fournit pas d'exigences a priori.

Les organisations sont invitées à mesurer le bien-fondé de leurs pratiques, et ces dernières lorsqu'elles sont pertinentes, méritent d'être connues, valorisées et communiquées. Les démarches de responsabilité sociétale / développement durable des organisations, méritent par ailleurs d'être distinguées des pratiques d'affichage et de « greenwashing » d'acteurs qui communiquent de manière parfois abusive sur leur contribution au développement durable.

C'est donc tout naturellement que se pose la question de l'évaluation de la prise en compte de l'ISO 26000 – en tant qu'outil de réflexion, de pilotage et de dialogue externe.

**Forte de l'expertise et de l'expérience du groupe AFNOR en matière de développement durable, AFNOR Certification a développé l'évaluation de la prise en compte de l'ISO 26000 par les organisations : AFAQ 26000**

# Sommaire

Introduction .....	6
Mesurer aujourd'hui votre démarche responsable pour préparer demain .....	7
Le processus d'évaluation AFAQ 26000 .....	8
Le modèle AFAQ 26000 .....	11
<b>1. Les pratiques</b> .....	12
Critère 1 Vision en termes de responsabilité sociétale et gouvernance .....	12
Critère 2 Intégration de la responsabilité sociétale et communication .....	14
Critère 3 Ressources humaines, relations et conditions de travail .....	16
Critère 4 Modes de production, de consommations durables et questions relatives aux consommateurs .....	18
Critère 5 Ancrage territorial : communautés et développement local .....	20
<b>2. Les résultats</b> .....	21
Pilier 6 : Résultats environnementaux .....	21
Pilier 7 : Résultats sociaux .....	22
Pilier 8 : Résultats économiques .....	24
Les principes de l'évaluation AFAQ 26000 .....	25
Le dispositif de reconnaissance .....	28
Expertise et compétences des évaluateurs .....	30
Glossaire .....	31



# Introduction

## AFAQ 26000 sur la base d'AFAQ 1000NR : 3 ans d'avance et de retours d'expérience

**A**FNOR Certification a développé dès 2007, un modèle d'évaluation de la prise en compte du développement durable dans la stratégie, le management et les résultats des organisations : AFAQ 1000NR.

Il s'agissait d'un choix stratégique innovant. Accueillant en son sein des acteurs experts du développement durable qui ont participé aux grands sommets autant qu'aux développements méthodologiques les plus innovants dans le domaine ces dernières années (SD 21000...), AFNOR Certification a fait le choix d'investir, en anticipation de la sortie de l'ISO 26000, dans les méthodes et les compétences de la responsabilité sociétale.

Dès le début des travaux internationaux sur l'ISO 26000, le mandat de la commission de normalisation était clair : il s'agirait d'une norme d'un nouveau type, dite « norme de comportement », qui n'aurait pas vocation à définir des exigences relatives à un système de management, ni à devenir un référentiel certifiable. Le préambule de l'ISO 26000 souligne d'ailleurs explicitement ce choix.

Les pratiques pertinentes à déployer par chaque organisation sont différentes et évolutives, et ne peuvent être prédéfinies par avance. En fonction des lieux, des activités, des cultures, des pratiques et des technologies disponibles ; en fonction de l'évolution des contextes, des enjeux et des attentes des parties prenantes, la responsabilité sociétale consiste pour les organisations à identifier et déployer des pratiques pertinentes, et à les améliorer dans le temps.

Dans ce cadre et afin d'attester de la prise en compte des questions et des principes de l'ISO 26000 par les organisations, le groupe AFNOR considère, en cohérence avec les préconisations de l'ISO, que l'évaluation s'impose comme la méthodologie la plus pertinente – et ceci en termes à la fois éthiques et techniques, en ce qui concerne les questions de responsabilité sociétale.

AFNOR Certification dispose aujourd'hui de 3 ans de retours d'expérience sur l'évaluation de la contribution au développement durable par les organisations, grâce à AFAQ 1000NR qui était déjà cohérent avec l'ISO 26000.

Des entreprises, organisations non marchandes, syndicats mixtes..., de toutes tailles et de tous secteurs, ont ainsi été à nos côtés précurseurs dans le domaine. Plus d'une centaine d'organisations innovantes, pour qui la démarche était naissante ou au contraire mature, ont fait appel à nos experts pour réaliser l'état des lieux de leur responsabilité sociétale, en faire part à leurs parties prenantes internes et externes, et identifier des voies d'amélioration pour progresser encore dans une stratégie et des pratiques porteuses d'une performance globale.

Grandes entreprises, entités opérationnelles au sein de ces dernières ; moyennes, petites et même très petites structures (avec des TPE de moins de 10 salariés...), dans les secteurs de l'énergie, de l'agroalimentaire, des services, du bâtiment et des travaux publics, du paysage, du logement social, et bien d'autres encore, ont contribué ces trois dernières années à faire d'AFAQ 1000NR devenu AFAQ 26000, la prestation leader en France de l'évaluation développement durable. Nos clients opèrent en France et à l'étranger, et ont fait confiance à cette méthodologie inédite et aux hommes et aux femmes porteurs de l'expertise qui l'accompagne.

AFNOR Certification a acquis et consolidé une expertise portée par un pool d'évaluateurs dédiés partageant leurs pratiques de l'évaluation responsabilité sociétale. Ces évaluateurs sont des experts qualifiés, et leurs compétences sont maintenues et améliorées en continu, pour apporter toujours plus de valeur ajoutée à nos clients au regard des questions qu'ils se posent dès aujourd'hui sur l'avenir.

Nos choix trouvent aujourd'hui leur pleine justification dans l'enthousiasme de nos clients tout comme dans l'actualité internationale. AFAQ 26000 capitalise sur AFAQ 1000NR et offre un écho mondial aux préoccupations de nos partenaires, pour un avenir plus transparent et plus durable !

A nos côtés, valorisez votre engagement et rejoignez le cercle des organisations globalement responsables.

# Mesurer aujourd'hui votre démarche responsable pour préparer demain

## **AFAQ 26000, évaluez votre responsabilité sociétale**

- Une évaluation externe qui décline et rend opérationnel la norme ISO 26000 ;
- Une mesure équilibrée des pratiques stratégiques, managériales et opérationnelles de l'organisation et des résultats obtenus ;
- Une échelle de notation sur 1000 points qui caractérise 4 niveaux : engagement, progression, maturité, exemplarité ;
- Des évaluateurs experts du développement durable, qualifiés et formés au sein d'un pool dédié, et bénéficiant de plusieurs années de retours d'expériences dans la plupart des secteurs d'activité ;
- Une synthèse, le rapport d'évaluation, véritable outil de pilotage stratégique et opérationnel, qui fournit conseils et pistes d'amélioration.

## **AFAQ 26000, valorisez votre contribution au développement durable**

- Communication du niveau de performance atteint : attestation et logo reconnus, communicables dès le niveau progression ;
- Fidélisation des clients et des autres parties prenantes au travers de l'engagement en matière de responsabilité sociétale ;
- Valorisation des actions et en externe (collaborateurs, actionnaires, partenaires, clients, fournisseurs...)
- Accès facilité aux marchés ;
- Amélioration de la notoriété et de la réputation.

## **AFAQ 26000, une démarche adaptée à votre contexte et à votre stratégie**

- Adaptable quel que soit le type d'organisation (PME, grands groupes et filiales, TPE, collectivités et administrations) et le secteur d'activité ;
- Utile quel que soit le degré d'avancement de la démarche : du simple état des lieux à la valorisation des efforts déjà consentis par l'organisation ;
- Cohérent avec les principaux textes de référence en matière de développement durable : ISO 26000, déclaration de Rio, Global reporting initiative (GRI), Global compact (GC), SD 21000, etc.

## **AFAQ 26000, enrichissez votre relation aux parties prenantes**

- Analyse et prise en compte et des attentes des parties prenantes : l'évaluation intègre des entretiens avec différentes parties prenantes (salariés, CHSCT, clients, fournisseurs, partenaires,...) ;
- Aide au dialogue avec les parties prenantes grâce au rapport d'évaluation ;
- Ouverture à de nouvelles parties prenantes et amélioration de l'ancrage territorial.

## **AFAQ 26000, développez et renforcez vos activités**

- Un véritable passeport international qui prouve le comportement responsable de l'organisation ;
- Développement de nouveaux marchés ou nouveaux produits ;
- Pistes d'amélioration : réduction des coûts énergétiques et de matières premières, sécurisation des approvisionnements, choix de moyens de transports alternatifs, etc.

## **AFAQ 26000, une prestation optimisée**

- Une évaluation qui porte sur l'ensemble des enjeux du développement durable au travers de l'ensemble de l'organisation (ou sur un périmètre cohérent) :
  - > Pratiques stratégiques, managériales et opérationnelles (vision en termes de responsabilité sociétale et gouvernance, mise en œuvre : intégration de la responsabilité sociétale et communication, ressources humaines, relations et conditions de travail, modes de production, de consommation durables et questions relatives aux consommateurs, ancrage territorial) ;
  - > Capacité à piloter la performance en termes de responsabilité sociétale (résultats environnementaux, sociaux et économiques) ;
- Process en 3 phases optimisées en termes de durées ;
- Réalisée par AFNOR Certification, spécialiste des évaluations des organisations : l'assurance d'une prestation au rapport qualité/prix optimisé, à forte valeur ajoutée stratégique et opérationnelle.

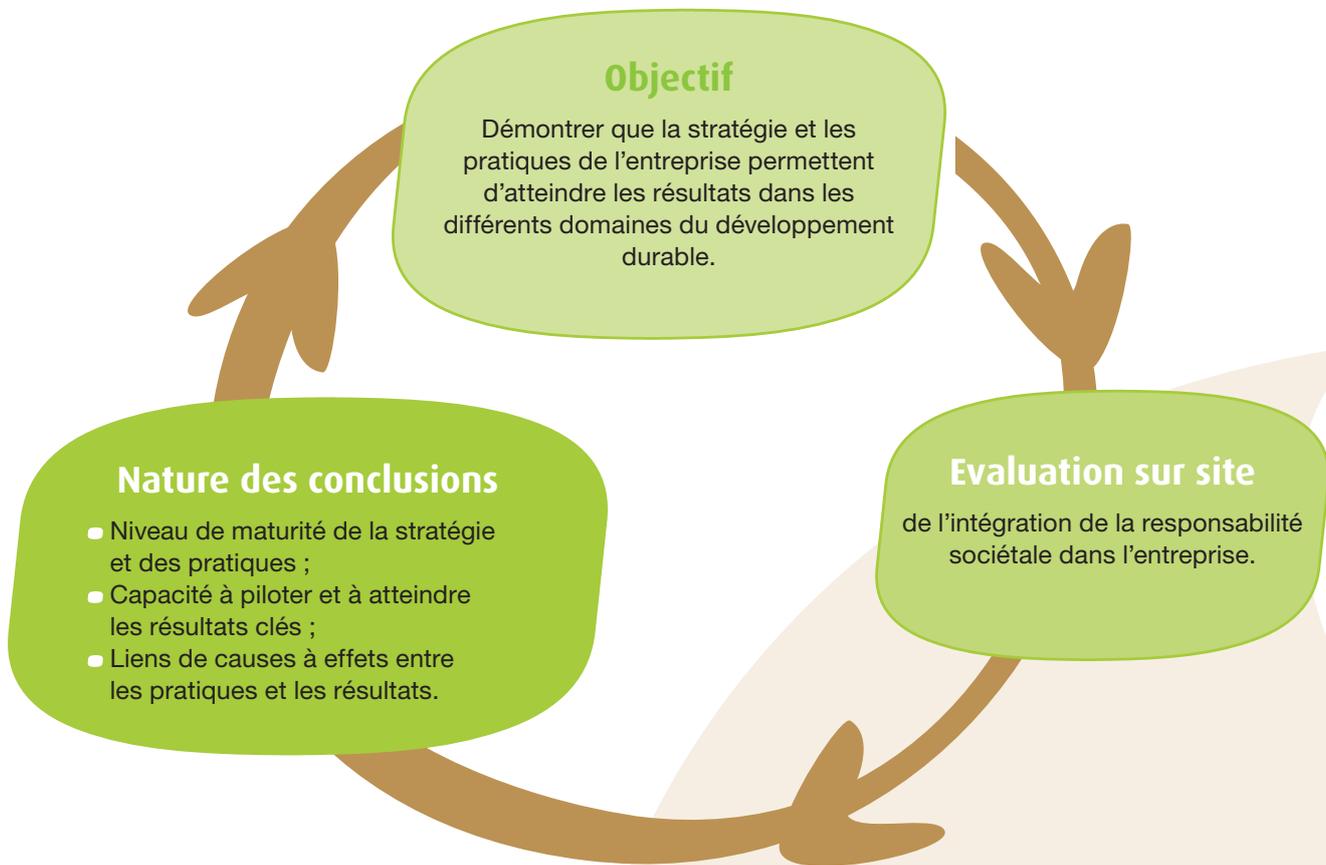
1. Hors marché des entreprises côtées.



# Le processus d'évaluation AFAQ 26000

## AFAQ 26000, la logique de l'évaluation

L'évaluation répond à une logique précise : démontrer la capacité de l'entité évaluée à identifier de manière adaptée ses enjeux de responsabilité sociétale, déployer des pratiques managériales et opérationnelles pertinentes, et piloter les résultats associés afin d'améliorer sa performance globale (en lien avec les attentes des parties prenantes).



Compte-tenu de l'exhaustivité du modèle AFAQ 26000 et de la variété des enjeux de la responsabilité sociétale, les évaluations sont réalisées par des binômes d'évaluateurs, sauf dans le cas de structures de moins de 50 salariés (où un pool resserré de responsables d'évaluation dédiés est qualifié pour intervenir).

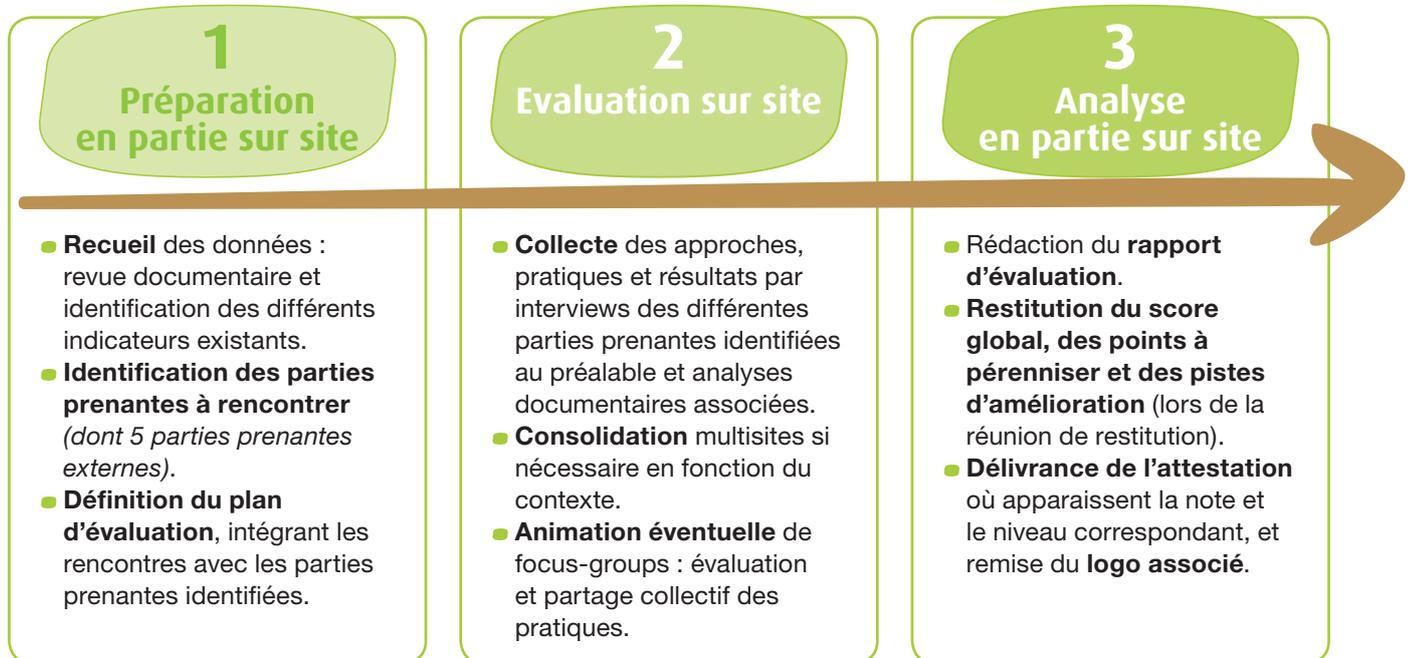
### Les phases de l'évaluation

La prestation d'évaluation se déroule suivant 3 grandes phases :

- la **préparation** hors site et sur site
- la **réalisation** sur site
- la **synthèse**, hors site et sur site

## Les différentes phases d'une évaluation AFAQ 26000

Les principaux objectifs des trois phases sont rappelés dans le schéma ci-dessous :



### 1 Préparation en partie sur site

La préparation sur site concourt pour une large part, à la valeur ajoutée de l'évaluation AFAQ 26000. **Les finalités de l'évaluation sont identifiées et clarifiées** avec les dirigeants.

Ces finalités peuvent être de différents ordres et sont souvent complémentaires :

- Etablir un baromètre fiable de par une évaluation tierce partie, de l'intégration de la responsabilité sociétale au sein de l'entreprise ;
- Apporter un regard externe et une expertise sur l'ensemble de l'organisation de l'entité évaluée, en mettant en avant ses points à pérenniser et ses points à améliorer. Des plans d'actions pourront ainsi être dégagés en fonction des priorités ;
- Faciliter la prise de conscience des changements nécessaires grâce à une vision extérieure ;
- Mettre en place un système de comparaison externe ou interne (benchmark) des pratiques et des résultats ;
- Se préparer à un prix de développement durable ;
- Démontrer l'engagement développement durable et la responsabilité sociétale à des donneurs d'ordre, prospects, ou autres parties prenantes, etc. ;

- Améliorer et structurer la communication interne et/ou externe vers les parties prenantes (grâce au rapport d'évaluation) ;
- ...

La préparation permet, en accord avec la direction de l'entité évaluée, de définir les modalités les plus pertinentes d'évaluation de ses pratiques et de ses outils de pilotage, pour déboucher sur le plan d'évaluation intégrant les différentes parties prenantes, tant internes qu'externes, à contacter.

**La préparation sur site s'effectue en amont de l'évaluation** proprement dite. **Cette collecte préalable d'informations** permet à l'entité évaluée de formaliser le bénéfice attendu de l'analyse de ses pratiques, de son pilotage et de ses résultats.

Ce travail de clarification, pédagogique pour l'entité évaluée, conduit l'évaluateur à identifier les principales caractéristiques et les principaux enjeux de cette dernière. Les données nécessaires pour la préparation de l'évaluation sont notamment :

- La stratégie et la politique de l'entité évaluée ;
- Les informations générales concernant l'entité (lien avec un groupe, organigramme, documents de présentation et de description des activités, etc.) ;



- La compilation des indicateurs suivis par l'entité (les résultats doivent porter, sauf exception, sur une période suffisante pour indiquer une tendance) ;
- Les différents documents relatifs au management (cartographie des processus quand elle existe, documents relatifs à la communication tant interne qu'externe sur le sujet...) ;
- ...

**L'identification des parties prenantes** à contacter lors de l'évaluation se fait en coopération directe avec la direction de l'entité et comprend deux volets :

- **1.** L'identification des parties prenantes internes : l'ensemble des dirigeants (responsable financier, responsable des ressources humaines,...), les collaborateurs et leurs représentants (délégués du personnel, membres du CHSCT), les actionnaires ; ces parties prenantes sont rencontrées physiquement lors de l'évaluation comme convenu dans le plan d'évaluation ;

- **2.** L'identification des parties prenantes externes : il est préconisé de contacter au moins 5 parties prenantes externes pertinentes par rapport aux activités et à leur implantation (clients, fournisseurs, DRIRE, médecine du travail, collectivités, ADEME, associations de riverains, associations d'insertion au travail, réseaux de formation, pompiers, préfecture,...). Ces parties prenantes sont soit contactées par téléphone, soit rencontrées lors de l'évaluation sur site (au cours d'un déjeuner de travail par exemple).

La préparation permet aussi, avec l'équipe dirigeante, d'envisager **les modalités de la phase de restitution**, en identifiant le public devant lequel les conclusions de l'évaluation pourront être délivrées. Une restitution ultérieure et plus complète (intégrant l'ensemble des scores par pratiques et domaines de résultats) peut aussi être envisagée, devant un public choisi (CODIR, ensemble du personnel, parties prenantes externes...) selon les finalités poursuivies par les dirigeants de l'entité évaluée.

## 2 Evaluation sur site

L'évaluateur analyse de manière factuelle les points à pérenniser et ceux à améliorer, afin d'attribuer un score pour chaque sous-critère de pratiques du modèle d'évaluation.

Lors de l'évaluation, il est amené à s'entretenir avec différents collaborateurs de l'entité évaluée, tout comme avec les différentes parties prenantes externes identifiées lors de la préparation, afin de rechercher des exemples factuels alimentant la planification, la mise en œuvre, le déploiement, la mesure et l'amélioration des pratiques couvertes par le modèle AFAQ 26000.

L'évaluateur apprécie également la pertinence des indicateurs par rapport aux enjeux, les niveaux d'atteinte des objectifs, les tendances et la comparaison avec des données extérieures, pour déterminer le score à attribuer aux sous-critères de résultats du modèle AFAQ 26000.

L'évaluation se déroulant sur plusieurs jours, l'évaluateur peut présenter en réunion de synthèse intermédiaire les éléments collectés afin de clarifier d'éventuelles ambiguïtés et faciliter la réunion de restitution.

## 3 Analyse en partie sur site

L'évaluateur dispose d'une durée hors site, dans la continuité de son évaluation, pour rédiger le rapport d'évaluation, consolider le score global et préparer la réunion de restitution.

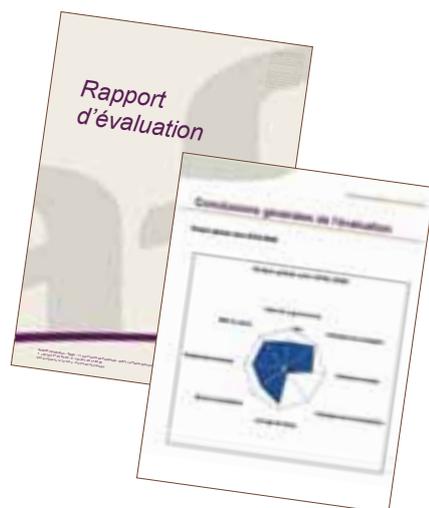
Lors de la réunion de restitution, l'évaluateur présente les points forts de l'organisation et les pistes d'amélioration pour les 5 critères de pratiques et les 3 critères de résultats.

Il communique également la note globale et le niveau atteint correspondant.

Puis, pour chacun des critères, il restitue les faits saillants qui caractérisent la démarche de l'entreprise et son niveau de maturité en termes de responsabilité sociétale.

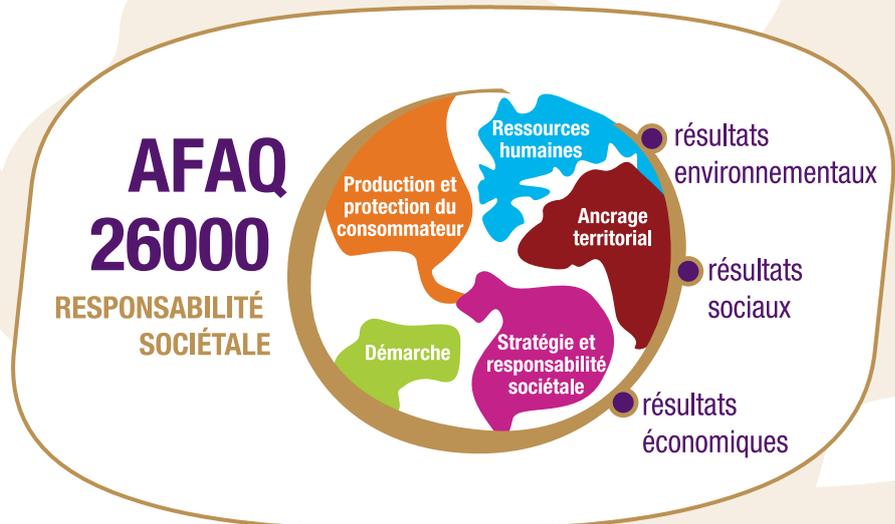
L'évaluateur tient compte des échanges et remarques de l'organisation lors de la réunion de restitution dans la rédaction finale du rapport d'évaluation.

Il finalise le rapport d'évaluation et le transmet à son chargé d'affaires. Le rapport d'évaluation est ensuite transmis par le chargé d'affaire à l'entité évaluée.



# Le modèle AFAQ 26000

AFAQ 26000, évolution naturelle d'AFAQ 1000NR, a été développée en cohérence avec les principaux référentiels en matière de développement durable : le SD 21000, la GRI, le Global Compact, et bien entendu l'ensemble du contenu de la norme ISO 26000.



AFAQ 26000, modèle d'évaluation de l'intégration de la responsabilité sociétale la stratégie et les pratiques des organisations, s'articule autour des deux axes d'évaluation suivants :

## Evaluation des pratiques stratégiques, managériales et opérationnelles

Il s'agit d'évaluer la maturité des pratiques en termes de responsabilité sociétale pour les critères suivants :

- 1 Vision en termes de responsabilité sociétale et gouvernance
- 2 Mise en œuvre : intégration de la responsabilité sociétale et communication
- 3 Ressources humaines, relations et conditions de travail
- 4 Modes de production, de consommation durables et questions relatives aux consommateurs
- 5 Ancrage territorial : communautés et développement local

Chacun de ces critères est constitué de plusieurs sous-critères qui font l'objet d'une analyse et d'une évaluation. Les sous-critères intègrent et déclinent le contenu de l'ISO 26000.

## Evaluation des résultats relatifs aux 3 piliers du développement durable

Il s'agit d'évaluer la capacité de l'organisation à identifier et à piloter des indicateurs pertinents par rapport à ses enjeux, pour les trois critères suivants :

- 6 Résultats environnementaux
- 7 Résultats sociaux
- 8 Résultats économiques

L'évaluateur cherche à établir les liens entre les pratiques et les résultats obtenus.

Par ailleurs, chacun de ces trois critères intègre un sous-critère de capacité à suivre la satisfaction des parties prenantes par rapport aux attentes et impacts qui y sont liés (environnementaux, sociaux et économiques).



# 1. les pratiques

L'objet de cette partie est de passer en revue les critères et sous-critères de pratiques stratégiques, managériales et opérationnelles du modèle **AFAQ 26000**.

## Critère **1** Vision en termes de responsabilité sociétale et gouvernance

Il s'agit du critère clé du modèle d'évaluation AFAQ 26000. L'évaluateur cherche à **évaluer la vision, la stratégie et la gouvernance de la démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise**, en cohérence avec les concepts clef de l'ISO 26000 (notamment, les 7 questions centrales et les 7 principes de la responsabilité sociétale).

Les 7 principes et les 7 questions centrales de la responsabilité sociétale établis par l'ISO 26000 ne constituent pas des sous-critères en tant que tels d'AFAQ 26000.

Ils sont abordés de manière transverse au travers du modèle d'évaluation, qui les balaie de manière exhaustive et contextualisée.

En effet, ils sont transverses à toute démarche de responsabilité sociétale. Par ailleurs il est plus pédagogique, opérationnel et pragmatique, de disposer d'une grille d'analyse dont les clefs d'entrée sont constituées par les éléments qui structurent le fonctionnement de l'organisation, amenant ainsi à voir comment ce fonctionnement (à la fois stratégique et quotidien) permet d'intégrer les principes et questions centrales.

### Sous-critères

#### 1.1. Réflexion globale sur l'activité

L'organisation mène une réflexion globale sur la contribution de ses activités au développement durable.

### Exemples de points à traiter

- L'organisation a-t-elle mené une réflexion sur la contribution de ses activités au développement durable : de manière intrinsèque ? à travers l'identification de l'ensemble de ses externalités ?
- Existe-t-il au sein de l'organisation, une réflexion claire sur la manière dont la responsabilité sociétale interpelle son cœur de métier, aujourd'hui mais aussi demain ?
- Quels sont les périmètres couverts par ces réflexions (personnes, activités, processus...) ?

#### 1.2 Dialogue avec les parties prenantes

L'organisation identifie ses parties prenantes, et dialogue avec elles afin d'identifier leurs intérêts au regard du développement durable.

- L'organisation identifie-t-elle bien l'ensemble de ses parties prenantes : proches et lointaines, acteurs institutionnels et privés, individus ?
- Est-elle en capacité de connaître leurs attentes au regard du développement durable, et de l'ensemble de ses propres activités ?
- Dans quelle mesure l'organisation met-elle en œuvre un dialogue avec ses parties prenantes afin d'identifier dans le temps leurs attentes, leurs intérêts, et les stratégies gagnant/gagnant qui peuvent être développées ?

#### 1.3 Identification de la sphère d'influence

L'organisation identifie, parmi l'ensemble de ses parties prenantes, celles qui constituent sa sphère d'influence.

- L'organisation identifie-t-elle, parmi ses parties prenantes, celles qui constituent sa sphère d'influence (c'est à dire, celles qu'elle est en capacité d'influencer pour promouvoir des pratiques de responsabilité sociétale et de développement durable) ?
- L'organisation identifie-t-elle, au sein de sa sphère d'influence, les organisations ou individus leaders qui peuvent en particulier relayer les valeurs et pratiques de responsabilité sociétale ?
- Comment s'organise-t-elle afin de mettre en œuvre son influence au service d'un développement durable ?





### 1.4 Analyse des questions centrales

L'organisation analyse les implications des 7 questions centrales de l'ISO 26000, et des domaines d'actions associés, pour l'ensemble de ses activités. Les 7 questions centrales sont : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, le développement et les communautés locales.

- Les enjeux, risques et opportunités qu'identifie l'organisation recouvrent-ils bien les 7 questions centrales de l'ISO 26000 ?
- Si l'on analyse les implications des questions centrales pour ses activités (et réciproquement), l'organisation identifie-t-elle bien tous ses impacts (en particulier négatifs) ?
- L'organisation est-elle en capacité de spécifier, en lien avec chaque question centrale, les pratiques de responsabilité sociétale qu'elle déploie, et/ou pourrait ou devrait mettre en œuvre ?

### 1.5 Hiérarchisation des enjeux

L'organisation hiérarchise ses enjeux en termes de responsabilité sociétale, en s'appuyant sur les 7 questions centrales et sur le dialogue avec ses parties prenantes.

- En lien avec le sous-critère 1.4 ci-dessus, l'organisation est-elle capable de hiérarchiser, par importance, ses différents enjeux (contraintes, opportunités, impacts, risques) de responsabilité sociétale ?
- Les enjeux retenus comme prioritaires (significatifs) ne font-ils pas l'impasse sur des enjeux importants liés à l'une des questions centrales ?
- Les enjeux retenus comme prioritaires (significatifs) couvrent-ils de manière pertinente et équilibrée les principaux aspects environnementaux, sociaux et économiques ?

### 1.6 Gouvernance et prise de décisions

Les processus de prise de décision de l'entreprise intègrent la transparence, un comportement éthique, le respect des intérêts des parties prenantes et le principe de légalité. Ils intègrent également l'obligation de vigilance quant aux actions de responsabilité sociétale.

- L'organisation met-elle en œuvre des processus de décision transparents vis-à-vis des parties prenantes internes ? des parties prenantes externes ?
- La gouvernance et la prise de décision de l'organisation permettent-elles la prise en compte des intérêts des parties prenantes ?
- L'organisation intègre-t-elle dans sa gouvernance et ses modes de décision, des dispositifs de veille sur les enjeux du développement durable, les intérêts des parties prenantes, les points de vigilance concernant son activité sur la responsabilité sociétale... ?

### 1.7 Loyauté des pratiques

L'organisation applique une conduite éthique à ses transactions avec ses parties prenantes (bonnes pratiques des affaires...).

La loyauté des pratiques inclut la concurrence loyale, la promotion de la responsabilité sociétale, l'obligation de vigilance, la prévention de la complicité et la lutte contre la corruption.

- L'organisation identifie-t-elle les risques liés à ses activités en termes de conduite éthique et de loyauté des pratiques (ententes illégales, corruption, clauses abusives de non-concurrence, non respect des règles des marchés publics, désinformation sur les prix et/ou les produits, abus de la position vis-à-vis des fournisseurs, partenaires, etc.) ?
- L'organisation a-t-elle des pratiques et/ou des outils de prévention et/ou de suivi qui assurent la loyauté de sa conduite dans la mise en œuvre de ses activités ?
- L'organisation est-elle proactive dans la détection des risques et la mise en place de pratiques adaptées, en son sein et au sein de sa sphère d'influence ?

### 1.8 Vision et Leadership

Les dirigeants portent et font partager à l'ensemble de l'organisation, ainsi qu'à leur sphère d'influence, leur vision de ce que signifie la responsabilité sociétale au regard des caractéristiques de l'entreprise. Ils font preuve de leadership quant aux 7 principes de l'ISO 26000. Les 7 principes sont : redevabilité, transparence, comportement éthique, reconnaissance des intérêts des parties prenantes, respect du principe de légalité, prise en compte des normes internationales de comportement, respect des droits de l'Homme.

- Au regard des questions précédentes, comment les dirigeants définissent-ils et partagent-ils leur vision, et quelles sont les données d'entrée ?
- Comment les dirigeants communiquent-ils leur vision à l'ensemble de l'organisation ? Ceci inclut-il un positionnement sur la contribution de l'organisation aux enjeux globaux du développement durable ? comment les dirigeants mettent-ils en œuvre leur vision ?
- Comment les dirigeants communiquent-ils leur vision à leur sphère d'influence ? Dans quelle mesure montrent-ils un leadership quant aux principes de la responsabilité sociétale ?



## Critère 2 Intégration de la responsabilité sociétale et communication

Il s'agit d'analyser comment la stratégie de responsabilité sociétale (et la/les politique(s) associée(s)...) est supportée par des processus (formalisés ou non) qui permettent son déploiement effectif au sein de l'entreprise, afin notamment d'atteindre les objectifs associés. Il s'agit notamment par le biais de ce critère, d'évaluer comment le management de l'organisation permet de

traduire en actes l'intégration des principes de développement durable au quotidien.

L'évaluateur détermine si l'intégration des principes de développement durable concerne toutes les activités / tous les processus de l'entreprise, dans une perspective d'amélioration continue.

### Sous-critères

#### 2.1 Déclinaison de la stratégie

La stratégie, intégrant les principaux enjeux de responsabilité sociétale, est déclinée en politiques et en objectifs.

### Exemples de points à traiter

- L'organisation a-t-elle mené une réflexion sur la contribution de ses activités au développement durable : de manière intrinsèque ? à travers l'identification de l'ensemble de ses externalités ?
- Comment la stratégie de l'organisation intègre-t-elle les enjeux spécifiques de responsabilité sociétale de cette dernière ?
- Cette stratégie est-elle déclinée à travers les activités de l'organisation, notamment à travers des politiques qui en intègrent les éléments ?
- La stratégie et les politiques de l'organisation intègrent-elles des objectifs associés qui renvoient à ses enjeux de responsabilité sociétale ?

#### 2.2 Identification des responsabilités

Une organisation claire est définie et les collaborateurs sont mis en capacité de déployer la stratégie et la politique responsabilité sociétale.

- L'organisation (identification des rôles, missions, responsabilités,...) au sein de l'entité est-elle définie clairement ?
- Cette organisation prévoit-elle le déploiement de la stratégie de responsabilité sociétale de l'entité ?
- Cette organisation met-elle réellement les collaborateurs en capacité de déployer de manière effective la stratégie ?

#### 2.3 Intégration de la responsabilité sociétale

L'organisation améliore en continu l'intégration de la responsabilité sociétale dans ses pratiques, procédures, systèmes et activités.

- Comment l'organisation assure-t-elle la prise en compte de ses enjeux de responsabilité sociétale dans l'ensemble de ses pratiques, procédures, systèmes, activités ? Comment identifie-t-elle à cette fin ses différentes interfaces avec ses parties prenantes ?
- L'intégration de la responsabilité sociétale est-elle l'objet d'une amélioration continue, en termes d'amélioration des pratiques et d'étendue du périmètre ?
- L'organisation évalue-t-elle à des fins d'amélioration (via un suivi, des indicateurs, un système d'information...) l'intégration de la responsabilité sociétale dans ses activités ?

#### 2.4 Veille réglementaire

L'organisation effectue une veille réglementaire et s'assure de son application.

- L'organisation effectue-t-elle une veille réglementaire ?
- Dans quelle mesure cette veille réglementaire est-elle proactive (capacité d'anticipation des évolutions) ?
  - Comment l'organisation assure-t-elle la prise en compte et le partage des données de la veille réglementaire ?

#### 2.5 Veille technologique, concurrentielle et sur les bonnes pratiques

L'organisation suit l'évolution du marché (veille technologique et concurrentielle) et effectue une veille sur les bonnes pratiques de responsabilité sociétale.

- L'organisation effectue-t-elle une veille technologique, concurrentielle et sur les bonnes pratiques ?
- Dans quelle mesure ce suivi des évolutions du marché et des pratiques est-il proactif (capacité d'anticipation des évolutions) ?
- Comment l'organisation assure-t-elle la prise en compte et le partage des données de la veille technologique, concurrentielle et sur les bonnes pratiques ?





### 2.6 Gestion des informations et données

Les informations et les données concernant les produits, les activités et/ou le système sont analysées et exploitées.

- L'organisation analyse-t-elle les informations et les données concernant les produits, les activités et/ou son système ?
- Quels sont les champs et les périmètres des informations et des données concernés, et leurs liens avec les enjeux de responsabilité sociétale de l'organisation ?
- Quelle est la gouvernance mise en place par l'organisation pour analyser ces informations et ces données (ouverture éventuelle à des parties prenantes externes...) ?

### 2.7 Communication interne

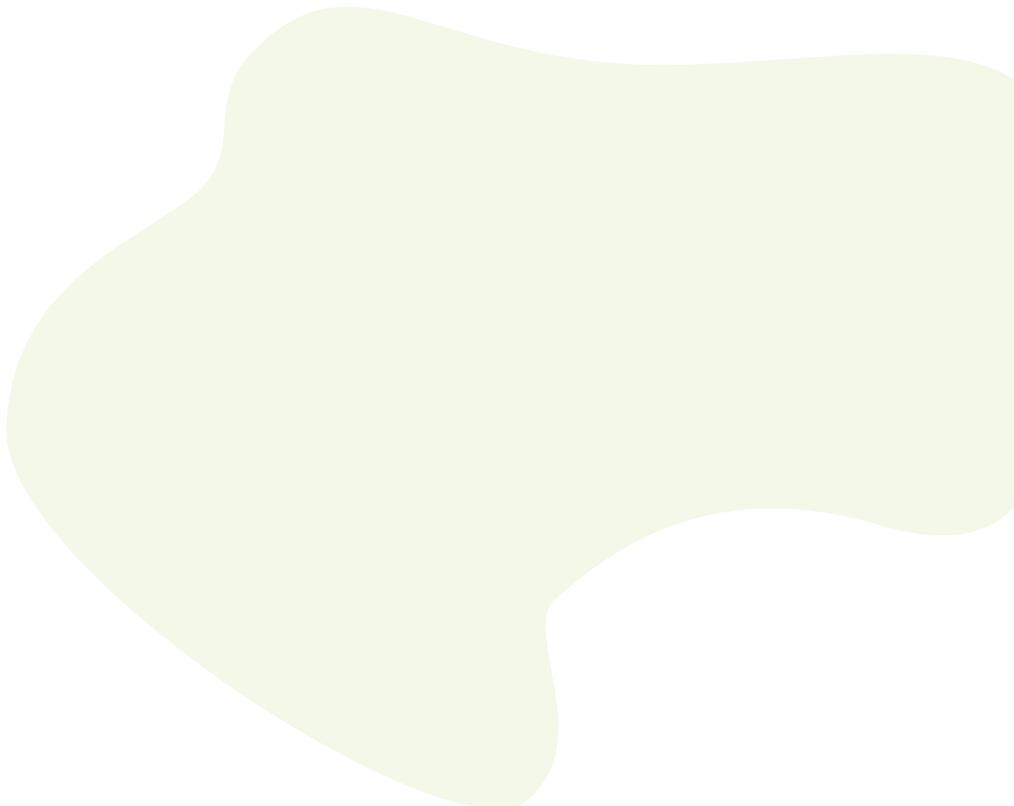
La communication interne (ascendante, descendante et transverse) permet le partage de l'information.

- Comment l'organisation définit-elle le contenu de la communication interne ainsi que les cibles concernées ?
- La communication interne intègre-t-elle de manière pertinente les enjeux et pratiques de responsabilité sociétale de l'organisation ?
- Quelles sont les modalités de communication interne, et ces dernières permettent-elles le partage de l'information de manière ascendante, descendante et transverse ?

### 2.8 Communication externe

La communication externe permet de répondre de façon appropriée et pertinente aux besoins d'information des parties prenantes.

- Comment l'organisation définit-elle le contenu de la communication externe ainsi que les cibles concernées ?
- La communication externe intègre-t-elle de manière pertinente les enjeux et pratiques de responsabilité sociétale de l'organisation ?
- Quelles sont les modalités de communication externe, et ces dernières (supports, vecteurs, médias...) permettent-elles l'information pertinente des parties prenantes ainsi que le dialogue avec ces dernières ?





## Critère 3 Ressources humaines, relations et conditions de travail

Mieux gérer les ressources humaines au service de la stratégie de l'entreprise et mettre en place des actions afin de stimuler les hommes et les femmes, sont des facteurs clés de réussite d'une entreprise. La responsabilité sociétale met les hommes et les femmes au centre de ses préoccupations, et prend aussi acte que le déploiement de pratiques responsables est conditionné en retour par l'implication de ce dernier.

Les pratiques en matière de management des ressources humaines concernent bien évidemment la gestion des compétences, l'implication, la reconnaissance et le bien-être du personnel, sans oublier les relations sociales, éléments que l'évaluation doit permettre de mettre en évidence, dans une perspective de responsabilité sociétale. Les aspects de santé (physique mais aussi mentale) et de sécurité sont évidemment aussi au cœur des préoccupations.

### Sous-critères

#### 3.1 Ressources humaines et stratégie responsabilité sociétale

Les prévisions et les plans relatifs aux ressources humaines assurent l'adéquation des ressources humaines de l'organisation avec sa stratégie responsabilité sociétale.

#### 3.2 Responsabilité sociétale, formation et compétences

La formation et la montée en compétences des collaborateurs, concernant les principes généraux de la responsabilité sociétale et les impacts responsabilité sociétale de l'entreprise, sont assurées.

#### 3.3 Implication du personnel vis-à-vis de la stratégie responsabilité sociétale

Le personnel est impliqué, responsabilisé et reconnu vis-à-vis de l'atteinte des objectifs de responsabilité sociétale.

#### 3.4 Gestion des ressources humaines en cohérence avec les principes de responsabilité sociétale

Les ressources humaines sont gérées en tenant compte des diversités culturelles et sociales et en respectant l'équité et les droits de l'Homme à tous les niveaux.

### Exemples de points à traiter

- Les prévisions et les plans relatifs aux ressources humaines de l'organisation sont-ils cohérents avec la stratégie responsabilité sociétale de cette dernière ?
- Quels sont les liens établis entre responsabilité sociétale et ressources humaines par l'organisation ? Ces liens font-ils l'objet d'un dialogue interne avec les collaborateurs et d'autres parties prenantes pertinentes ?
- Les prévisions et les plans ressources humaines de l'organisation sont-ils, en lien avec la stratégie responsabilité sociétale, proactifs si nécessaire en termes d'identification de compétences nouvelles (internes / externes...), de recrutement ou de redéploiement ?
- L'organisation assure-t-elle la sensibilisation / formation des collaborateurs en ce qui concerne le développement durable et les principes généraux de la responsabilité sociétale ?
- L'organisation assure-t-elle la sensibilisation / formation des collaborateurs en ce qui concerne ses enjeux spécifiques de responsabilité sociétale ?
- L'organisation assure-t-elle en tant que de besoin, la formation et la montée en compétences des collaborateurs, en ce qui concerne la maîtrise de ses enjeux spécifiques de responsabilité sociétale ?
- L'organisation s'assure-t-elle de la prise de conscience des collaborateurs quant à leurs impacts sur la maîtrise des enjeux de responsabilité sociétale de l'organisation ?
- L'organisation assure-t-elle l'implication et l'engagement du personnel vis-à-vis de l'atteinte d'objectifs de responsabilité sociétale ? Les dispositifs concernés sont-ils pérennes ?
- Le personnel est-il responsabilisé et reconnu vis-à-vis de l'atteinte des objectifs de responsabilité sociétale de l'organisation ?
- L'organisation s'assure-t-elle du respect des droits de l'Homme et de l'équité dans la gestion de ses ressources humaines, ainsi que de la prise en compte des diversités culturelles et sociales ?
- L'organisation applique-t-elle les principes de la responsabilité sociétale à la gestion de ses ressources humaines ?
- La mise en œuvre d'une gestion des ressources humaines respectueuse des principes de responsabilité sociétale s'appuie-t-elle sur des approches participatives en interne, associant les collaborateurs ?





### 3.5 Motivation et développement des ressources humaines

La gestion des ressources humaines permet la motivation et la reconnaissance du personnel ainsi que le développement des compétences et des carrières.

- Comment l'organisation assure-t-elle la motivation et la reconnaissance de ses collaborateurs ?
- Quels sont les dispositifs permettant le développement des compétences et des carrières ?
- L'organisation s'assure-t-elle de l'adéquation de ces dispositifs par rapport aux attentes et aux besoins des collaborateurs ?

### 3.6 Dialogue social

Les relations sociales sont fondées sur le dialogue avec les instances représentatives du personnel et développées grâce à des modalités de concertation entre employeurs et employés.

- Quelles sont les modalités (consultation, concertation, dialogue...) du dialogue social au sein de l'organisation ?
- Sur quels sujets le dialogue social porte-t-il au sein de l'organisation ?
- Dans quelle mesure l'organisation et ses dirigeants favorisent-ils le dialogue social au sein de l'organisation ?

### 3.7 Gestion de la santé et de sécurité au travail

L'organisation gère les aspects de santé et de sécurité au travail, incluant la prévention des risques, auprès de l'ensemble des salariés et des personnes intervenant dans le cadre de ses activités.

- Quelles sont les données d'entrée (diagnostic) de la politique de SST de l'organisation ? Quelles ont été les modalités (contribution des parties prenantes...) de définition de cette politique ?
- Quels sont les champs couverts par la politique SST (sécurité physique des personnes, santé physique et mental : stress, troubles psychosociaux...) ?
- Quel est le périmètre couvert par la politique SST de l'organisation (sites, activités, personnes : collaborateurs, intervenants externes...) ?

### 3.8 Conditions de travail et relation au travail

L'organisation assure à l'ensemble des salariés, et des personnes intervenant dans le cadre de ses activités, de bonnes conditions de travail, notamment en termes de rémunération, d'horaires et d'équilibre vie professionnelle / vie privée et de relation des individus à leur travail.

- Quelles sont les données d'entrée (analyses, diagnostics, dialogue...) de la réflexion de l'organisation concernant les conditions de travail au sens large ?
- Quels sont les sujets faisant l'objet de politiques, pratiques, dispositifs, pour favoriser aux collaborateurs de bonnes conditions de travail ? Ces sujets sont-ils cohérents avec les enjeux du métier de l'organisation ?
- Quels sont les politiques, pratiques, dispositifs, qui visent à favoriser un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée ?





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

Il s'agit d'une des approches majeures en matière de développement durable. En effet, l'intégration des principes de développement durable au sein d'une entreprise est nécessairement étroitement liée à deux aspects fondamentaux : d'une part, son secteur d'activité (et donc ses modes de production et de consommation) et d'autre part, son ou ses implantation(s) géographique(s) (envisagées plus loin sous l'angle de l'ancrage territorial et de la contribution au développement local).

Le développement durable interpelle notamment un certain nombre de secteurs sur le passage d'une « économie de consommation » à une « économie servicielle ». Une posture éthique doit être respectée par l'organisation quant à l'ensemble des enjeux, notamment dans sa relation et son information aux consommateurs, et dans la protection des intérêts de ces derniers. Enfin, la

contribution de l'organisation au développement durable passe également par l'identification de ce que recouvrent les biens publics (y compris les « biens publics mondiaux »). L'organisation doit en particulier analyser l'utilisation qu'elle fait de ces biens, et éventuellement le caractère concurrentiel de cette utilisation avec d'autres utilisateurs et intérêts.

Le caractère pérenne (durable) ou non de ces biens doit être au centre de cette réflexion, et s'accompagner d'une analyse sur les mesures de préservation, d'économie, de compensation, etc. que l'organisation peut envisager. L'évaluateur analyse ainsi la cohérence et la profondeur de la démarche de responsabilité sociétale de l'organisation via l'évaluation de la pertinence des pratiques en matière de modes de production et de consommation.

### Sous-critères

#### 4.1 Innovation et conception vers une production durable

L'organisation effectue une analyse du cycle de vie de ses produits dans ses processus de conception et d'innovation (éco-socio-conception...).

#### 4.2 Achats et choix des produits et services

L'organisation gère ses choix de produits et/ou de services et prestations, en lien avec la production et la R&D, en intégrant des critères sociaux et environnementaux dans les cahiers des charges.

#### 4.3 Achats et relations avec les fournisseurs

L'organisation gère ses choix de fournisseurs et ses relations avec ces derniers en promouvant la responsabilité sociétale le long de la chaîne de la valeur.

### Exemples de points à traiter

- Comment l'organisation intègre-t-elle les principes et les enjeux du développement durable dans des processus d'innovation et de conception ? L'organisation intègre-t-elle ces éléments tout au long de la chaîne de la valeur et du cycle de vie ?
- L'organisation intègre-t-elle les parties prenantes pertinentes dans les phases d'innovation et de conception ?
- L'organisation assure-t-elle le partage des préoccupations et des pratiques d'éco-socio-conception entre l'ensemble des collaborateurs impliqués dans les phases d'innovation et de conception ?
- L'organisation prend-elle en compte les principes et les enjeux du développement durable dans ses choix de recours et d'achat de produits et de services ?
- Les principes et enjeux du développement durable sont-ils intégrés dans les cahiers des charges d'achat de produits et de services ?
- L'organisation assure-t-elle le partage des préoccupations et des pratiques relatifs au développement durable entre l'ensemble des collaborateurs impliqués dans les phases de choix et d'achat de produits et de services ?
- L'organisation prend-elle en compte les principes et les enjeux du développement durable dans ses choix de fournisseurs et de prestataires ?
- Les principes et enjeux du développement durable sont-ils intégrés dans des outils d'analyse, d'évaluation et/ou de reconnaissance lors des choix de fournisseurs et de prestataires ?
- L'organisation assure-t-elle le partage des préoccupations et des pratiques relatifs au développement durable entre l'ensemble des collaborateurs impliqués dans le choix de fournisseurs et de prestataires ?



#### 4.4 Production (de biens et de services) et aspects sociaux

L'organisation intègre les aspects sociaux dans ses processus de production, incluant le stockage et le transport (ergonomie, conditions de travail, respect des droits de l'Homme...).

- L'organisation analyse-t-elle et prend-elle en compte les aspects sociaux (conditions de travail, impacts sociaux directs et indirects de l'activité...) dans ses processus de production, incluant le stockage et le transport ?
- Comment l'organisation évalue-t-elle ou s'assure-t-elle de la prise en compte des aspects sociaux dans ses processus de production, incluant le stockage et le transport ?
- Quel est le périmètre au sein duquel l'organisation prend en compte ces aspects (extraction de matières premières, transport lors des étapes intermédiaires, etc.) ?

#### 4.5 Production (de biens et de services) et environnement

L'organisation intègre les aspects environnementaux dans ses processus de production, y compris le stockage et le transport. Ceci inclut une meilleure utilisation de ses énergies et ressources ainsi qu'une réduction des déchets.

- L'organisation analyse-t-elle et prend-elle en compte les aspects environnementaux (impacts directs et indirects, rareté des ressources et caractère renouvelable de ces dernières ; conflits d'usage éventuels...) dans ses processus de production, incluant le stockage et le transport ?
- L'organisation évalue-t-elle ou s'assure-t-elle de la prise en compte des aspects environnementaux dans ses processus de production, incluant le stockage et le transport ?
- Quel est le périmètre au sein duquel l'organisation prend en compte ces aspects (extraction de matières premières, transport, énergie consommée aux différentes étapes, etc.) ?

#### 4.6 Relation aux usagers, clients, consommateurs

L'organisation déploie une relation responsable avec ses usagers, clients et consommateurs notamment à travers de bonnes pratiques en matière d'affichage, d'étiquetage et de marketing. Ceci inclut les aspects de protection des données.

- L'organisation identifie-t-elle sa responsabilité dans le cadre de sa relation aux usagers, clients et consommateurs ? Quels sont les champs et les enjeux de cette responsabilité ?
- L'organisation identifie-t-elle les bonnes pratiques en termes de relation (affichage, étiquetage, marketing, information, écoute, protection des données) à ses usagers, clients et consommateurs ?
- Les pratiques de l'organisation sont-elles fondées sur un dialogue avec les parties prenantes, une veille réglementaire, un benchmark externe ?

#### 4.7 Responsabilité du fait des produits et des services vis-à-vis des consommateurs et des autres parties prenantes

L'organisation s'assure de la protection de la santé et de la sécurité des consommateurs et des parties prenantes intervenant dans l'utilisation et/ou la fin de vie de ses produits/services. Ceci inclut le respect de l'accès aux services essentiels, le respect des droits de l'Homme, le respect de l'environnement.

- L'organisation identifie-t-elle sa responsabilité du fait de la nature et des caractéristiques de ses produits et services, vis-à-vis des consommateurs et des autres parties prenantes ? Quels sont les champs et les enjeux de cette responsabilité (incluant le respect de l'accès aux services essentiels, le respect des droits de l'Homme et de l'environnement...) ?
- L'organisation identifie-t-elle les bonnes pratiques en termes de responsabilité du fait de la nature et des caractéristiques de ses produits et services ?
- Les pratiques de l'organisation sont-elles fondées sur un dialogue avec les parties prenantes, une veille réglementaire, un benchmark externe ?

#### 4.8 Prise en compte des attentes des consommateurs en termes de qualité des produits et des services

L'organisation s'assure de la prise en compte des attentes des consommateurs concernant la qualité de ses produits et de ses services. Ceci inclut les aspects de service après-vente, d'assistance et de résolutions des réclamations et litiges.

- L'organisation répond-elle aux attentes des consommateurs en termes de qualité des produits et des services ?
- L'organisation répond-elle aux attentes des consommateurs en termes de service après-vente, d'assistance et de résolutions des réclamations et litiges ?
- Comment l'organisation concilie-t-elle qualité des produits et services et prise en compte du développement durable ?



## Critère **5** Ancrage territorial : communautés et développement local

Il s'agit d'une approche majeure à considérer dans une perspective de développement durable. En effet, outre le secteur d'activité et à travers lui les modes de production et de consommation, les enjeux de développement durable sont relatifs à l'implantation géographique sous l'angle de l'ancrage territorial. L'évaluateur développement

durable va rechercher à analyser la cohérence et la profondeur de la démarche de développement durable de l'entreprise via l'évaluation de la pertinence du lien entre les choix stratégiques relatifs à l'ancrage territorial et les résultats.

### Sous-critères

#### 5.1 Lien entre la stratégie responsabilité sociétale et les caractéristiques du ou des territoire(s)

L'organisation intègre, dans sa stratégie de responsabilité sociétale, les caractéristiques et les risques / opportunités associés à son ou ses territoires d'implantation et dans lesquels elle opère et/ou est présente à différents niveaux.

#### 5.2 Contribution au développement environnemental du ou des territoire(s)

L'organisation participe au développement environnemental du ou des territoires dans un esprit gagnant/gagnant : écologie industrielle, protection de l'environnement et réhabilitation des habitats naturels,...

#### 5.3 Contribution au développement social du ou des territoire(s)

L'organisation participe au développement social du ou des territoires (y compris investissement social, éducation, santé, culture) dans un esprit gagnant/gagnant.

#### 5.4 Contribution au développement économique du ou des territoire(s)

L'organisation participe au développement économique du ou des territoires dans un esprit gagnant/gagnant : création de richesses, développement de technologies / services, création d'emplois,...

#### 5.5 Transport de biens et de personnes et logistique

L'organisation développe une politique de transport des biens et des personnes, ainsi qu'une logistique, qui intègrent les principes de développement durable.

### Exemples de points à traiter

- L'organisation identifie-t-elle les caractéristiques économiques, sociales, culturelles, géographiques et environnementales... de son ou de ses territoires d'implantation et dans lesquels elle opère ?
- Comment l'organisation intègre-t-elle ces caractéristiques dans sa stratégie, notamment en termes de responsabilité sociétale ?
- Quels sont les périmètres concernés de ses activités (production, distribution...) ? Comment l'organisation assure-t-elle la prise en compte de ces aspects dans le temps ?

- L'organisation identifie-t-elle les aspects et les enjeux environnementaux de son ou de ses territoires d'implantation et dans lesquels elle opère ?
- Dans quelle mesure les choix des lieux d'implantation et d'opération (ou les modalités) sont-ils liés à leurs caractéristiques environnementales si pertinent ?
- L'organisation met-elle en œuvre des stratégies et des actions « gagnant / gagnant » avec le ou les territoire(s), afin de contribuer à leur développement environnemental ?

- L'organisation identifie-t-elle les aspects et les enjeux sociaux de son ou de ses territoires d'implantation et dans lesquels elle opère ?
- Dans quelle mesure les choix des lieux d'implantation et d'opération (ou les modalités) sont-ils liés à leurs caractéristiques sociales si pertinent ?
- L'organisation met-elle en œuvre des stratégies et des actions « gagnant / gagnant » avec le ou les territoire(s), afin de contribuer à leur développement social ?

- L'organisation identifie-t-elle les aspects et les enjeux économiques de son ou de ses territoires d'implantation et dans lesquels elle opère ?
- Dans quelle mesure les choix des lieux d'implantation et d'opération (ou les modalités) sont-ils liés à leurs caractéristiques économiques si pertinent ?
- L'organisation met-elle en œuvre des stratégies et des actions « gagnant / gagnant » avec le ou les territoire(s), afin de contribuer à leur développement économique ?

- Comment l'organisation identifie-t-elle les aspects et les enjeux liés économiques, sociaux et environnementaux liés au transport de biens et de personnes et à la logistique dans le cadre de ses activités ?
- Quels liens effectue-t-elle avec les caractéristiques économiques, sociales, culturelles, géographiques et environnementales... de son ou de ses territoires d'implantation et dans lesquels elle opère ?
- Quels choix et pratiques l'organisation met-elle en œuvre afin de minimiser ses impacts négatifs et de maximiser ses impacts positifs en termes de transport de biens et de personnes et de logistique ?

## 2. Résultats

L'objet de cette partie est de présenter les critères et sous-critères de « Résultats » du modèle AFAQ 26000.

Les trois critères de Résultats correspondent aux trois piliers du développement durable :

- 6** Résultats environnementaux
- 7** Résultats sociaux
- 8** Résultats économiques

Ils comprennent chacun plusieurs sous-critères s'appuyant sur des documents de référence reconnus tels que la Global reporting initiative (GRI).

Cette partie présente chacun des sous-critères et les illustre avec des exemples d'indicateurs. La liste des indicateurs est non exhaustive et doit avant tout pouvoir s'adapter à la problématique de l'entreprise.

En effet, la finalité du modèle d'évaluation n'est simplement de « dire si les résultats sont bons » : il s'agit de juger de la capacité de l'organisation à de doter d'indicateurs pertinents pour chaque sous-critère, afin de piloter sa performance et ses impacts en fonction de ses enjeux propres. Les choix des bons indicateurs est donc la première clef de l'évaluation, avant la performance, les tendances et la comparaison, qui interviennent ensuite dans l'évaluation.

*Note : le symbole entre parenthèses correspond à la typologie GRI-G3 de l'indicateur cité en exemple.*

### 6 Résultats environnementaux

#### Sous-critères Exemples d'indicateurs

##### 6.1 Matières premières

- Segmentation par type et par consommation de matières en poids ou en volume (EN1) ;
- Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées (EN2) ; ...
- Pourcentage de matières premières consommées évaluées / certifiées en termes d'impacts environnementaux et/ou sociaux ;
- Part de matières premières non consommées suite à des actions de modification des process de production ;

##### 6.2 Utilisation de l'Eau

- Volume total d'eau prélevé, par source (EN8) ;
- Sources d'approvisionnement en eau significativement touchées par les prélèvements (EN9) ;
- Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée (EN10) ; ...
- Quantité d'eau non consommée suite à des actions de modification des process de production ;

##### 6.3 Biodiversité

- Emplacement et superficie des terrains détenus, loués ou gérés dans ou au voisinage d'aires protégées et en zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées (EN11) ;
- Description des impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité (...) (EN12) ;
- Etendue et caractéristiques des habitats protégés ou restaurés (EN13) ;
- Stratégies, actions en cours et plans futurs de gestion des impacts sur la biodiversité (EN14) ;
- Nombre d'espèces menacées figurant sur la liste rouge de l'UICN et sur son équivalent national et dont les habitats se trouvent dans les zones affectées par des activités, par niveau de risque d'extinction (EN15) ; ...



## 6.4 Energies et gaz à effet de serre

- Consommation d'énergie directe répartie par source d'énergie primaire (EN3) ;
- Quantités de gaz à effet de serre émis associées ;
- Consommation d'énergie indirecte répartie par source d'énergie primaire (EN4) ;
- Quantités de gaz à effet de serre émis associées ;
- Energie économisée grâce à l'efficacité énergétique (EN5) ; initiatives pour fournir des produits et des services reposant sur des sources d'énergie renouvelables ou à rendement amélioré, réductions des besoins énergétiques obtenus suite à ces initiatives (EN6) ; ...
- Quantités de gaz à effet de serre non émis associées ;
- Emissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids (teq CO2) (EN16) ; autres émissions indirectes pertinentes de gaz à effet de serre, en poids (teq CO2) (EN17) ;

## 6.5 Emissions, effluents et déchets

- Emissions de substances appauvrissant la couche d'ozone, en poids (EN19) ;
- Emissions de NOX, SOX et autres émissions significatives dans l'air, par type et par poids (EN20) ;
- Total des rejets dans l'eau, par type et par destination (EN21) ;
- Masse totale de déchets par type et par mode de traitement (EN22) ;
- Masse des déchets transportés, importés, exportés ou traités, et jugés dangereux aux termes de la convention de Bâle (...) (EN24) ;

## Satisfaction des parties prenantes (internes et externes) : attentes environnementales

- Mesure de satisfaction des collaborateurs quant à l'image et aux actions de l'entreprise en termes de respect de l'environnement ;
- Mesure de satisfaction des associations environnementales quant au dialogue et aux pratiques mises en place par l'entreprise pour gérer ses impacts et/ou sa valeur ajoutée environnementaux ;
- Mesure de satisfaction des administrations de tutelle quant à la qualité des relations, du reporting réglementaire, des déclarations d'accidents...

Sur le volet de l'environnement, des indicateurs composites peuvent par ailleurs contribuer au pilotage de la performance, tels que l'empreinte écologique...

# 7 Résultats sociaux

## Sous-critères

## Exemples d'indicateurs

### 7.1 Emploi

- Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique (LA1) ;
- Turnover du personnel en nombre de salariés et en pourcentage par tranche d'âge, sexe et zone géographique (LA2) ; ...

### 7.2 Santé et sécurité

- Méthodes de comptabilisation et de déclaration des accidents du travail et des maladies professionnelles ;
- Taux d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, nombre de journées de travail perdues et nombre total d'accidents mortels, par zone géographique (LA7) ;
- Description de la politique et des programmes en matière de HIV / sida ; preuve du respect substantiel des principes directeurs de l'OIT ;

### 7.3 Formation et éducation

- Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelle (LA10) ;
- Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière (LA11) ;
- Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques (LA12) ;
- Politique et programmes spécifiques de management des compétences ;



#### **7.4 Diversité, équité et égalité des chances**

- Description de la politique ou des programmes d'égalité des chances, systèmes de suivi destinés à en vérifier le respect et résultats du suivi ;
- Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité (LA13) ;
- Nombre total d'incidents de discrimination et mesures prises (HR4) ;
- Rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie professionnelle (LA14) ;

#### **7.5 Droits de l'Homme et société civile**

- Pourcentage et nombre total d'accords d'investissement significatifs intégrant des clauses relatives aux droits de l'Homme ou ayant été soumis à un contrôle sur ce point (HR1) ;
- Pourcentage de fournisseurs et de sous-traitants majeurs dont le respect des droits de l'Homme a fait l'objet d'un contrôle ; mesures prises (HR2) ;
- Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité ; pourcentage de salariés formés (HR3) ;
- Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents impliquant le travail d'enfants ; mesures prises pour contribuer à abolir ce travail (HR6) ;
- Nombre total d'incidents impliquant la violation des droits des populations autochtones et mesures prises (HR9) ;
- Part des revenus d'exploitation de la zone d'activité redistribuée aux collectivités locales ; nature, portée et efficacité de tout programme et pratique d'évaluation et de gestion des impacts des activités sur les communautés (SO1) ;
- Pourcentage et nombre total de domaines d'activité stratégique soumis à des analyses de risques en matière de corruption (SO2) ;
- Pourcentage de salariés formés aux politiques et procédures anti-corruption dans les organisations (SO3) ;
- Mesures prises en réponse à des incidents de corruption (SO4) ;

#### **7.6 Satisfaction des parties prenantes (internes et externes) : attentes sociales**

- Mesure de satisfaction des collaborateurs quant à l'image et aux actions de l'entreprise en termes de respect des hommes et de conditions de travail (environnement interne de l'entreprise et environnement proche, équilibre vie professionnelle/ vie privée...) : baromètre social interne ;
- Mesure de satisfaction des associations dans le domaine social (insertion) quant au dialogue et aux pratiques mises en place par l'entreprise pour gérer ses impacts et/ou sa valeur ajoutée sociaux ;
- Mesure de satisfaction des administrations de tutelle (DRT, CRAM, CPAM...) quant à la qualité des échanges, et du reporting réglementaire (AT, bilans sociaux, etc.) ;



## 8 Résultats économiques

### Sous-critères

### Exemples d'indicateurs

#### 8.1 Performance économique et présence sur le marché

- Chiffre d'affaires
- Marge et évolution / répartition de la marge ;
- Segmentation des marchés, clients, produits ;
- Montant de la trésorerie ;
- Capacité d'investissement ;

#### 8.2 Redistribution de la valeur ajoutée

- Intéressement et participation ;
- Retombées socio-économiques des initiatives de commerce équitable, ...

#### 8.3 Politique salariale

- Salaires ;
- Ecart entre salaires les plus hauts et les plus bas ;
- Augmentations, primes ;
- Grilles

#### 8.4 Investissements responsabilité sociétale

- Parts d'investissement liées aux projets de développement durable ;
- Développement et impacts des investissements en matière d'infrastructures et de services ;

#### 8.5 Qualité et satisfaction des consommateurs

- Indicateurs de qualité et de responsabilité sociétale des produits (selon GRI3...) ;
- Suivi des litiges etc. (responsabilité des produits selon GRI3...) ;

#### 8.6 Satisfaction des parties prenantes (internes et externes) : attentes économiques

- Tout type d'attente économique de la part de tous les acteurs concernés, sauf consommateurs en lien avec la qualité du produit (cf. 8.5)
- Mesure de satisfaction des propriétaires, associés, actionnaires, salariés, collaborateurs ponctuels et/ou externes ;
- Mesure de satisfaction de la collectivité, des partenaires, fournisseurs (politique d'achat et délais de paiement ...) ;

# Les principes de l'évaluation AFAQ 26000

Le modèle AFAQ 26000 analyse l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'organisation, autrement dit la capacité de cette dernière à intégrer une contribution au développement durable dans l'ensemble de ses activités, pratiques, processus...

Pour ce faire il met en regard deux volets complémentaires :

- La pertinence et le déploiement des pratiques, d'une part ;
- La pertinence des indicateurs suivis et le niveau des résultats atteints, d'autre part.

Au-delà de la note obtenue, l'évaluation permet de caractériser de manière qualitative (argumentation des points forts et des pistes d'amélioration) chacun des critères et des sous-critères analysés. Les liens systémiques entre les sous-critères du modèle permettent en de nombreux points, d'obtenir une analyse globale et de mesurer les progrès à accomplir en vue d'une intégration « holistique » (comme le préconise l'ISO 26000) de la responsabilité sociétale dans l'entreprise.

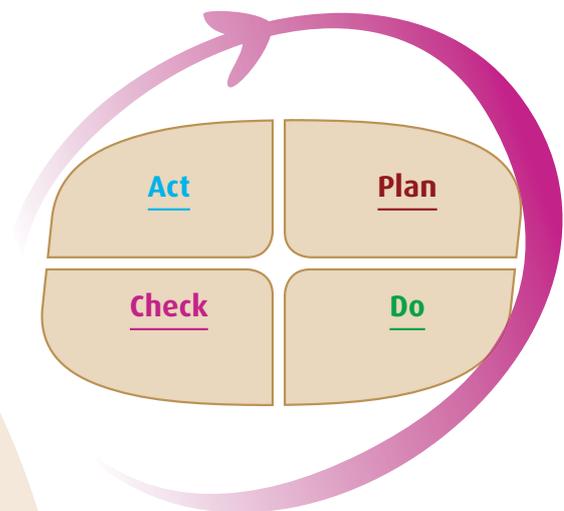
L'identification et la planification des pratiques et des actions doivent être fondées sur une analyse pertinente et intégrée (Plan), et précède un déploiement qui doit être aussi exhaustif et systématique que nécessaire (Do). L'analyse et la mesure du déploiement et des résultats obtenus (Check) permettent, en lien avec une prise en compte du benchmark, d'identifier les axes d'amélioration (Act). La boucle ainsi bouclée, permet de planifier au fil du temps des pratiques plus pertinentes, qui font à nouveau l'objet d'une approche PDCA.

La vertu pédagogique du cycle PDCA, réside dans le fait qu'il s'applique à tout niveau, aux activités de toute organisation. Ainsi, le cycle PDCA peut s'appliquer à la stratégie et à son pilotage, aux processus, aux produits, à l'innovation, au management des risques, etc.

## Une méthode d'évaluation qui s'appuie sur l'amélioration continue

L'amélioration continue est aujourd'hui reconnue comme un principe de management déployé par les dirigeants et managers des organisations pour contribuer, dans le temps, à l'amélioration des performances et à la satisfaction des parties prenantes.

La mise en œuvre de ce principe universel pour améliorer la performance de l'organisation se fonde sur la pratique du « Cycle de Deming » connu sous le nom de PDCA : littéralement, Plan / Do / Check / Act.



Ceci démontre la puissance du principe de l'amélioration continue pour inscrire l'organisation dans une démarche de performance globale.

La méthode d'évaluation d'AFAQ 26000 s'appuie sur cette approche souple, rigoureuse et contextualisable. Cette approche a fait ses preuves en ce qui concerne son application aux enjeux de prise en compte du développement durable par les organisations. Elle permet de juger de la maturité des pratiques de l'organisation et de ses résultats obtenus en matière de responsabilité sociétale.



## Amélioration continue et formalisation

Depuis 3 ans, le déploiement d'AFAQ 1000NR auprès d'organisations de tous types et de toutes tailles, dans une grande diversité de secteurs d'activité, a démontré la robustesse du PDCA dans des contextes divers.

En effet, qui dit amélioration continue dit, notamment, formalisation d'un système de management (thématique ou intégré) afin de sécuriser et éventuellement, de certifier, l'application de ce principe. Mais la mise en œuvre du PDCA peut tout à fait être effective, dans la manière de mener des activités, sans formalisme systématique. Le PDCA devient alors une grille d'analyse appliquée à la logique qui préside à l'action, sans forcément nécessiter des notes, procédures, etc. (tout comme l'approche processus peut conduire à cartographier les processus, mais permet aussi d'évaluer ces derniers sans préexistence de cette cartographie...).

L'application souple du PDCA, sans exigence a priori de formalisation, permet d'analyser et de valoriser les pratiques, ainsi que d'en mettre en exergue les limites, dans de multiples contextes. Ainsi, l'évaluation des pratiques de responsabilité sociétale par AFAQ 26000, est permise auprès de moyennes et de petites structures. Les caractéristiques de ces dernières ne justifient pas la formalisation systématique de tous les éléments constitutifs de leurs pratiques de responsabilité sociétale.

## L'évaluation des pratiques

L'évaluation des critères relatifs aux pratiques permet d'identifier les points à pérenniser et les axes d'amélioration au travers d'une analyse des différentes rubriques structurées selon la logique du progrès continu.

L'évaluateur s'assure que le critère analysé est abordé selon une approche pertinente et planifiée, puis déployée et évaluée pour enfin être revue à des fins d'amélioration. **Pour chacun des sous-critères, un score est calculé à partir de l'évaluation des pratiques de l'entreprise, sur la base du tableau suivant :**

### Notation des pratiques

0%	Non mis en œuvre, ou bien mis en œuvre de manière anecdotique ; et/ou non pertinent par rapport aux enjeux de responsabilité sociétale et au contexte de l'organisation
25%	Mis en œuvre de manière évidente, mais ponctuellement ou par opportunités plutôt que de manière systématique ; et/ou pratique trop empirique sans gage de pérennité par rapport enjeux de responsabilité sociétale et au contexte de l'organisation
50%	Mis en œuvre méthodiquement et systématiquement dans tous les domaines et pour toutes les personnes concernées, avec un début d'évaluation a posteriori de la pertinence et de l'efficacité
75%	Pertinent et mis en œuvre de manière méthodique et systématique; évalué et amélioré régulièrement et de manière factuelle sur la base de mesures et / ou de retour d'expérience
100%	Mis en œuvre, évalué et amélioré méthodiquement et systématiquement, à partir des résultats obtenus et par comparaison avec les meilleures pratiques externes (benchmarking)

## L'évaluation des résultats

L'évaluation des résultats relève d'une approche plus commune. L'évaluateur apprécie la capacité des indicateurs disponibles à couvrir de manière pertinente les différents domaines définis dans le modèle, en fonction des enjeux de responsabilité sociétale de l'organisation. Il apprécie également le niveau des résultats, notamment en termes d'atteinte des objectifs, de tendances, et de comparaison avec la concurrence ou les meilleurs, dans un domaine particulier. Il recherche également la causalité entre les pratiques et les résultats obtenus. Les grands principes de l'évaluation restent identiques à ceux définis pour les pratiques stratégiques, managériales et opérationnelles.

Des conditions d'analyse propres aux critères de résultats sont en effet associées aux quatre étapes du PDCA.

### Notation des résultats

0%	Aucun résultat, information anecdotique ou indicateurs couvrant des champs / périmètres non pertinents par rapport aux enjeux
25%	Des résultats sont partiellement collectés et reportés au gré d'indicateurs pertinents
50%	Les tendances sont favorables et les cibles atteintes. Les indicateurs sont pertinents et les résultats sont segmentés de manière appropriée
75%	Des éléments de comparaison existent et les relations de causes à effet sont correctement établies
100%	Toutes les comparaisons sont favorables par rapport aux organisations les plus performantes dans les différents domaines

## La pondération et l'obtention du score final

Les différentes notes obtenues sont ensuite pondérées pour obtenir le score final de l'évaluation AFAQ 26000.

L'évaluation aboutit à une note sur 1 000 points qui permet à l'organisation de se situer sur l'un des 4 niveaux suivants :

- De 0 à 300 points : **engagement**
- De 301 à 500 points : **progression**
- De 501 à 700 points : **maturité**
- Plus de 700 points : **exemplarité**



Pour les différents niveaux, excepté le niveau engagement, l'organisation a la possibilité d'utiliser le logo AFAQ 26000 correspondant au niveau atteint pendant 36 mois, à condition de recourir à l'option de Suivi ou de Renouvellement au terme des 18 premiers mois (voir page suivante).



## Dispositif de reconnaissance AFAQ 26000 : valable jusqu'à 3 ans Un dispositif souple de suivi à 18 mois

Le maintien dans le temps de la valorisation de la démarche de responsabilité sociétale est un enjeu de long terme pour votre organisation

La mise en œuvre de pratiques de responsabilité sociétale et l'obtention de résultats associés est un travail quotidien et de longue haleine.

Des voies de progrès existent toujours : que ce soit en termes de pertinence et d'intégration des pratiques de responsabilité sociétale, ou de consolidation et de mise en cohérence du pilotage avec la stratégie des organisations.

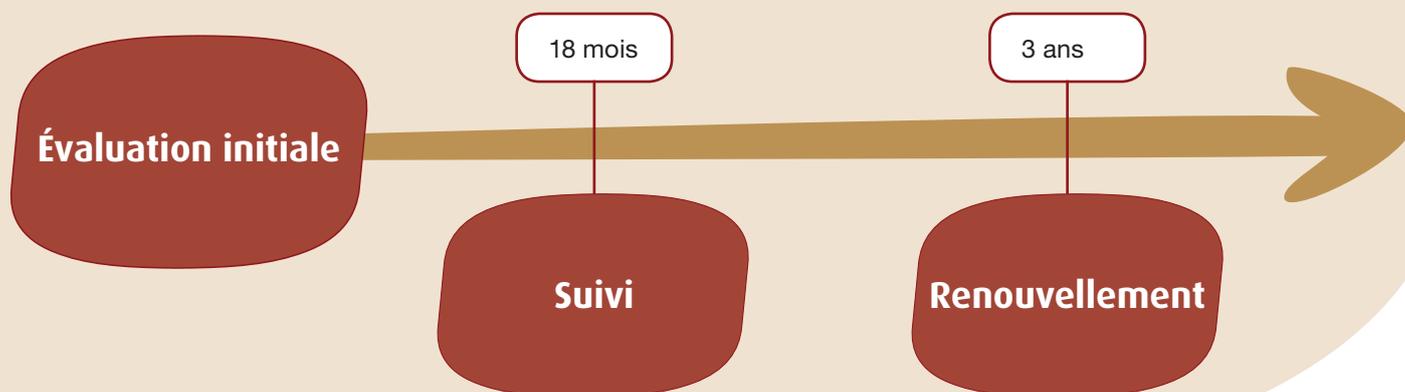
Parallèlement, le contexte et la conjoncture où évoluent les organisations, ainsi que les enjeux de responsabilité sociétale et les attentes des parties prenantes associés, sont en constante évolution.

C'est pourquoi Il est nécessaire que la valorisation de la démarche de responsabilité sociétale via AFAQ 26000, reste crédible dans le temps et adopte des modalités adaptées à ces contraintes et opportunités de court et de long terme.

**Aussi, la reconnaissance AFAQ 26000 est valable 3 ans (36 mois) à compter de l'évaluation initiale. Le cycle de reconnaissance de 3 ans d'AFAQ 26000 est souple et inclut des options : le dispositif de suivi à 18 mois ou l'évaluation de renouvellement.**

Le cycle de reconnaissance d'AFAQ 26000 inclut un suivi obligatoire au bout de 18 mois, qui permet de maintenir à nouveau la reconnaissance pour 18 mois. Puis, une évaluation de renouvellement doit être mise en œuvre, au bout de 36 mois, pour initier un nouveau cycle de 3 ans. L'évaluation de renouvellement peut, bien entendu, être mise en œuvre avant ces échéances, si elle répond à des finalités au service du projet de l'organisation.

Le choix d'une évaluation de suivi ou de renouvellement est effectué par l'organisation dans le cadre des critères ci-dessous et dépend des finalités associées.



## Option 1 : je souhaite mettre en œuvre le dispositif de suivi à 18 mois

18 mois ne sont pas toujours suffisants pour que des améliorations significatives soient avérées en termes de responsabilité sociétale, bien que l'organisation ait maintenu sa performance initiale.

Le contexte et les contraintes internes et externes peuvent également, au terme de 18 mois, ne pas être favorables à la mise en œuvre d'une nouvelle évaluation complète.

L'évaluation est en effet un moment fort et stratégique dans la vie de l'organisation, et doit intervenir au moment opportun au service de son projet.

Dans ce cas, le maintien de la reconnaissance AFAQ 26000 correspondant au niveau obtenu lors de l'évaluation initiale est conditionné par le dispositif de suivi AFAQ 26000 qui s'articule autour des deux axes suivants :

- L'organisation fait parvenir à AFNOR Certification les éléments documentaires et de preuves qui attestent du maintien des pratiques identifiées dans le rapport d'évaluation initial. Si ces pratiques ont été modifiées pour répondre à des nouvelles contraintes ou opportunités, les éléments factuels de démonstration de pertinence seront demandés par AFNOR Certification.
- Le responsable d'évaluation sollicite 5 parties prenantes de l'organisation intéressées par les enjeux clefs de responsabilité sociétale de cette dernière et/ou sa performance globale. Cet échantillonnage dans l'écoute des parties prenantes permet le cas échéant, de confirmer et d'illustrer les éléments de performance des pratiques clefs de responsabilité sociétale de l'organisation. Le responsable d'évaluation se réserve le droit d'imposer 3 des parties prenantes qui seront sollicitées.

La capacité de l'organisation à documenter et à illustrer au terme de 18 mois, le suivi de ses pratiques, est ainsi jaugée et permet de garder sa démarche sous tension. Les éléments factuels confrontés à l'expertise du responsable d'évaluation sont garants d'une analyse pertinente qui intègre les risques liées à l'organisation et/ou à son activité.

Le retour des parties prenantes, en termes qualitatifs, permet d'illustrer la capacité de l'organisation à satisfaire aux attentes liées à des principaux enjeux de responsabilité sociétale. Le discernement du responsable d'évaluation permet une analyse contradictoire et complémentaire par rapport au point précédent.

→ Si les données de sortie du dispositif de suivi AFAQ 26000 sont favorables, l'attestation d'évaluation et la validité du logo associé sont prorogés de 18 mois. Dans le cas contraire, AFNOR Certification ne renouvelle pas la reconnaissance AFAQ 26000 et une évaluation initiale doit avoir lieu lorsque les risques ou les mauvaises pratiques identifiés auront été maîtrisés ou modifiés par l'organisation.

Un compte-rendu est établi par le responsable d'évaluation, sans élaboration d'un nouveau rapport d'évaluation.

**L'option 1 - dispositif de suivi** AFAQ 26000 ne peut être mis en œuvre qu'une fois. C'est à dire que 36 mois de reconnaissance faisant suite à l'évaluation initiale, le recours à l'option 2 - évaluation de renouvellement est nécessaire.

## Option 2 : je souhaite mettre en œuvre une évaluation de renouvellement... et éventuellement afficher un niveau de maturité supérieur si les pratiques ont progressé

18 mois peuvent avoir suffi à déployer de nouvelles pratiques, en lien avec une stratégie éventuellement révisée ou modifiée en fonction de l'analyse des enjeux de responsabilité sociétale menée lors de l'évaluation initiale, et/ou de l'évolution du contexte et de l'activité de l'organisation. Le souhait de l'organisation peut également consister à faire porter l'évaluation sur un périmètre élargi.

C'est une nouvelle situation qu'il s'agit alors d'analyser, et qui se prête à une évaluation complète, dite de renouvellement. L'enjeu peut également être, comme souvent dans ce type de démarche, de remobiliser les collaborateurs et d'établir un nouveau consensus dans l'entreprise sur le niveau de maturité et les voies de progrès qui caractérisent la démarche.

Les phases et les données de sortie sont alors les mêmes que lors de l'évaluation initiale, selon des modalités établies entre l'organisation et AFNOR Certification.

- Nouveau rapport d'évaluation,
- Nouveau score global,
- Nouveau niveau de maturité et logo associé, le cas échéant,
- Nouvelle identification des pratiques à pérenniser et des voies de progrès.



# Expertise et compétences des évaluateurs

Le modèle d'évaluation AFAQ 26000, tant en ce qui concerne la responsabilité sociétale et le développement durable, qu'en ce qui concerne la pratique de l'évaluation, fait appel à des évaluateurs pleinement compétents.

Le caractère non prescripteur du modèle exige de la part des évaluateurs, des compétences et une expertise qui permettent d'apprécier le degré de pertinence des pratiques, leur niveau de déploiement et le niveau d'atteinte des résultats.

Les qualités requises sont celles des auditeurs du groupe AFNOR Certification : écoute, empathie, rigueur, impartialité, esprit de synthèse... Le modèle exige, de plus, des qualités de diplomatie et de pédagogie. AFNOR Certification fait appel, parmi ses auditeurs, à ceux qui possèdent une expertise et des expériences robustes et avérées dans le domaine du développement durable. Des experts non auditeurs ISO aux profils appropriés et complémentaires complètent le pool d'évaluateurs dédiés à AFAQ 26000.

L'équipe d'évaluation est complémentaire :

- Le responsable d'évaluation mène les échanges de façon ouverte, et s'assure de bien balayer l'ensemble des critères du modèle. Son questionnement intègre la logique du PDCA pour les pratiques aussi bien que pour les résultats ;
- L'évaluateur joue un véritable rôle de « couverture », permettant d'assurer que l'ensemble des critères est examiné. Il saisit les points à pérenniser et les points à améliorer, et sa position de recul lui permet de compléter le questionnement et l'expertise du responsable d'évaluation ;
- Le plan d'évaluation tire partie de la complémentarité des deux intervenants (pour les structures de plus de 50 salariés) et optimise en termes de durées les champs couverts par chacun d'eux.

Une formation qualifiante pour les évaluateurs est organisée par AFNOR Compétences. Elle permet de maîtriser le modèle AFAQ 26000 et de développer la maîtrise des outils méthodologiques d'analyse et d'évaluation. **L'objectif est une évaluation répétable et reproductible, facilitant ainsi le benchmark fortement souhaité par les entreprises et souhaitable dans une perspective de développement durable.**

# Glossaire

**ACV, analyse du cycle de vie :** compilation et évaluation des entrants et des sortants, ainsi que des impacts potentiels environnementaux d'un système de produits au cours de son cycle de vie.

Source : ISO 14040 – *Management environnemental – Analyse du cycle de vie – principes et cadre*, 1997.

**Eco-conception :** intégration des aspects environnementaux dès la phase de conception des produits, qu'il s'agisse de biens, de services ou de procédés. Cette intégration repose sur une approche globale et multicritère de l'environnement et est fondée sur la prise en compte de toutes les étapes du cycle de vie des produits. L'éco-conception est principalement du registre des initiatives volontaires qui peuvent être encouragées et facilitées par la politique environnementale : elles se prêtent à un positionnement gagnant-gagnant de la politique environnementale, c'est à dire non subi (ou perçu comme tel) par les acteurs économiques mais portées par eux.

Source : [www.ademe.org](http://www.ademe.org)

**Ecologie industrielle :** principe selon lequel, au lieu de considérer le système industriel comme séparé de la biosphère, il est possible de le considérer comme un cas particulier d'écosystème. (...) L'écologie industrielle s'intéresse à l'évolution à long terme du système industriel dans son ensemble et pas seulement aux problèmes d'environnement.

Source : *Dictionnaire du développement durable* – C.Brodhag, F.Breuil, N.Gondran, F.Ossama, éditions AFNOR, 2004.

**Externalité :** conséquences positives ou négatives de l'activité de l'entreprise qui ne rentrent pas en compte dans le prix de vente des produits de l'entreprise. L'objectif est d'internaliser les externalités pour faire supporter à l'entreprise les conséquences de ses activités.

Source : *Dictionnaire d'économie et de science sociale sous la direction de C.D. Echaudemaison*, Editions Nathan.

**Gouvernance d'entreprise :** ensemble de relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les autres parties prenantes. La gouvernance d'entreprise fournit également le cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise et définis les moyens de les atteindre, de surveiller les performances et de les communiquer aux parties prenantes.

Source : *Guide AFNOR SD 21000*, 2003.

**Rapport ou reporting :** en matière de développement durable, mécanismes de l'organisme tels que l'identification, la collecte, le classement, le traitement et l'analyse des données permettant de rendre compte de ses actions et décisions prises dans les domaines économiques, sociaux et environnementaux. Les données de sortie de ces mécanismes prennent en général la forme d'un rapport de synthèse.

Source : *Document d'application du SD 21000 - Guide pour l'identification et la hiérarchisation des enjeux de développement durable*, FDX 30-023, 2006.

**Responsabilité sociétale des entreprises, RSE (ou RSO, responsabilité sociétale des organisations) :**

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

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

La responsabilité sociétale d'une organisation caractérise la contribution de cette dernière au développement durable.

Source : ISO 26000.

**Nos conseillers commerciaux sont  
à votre écoute :**

**Tél. : 01 41 62 80 11  
certification@afnor.org  
www.afnor.org**