



# **Cadre d'Auto-évaluation de la Responsabilité Sociétale - CARS**

## **Présentation générale**

Direction générale Développement de l'Organisation et du Personnel  
Sous la direction de Jean-Marc Dochot  
19/04/2016

Sous la direction de Jean-Marc Dochot

Ont collaboré à la réalisation du CARS :

Marie-Laurence Grégoire

Sabine Jennes

Philippe Thoul

Véronique Verstraete

Vincent Triest

Liste des abréviations :

CAF: Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques

CARS: Cadre d'auto-évaluation de la responsabilité sociétale

EMAS: Eco-Management and Audit Scheme.

GES : Gaz à effet de serre

GRI: Global Reporting Initiative

ISO: International Standard Organization

OIT: Organisation Internationale du travail

ONG: Organisation non gouvernementale

PDCA: Plan-Do-Check-Act (cycle de Deming)

RS: Responsabilité sociétale

DD: Développement durable

Le CARS est une adaptation libre de la norme ISO 26000 pour le secteur public. Il fait partie du domaine public et son utilisation est libre de tout droit pour les organisations publiques.

# TABLE DES MATIÈRES

Introduction	6
<b>TITRE I : Adaptation des questions centrales de la norme ISO 26000 aux organisations publiques</b>	<b>10</b>
<b>Question centrale n°1 : Gouvernance</b>	<b>10</b>
Domaine d'action 1 : Principes, vision, valeurs	11
Domaine d'action 2 : leadership	12
Domaine d'action 3 : Approche stratégique et objectifs : planification de l'intégration et du déploiement de la responsabilité sociétale	13
Domaine d'action 4 : Le déploiement de la responsabilité sociétale	14
Domaine d'action 5 : Contrôle des performances	14
Domaine d'action 6 : Amélioration de l'organisation	16
Domaine d'action 7 : Application du principe de redevabilité	17
Domaine d'action 8 : Relations avec les parties prenantes	17
Domaine d'action 9 : Respect des lois	18
<b>Question centrale n°2 : droits de l'homme</b>	<b>20</b>
Domaine d'action 1 : Devoir de vigilance vis-à-vis des droits de l'homme	21
Domaine d'action 2 : Situations présentant un risque pour les droits de l'homme	22
Domaine d'action 3 : Prévention de la complicité dans le non-respect des droits de l'homme	23
Domaine d'action 4 : Remédiation aux atteintes aux droits de l'Homme	24
Domaine d'action 5 : discrimination et populations fragilisées	25
Domaine d'action 6 : Droits civils et politiques	25
Domaine d'action 7 : Droits économiques, sociaux et culturels	26
<b>Question centrale n°3 : Relations et conditions de travail</b>	<b>28</b>
Domaine d'action 1 : Emploi et relations employeur-employé	28
Domaine d'action 2 : Conditions de travail	30
Domaine d'action 3 : la gestion participative	31
Domaine d'action 4 : Santé, sécurité et bien-être au travail	33
Domaine d'action 5 : Développement et engagement des membres du personnel	34
<b>Question centrale n°4 : Environnement</b>	<b>36</b>
Domaine d'action 1: la prévention de la pollution	37
Domaine d'action 2: l'utilisation durable des ressources	38
Domaine d'action 3: l'atténuation des changements climatiques et l'adaptation à ces changements	40
Domaine d'action 4: la protection de l'environnement, la biodiversité et la réhabilitation des habitats naturels	41
Domaine d'action 5 : les achats responsables	41

<b>Question centrale n°5 : Loyauté des pratiques</b>	<b>43</b>
Domaine d'action 1 : Lutte contre la corruption	43
Domaine d'action 2 : concurrence loyale	44
Domaine d'action 3 : Accès aux biens communs	45
<b>Question centrale n°6 : relations avec les citoyens</b>	<b>47</b>
Domaine d'action 1 : Accès à l'information et aux prestations	47
Domaine d'action 2 : Protection de la santé et de la sécurité des citoyens	48
Domaine d'action 3 : Gestion des plaintes, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les citoyens	49
Domaine d'action 4 : Protection des données et de la vie privée des citoyens	50
Domaine d'action 5 : Education et sensibilisation	51
<b>Question centrale n°7 : Communautés et développement local</b>	<b>52</b>
Domaine d'action 1 : L'implication auprès des communautés	52
Domaine d'action 2 : Education et culture	53
Domaine d'action 3 : création d'emploi et développement des compétences	54
Domaine d'action 4 : Développement des technologies et accès à la technologie	55
Domaine d'action 5 : Création de richesses et de revenus	56
Domaine d'action 6 : la santé	56
Domaine d'action 7 : Investissement dans des projets sociaux	57
<b>TITRE II: La mise en œuvre du CARS - Synthèse</b>	<b>59</b>
<b>Partie 1 – L'élaboration du plan d'action</b>	<b>59</b>
<b>Phase 1 - La préparation de la démarche de responsabilité sociétale</b>	<b>59</b>
Etape 1 : Composer le groupe d'auto-évaluation de la RS	59
Etape 2 : Définir le périmètre de la démarche	59
Etape 3 : Identifier les motivations de la direction dans cet engagement	59
Etape 4 : Identifier les facteurs clés de succès d'une démarche de RS dans l'organisation	60
Etape 5 : Identifier les risques liés à une démarche de RS	60
<b>Phase 2 - Les questions centrales et les parties prenantes : identification, pondération et attentes.</b>	<b>61</b>
Etape 6 : Elaborer l'inventaire des actions réalisées en matière de RS en lien avec les Questions Centrales	61
Etape 7 : Identifier les missions, les activités-clés (ou macro-processus) et les questions centrales concernées par l'impact sociétal de ces activités-clés ainsi que l'impact sociétal en dehors des missions premières de l'organisation.	61
Etape 8 : Identifier les parties prenantes	63
Etape 9 : Importance des questions centrales pour l'organisation et pour les parties prenantes	65
Etape 10 : pour les questions centrales les plus importantes, estimer les attentes des parties prenantes	67
Etape 11 : Evaluer l'impact de l'organisation sur les parties prenantes et l'impact des parties prenantes sur l'organisation	69

Etape 12: Evaluer la sphère d'influence de l'organisation	70
<b>Phase 3 - Les domaines d'action de responsabilité sociétale prioritaires</b>	<b>72</b>
Etape 13 : Identifier les domaines d'action prioritaires	72
<b>Phase 4 - Le plan d'action sociétal</b>	<b>75</b>
Etape 14 : Formuler les actions sociétales opérationnelles pour les DA prioritaires	75
Etape 15 : Formuler les actions sociétales de persuasion pour les parties prenantes situées dans la sphère d'influence de l'organisation avec un degré d'influence élevé (3)	76
Etape 16 : Elaborer le plan d'action sociétal à intégrer dans le plan stratégique de l'organisation	76
Etape 17 : Valider le plan d'action sociétal avec les PP concernées, y compris le personnel (optionnel)	77
Etape 18 : Présenter le plan d'action sociétal complet (opérationnel et de persuasion) à l'ensemble du personnel.	77
Etape 19 : Mettre en œuvre le plan d'action	77
<b>Partie 2 - Après la réalisation du plan d'action sociétal</b>	<b>78</b>
<b>Phase 5 - Evaluer la réalisation du plan d'action et la gouvernance de l'organisation par rapport aux enjeux sociétaux</b>	<b>78</b>
Etape 20 : Etablir le diagnostic de l'organisation en matière de gouvernance liée à la responsabilité sociétale.	78
Etape 21 : Formuler un plan d'action de la gouvernance de l'organisation pour une meilleure intégration des actions sociétales	81
Etape 22 : Réunir le personnel et les parties prenantes et évaluer la réalisation des actions sociétales	83
<b>Glossaire</b>	<b>84</b>

# Un outil d'auto-évaluation de la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) pour le secteur public

## Le Cadre d'auto-évaluation de la responsabilité sociétale (CARS)

### Introduction

Le concept de responsabilité sociétale trouve ses origines dans le secteur privé par le souci de prendre en compte les besoins sociaux des populations au cours de la seconde révolution industrielle (1880-1920). Les premières actions liées à la responsabilité sociétale présentaient souvent un caractère philanthropique ou de mécénat visant à remédier aux carences d'une économie capitaliste anglo-saxonne.

Plus tard, le concept a fait l'objet de nombreux textes de portée internationale, tels que le Pacte mondial des Nations unies en 1999 et le GRI (Global Reporting Initiative) qui fournit un cadre avec lignes directrices et indicateurs de performance pour les différents aspects du développement durable. Et depuis 2010, ISO a publié la norme 26000 définissant le concept de responsabilité sociétale, fruit d'un accord international.

Actuellement, il existe plusieurs manières d'aborder la responsabilité sociétale de l'organisation: fonction de régulation sociale, relation de pouvoir, produit culturel, construction socio-cognitive, ou : « Comment l'entreprise et la société se co-construisent? »

L'un des principes fondamentaux de la responsabilité sociétale des organisations (RSO) est celui de la redevabilité : il s'agit à la fois d'assumer ses décisions et activités ainsi que leurs impacts et d'en rendre compte. La redevabilité contribue à la transparence. La transparence peut ne pas être totale mais doit être encadrée.

#### La responsabilité sociétale dans le modèle d'excellence CAF

Les modèles d'excellence tels que le modèle EFQM et le Common Assessment Framework (CAF), spécialement conçu pour le secteur public, prennent en compte la responsabilité sociétale et vont jusqu'à y dédier un critère complet (critère 8).

Pour le secteur public, il convient d'envisager la RSO d'une manière différente que dans le secteur privé. En effet, une organisation publique a toujours pour principale mission de répondre à un ensemble de besoins et d'attentes de la société à la différence des entreprises du secteur privé. Au-delà de cette mission, une organisation publique doit adopter une attitude responsable afin de contribuer au développement durable dans ses composantes économiques, sociales et environnementales, relatif à la communauté locale, nationale et internationale. Cette attitude peut inclure l'approche et la contribution de l'organisation à la qualité de vie, à la protection de l'environnement, à la préservation des ressources mondiales, à l'égalité des chances dans l'emploi, à un comportement éthique, à l'implication des communautés et à la contribution au développement local.

La principale caractéristique de la responsabilité sociétale traduit la volonté de l'organisation, d'une part, d'intégrer les aspects sociaux et environnementaux dans son processus de prise de décision et, d'autre part, être en mesure de réagir à l'impact de ses décisions et activités sur la société et l'environnement. La responsabilité sociétale devrait faire partie intégrante de la stratégie de l'organisation. Les objectifs stratégiques devraient être vérifiés par rapport à la responsabilité sociétale, afin d'éviter des conséquences inattendues.

Les performances d'une organisation à l'égard de la communauté dans laquelle elle opère (locale, nationale ou internationale) ainsi que son impact sur l'environnement constituent un élément critique de la mesure de la performance globale. Une organisation qui travaille sur sa responsabilité sociétale a la volonté : d'améliorer sa réputation et son image pour les citoyens dans son ensemble, d'améliorer sa capacité à attirer de nouveaux agents, à conserver son personnel et à maintenir la motivation et l'engagement de son équipe; de renforcer ses relations avec des entreprises, avec d'autres organisations publiques, médias, fournisseurs, citoyens/clients et avec la communauté où elle se trouve.

## **Définition de la responsabilité sociétale selon ISO 26000**

« Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent 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 tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations
- Les activités comprennent des produits, des services et des processus.
- Les relations correspondent aux activités de l'organisation au sein de sa sphère d'influence. »

La définition de la responsabilité sociétale dans la norme ISO 26000 est un peu plus étendue que dans le CAF. Elle inclut le comportement éthique, le bien-être des citoyens, le respect des normes internationales de comportement de l'Organisation internationale du travail (OIT), même par les fournisseurs avec leur personnel (la sphère d'influence).

## **Pourquoi un outil d'évaluation de la Responsabilité sociétale pour le secteur public ?**

La Responsabilité sociétale est une préoccupation de la stratégie de croissance d'après-crise pour l'Europe. Une consultation publique en 2010 sur la stratégie « Europe 2020 », dans le contexte d'une crise sans précédent a conduit à une vision pour une croissance intelligente, durable et inclusive pour l'Europe d'ici 2020, sur la base de cinq grands objectifs:

1. Créer de l'emploi pour au moins 75% des personnes âgées de 20 à 64 ans d'ici 2020;
2. Investir 3% du PIB dans la recherche et le développement d'ici à 2020;
3. Réduire les émissions de gaz à effet de serre d'au moins 20%, augmenter la part des énergies renouvelables à 20% et améliorer l'efficacité énergétique de 20% d'ici 2020;
4. Réduire les taux d'abandon scolaire à moins de 10% et augmenter la part des jeunes avec un diplôme de troisième niveau à au moins 40% d'ici 2020;
5. Veiller à ce que 20 millions de personnes de moins soient en situation de risque de pauvreté ou d'exclusion sociale d'ici 2020.

Malgré sa volonté affichée d'être une référence pour tout type d'organisation privée ou publique, la norme ISO 26000 présente des limites dans son application dans les organisations publiques, limites démontrées notamment par les expériences pilotes réalisées récemment dans l'administration fédérale belge.

C'est pourquoi, nous proposons un instrument d'auto-évaluation de la responsabilité sociétale pour les organisations publiques, inspiré de la norme internationale ISO 26000, permettant d'aboutir à un plan d'action stratégique sociétal intégrable dans le plan de management de l'organisation.

Cet instrument d'auto-évaluation, le CARS pour Cadre d'Auto-évaluation de la Responsabilité Sociétale, a pour objectifs :

1. Elargir la mission de service public des administrations aux différents aspects de la responsabilité sociétale en tenant compte des normes internationales en usage.
2. Intégrer la responsabilité sociétale dans la stratégie des organisations publiques
3. Professionnaliser la mise en œuvre et l'évaluation de la RS dans le secteur public
4. Offrir un outil simple et dédié à la fonction publique, développé par la fonction publique (et gratuit)
5. Sensibiliser les agents du service public à la prise en compte de la RS dans les missions de service public et les impliquer dans les actions de RS.
6. Faciliter les comparaisons et l'échange de bonnes pratiques RS entre organisations publiques.
7. Intensifier les échanges entre organisations publiques et parties prenantes lors du recueil des besoins et attentes
8. Intégrer les principes de la RS dans le fonctionnement des organisations publiques : la redevabilité, la transparence, le comportement éthique, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes, notamment lors de la présentation des rapports aux parties prenantes.

## **Lien et complémentarité entre le CAF et le CARS**

Habituellement dans le secteur public, nous utilisons des outils de gestion développés à l'origine pour le secteur privé avec des difficultés variables.

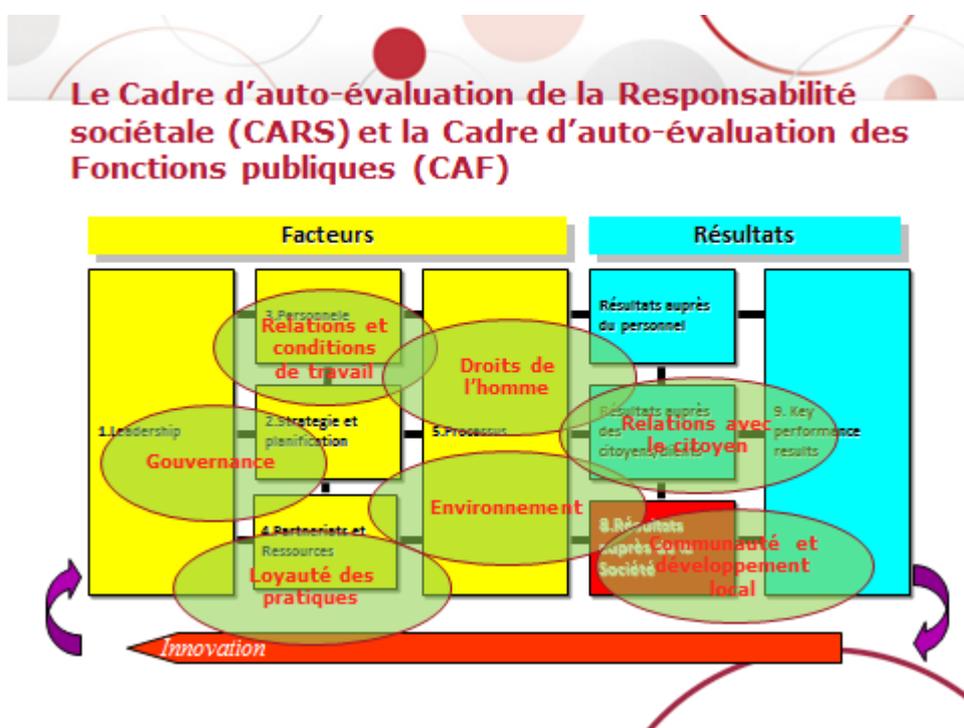
**Le cadre d'auto-évaluation de la Fonction publique (CAF)** est le premier outil de gestion entièrement développé par le secteur public pour le secteur public avec pour fonction principale le diagnostic du fonctionnement de l'organisation en tenant compte de l'excellence durable ainsi que la production d'un plan d'action pour la gestion de la performance de l'organisation axée sur les domaines d'amélioration.

L'outil également dédié au secteur public qui fait l'objet de ce document est le **cadre d'évaluation de la responsabilité sociale (CARS)** qui a pour fonction principale l'identification des impacts de l'organisation sur ses parties prenantes et sa sphère d'influence en se référant aux 7 thèmes de la RS identifiés par ISO 26000 et la production d'un plan d'action pour la gouvernance de l'organisation axé sur la RS.

Cet outil est un nouvel outil d'évaluation entièrement dédié à la responsabilité sociétale. Il est lié à l'approche de TQM avec le CAF: la plupart des domaines de l'outil apparaît dans tous les critères du CAF, mais sont profondément développés.

Il est basé sur la norme ISO 26000.

En fait, nous essayons d'identifier et d'explorer tous les aspects du fonctionnement d'une organisation qui auraient un impact sur la société. Sept thèmes sont investigués: la gouvernance avec un lien important avec le leadership (critère 1) et la stratégie et planification (critère 2) du modèle CAF, les pratiques de travail en lien avec les employés (critère 3), les droits de l'homme couvrant les employés (critère 3) et les citoyens (critère 6), la loyauté des pratiques, y compris la corruption avec des liens avec les dirigeants et les marchés publics, l'environnement est surtout pris en compte dans la conception des processus (critère 5). Les questions concernant les citoyens/clients se retrouvent dans le critère 6 et enfin l'implication et le développement communautaire sont abordés à l'origine dans le critère 8 du modèle CAF.



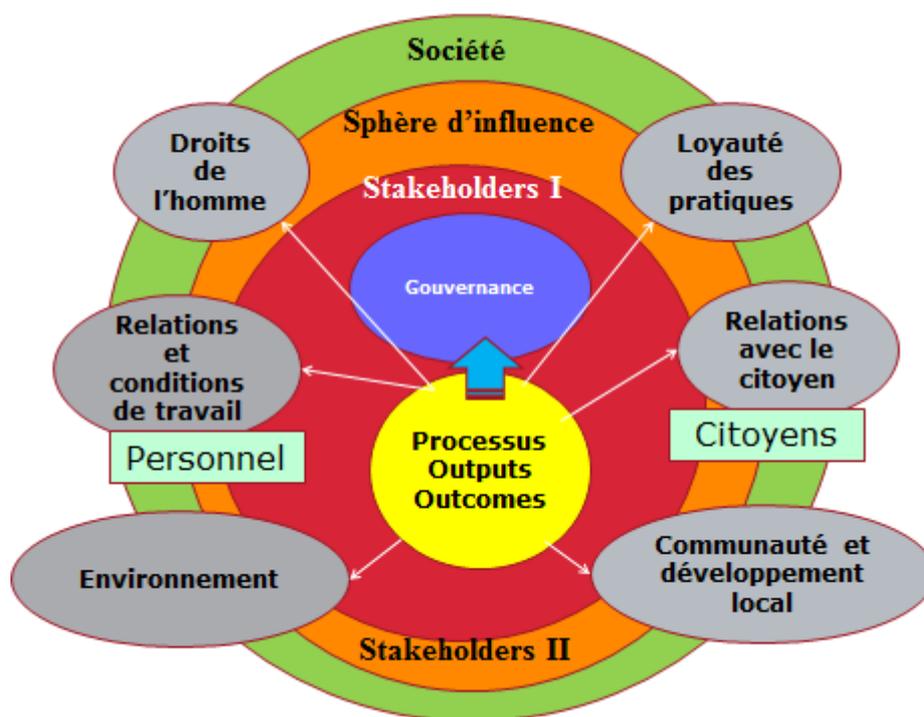
Une autre façon de représenter la logique du CARS (Cadre d'évaluation de la responsabilité sociétale) est de commencer avec les macro-processus de l'organisation et leurs produits (outputs) et résultats (outcomes) et d'essayer d'identifier leurs impacts sur leurs parties prenantes directes, que nous pouvons appeler «les parties prenantes de niveau I», sur la sphère d'influence de l'organisation que nous pourrions appeler «les parties prenantes de niveau 2» et, enfin, sur l'ensemble de la société.

La sphère d'influence se réfère à tous les types de parties prenantes qui peuvent être influencés indirectement par l'organisation comme les fournisseurs de l'organisation dans leur relation avec leur personnel ou leurs fournisseurs eux-mêmes, c'est-à-dire les fournisseurs des fournisseurs et le respect de l'interdiction du travail des enfants par ces fournisseurs de niveau 2 par exemple.

Ainsi, les impacts sociétaux de l'organisation sont explorés en suivant les sept thèmes annoncés: les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les relations avec les

citoyens et la participation et le développement communautaire. Le diagnostic de la gouvernance de l'organisation permet de vérifier dans quelle mesure la RS est intégrée dans le fonctionnement de l'organisation publique.

Les différentes catégories de citoyens concernés sont également abordées au travers des différents niveaux des parties prenantes.



Le CARS aborde, comme ISO 26000, les 7 questions centrales suivantes :

- 1. Gouvernance de l'organisation:** la RS est-elle intégrée dans la vision, la stratégie et la planification, les indicateurs clés de performance de l'organisation?
- 2. Droits de l'homme:** Dans quelle mesure l'organisation accorde-t-elle une attention spécifique aux situations à risques comme les mouvements sociaux, les demandeurs d'asile, les jeunes sans emploi et les retraités à faibles revenus
- 3. Les relations et conditions de travail:** l'organisation fournit-elle le meilleur environnement de travail pour le personnel et qu'en est-il pour le personnel des fournisseurs?
- 4. Environnement:** quelles sont les réalisations de l'organisation pour diminuer la consommation d'énergie et que peut-elle faire de plus?
- 5. la loyauté des pratiques:** quelles sont les pratiques mises en place pour lutter contre la corruption ? Comment sont gérés les biens communs? Un nouveau concept entre le bien public et la propriété privée. Ils peuvent consister en des biens naturels, comme l'eau et la forêt. Il peut s'agir également de bâtiments abandonnés récupérés par les autorités publiques et confiés à un comité de gestion composé par des représentants de la société civile et des pouvoirs publics à des fins sociales ou culturelles.
- 6. Les relations avec les citoyens:** Un des aspects les plus connus consiste en l'accès à l'information pour tous sans oublier les personnes qui ne disposent pas de l'accès à internet.
- 7. La communauté et le développement local:** encourageant les entreprises locales par le développement, par exemple, de circuits d'approvisionnement courts.

Chaque thème ou question centrale est subdivisé(e) en domaines d'actions pour un total de 41.

En conclusion, le CARS approfondit le diagnostic de la prise en compte de la RS dans le fonctionnement de l'organisation publique notamment par l'extension des domaines d'actions considérés et la prise en compte de la sphère d'influence de l'organisation.

### **Comment utiliser le CARS et le CAF ?**

Les 2 outils d'auto-évaluation sont conçus pour être utilisés de manière indépendante et complémentaire. Ils ne doivent en aucun cas être considérés comme concurrents.

Un diagnostic CAF peut conduire à une proposition d'action liée au critère 8 de mettre en œuvre le CARS si l'organisation envisage d'approfondir cette dimension. De même qu'elle peut envisager de mettre en place une certification ISO 9001 en lien avec le critère 5.

La mise en œuvre du CARS dans un premier temps peut également conduire l'organisation à l'utilisation du CAF, si elle souhaite s'engager sur la voie de l'excellence et de l'approche participative. Ce que nous ne pouvons que recommander.

### **Lien entre ISO 26000 (CARS) et Le GRI (Global Reporting Initiative)**

Le Global Reporting Initiative (GRI) est une organisation non gouvernementale fonctionnant en réseau, dont le rôle est d'œuvrer au développement durable et de promouvoir l'élaboration de rapports en matière d'environnement, de responsabilité sociétale et de gouvernance<sup>1</sup>. Le GRI produit le cadre pour le reporting développement durable le plus utilisé au monde en vue de permettre cette évolution vers une plus grande transparence. Ce cadre fixe les principes et indicateurs que peuvent utiliser les organisations pour mesurer et consigner leur performance économique, environnementale et sociétale. Les Lignes directrices ISO relatives à la responsabilité sociétale, reprises dans le CARS, soulignent l'importance de l'élaboration de rapports publics relatifs à la performance en matière de responsabilité sociétale à destination de parties prenantes internes et externes, notamment les employés, les différents acteurs locaux, les investisseurs et les autorités réglementaires. Cela reflète l'importance que revêt au niveau international la problématique du reporting, et s'inscrit dans la ligne de la mission d'information du GRI sur la pratique courante en matière de performance économique, environnementale et sociétale. L'ISO 26000, et en l'occurrence le CARS, ne fournit pas de recommandations concernant les rapports de performance en matière de responsabilité sociétale ; toutefois, elle couvre un ensemble de domaines très similaires à ceux des lignes directrices du GRI pour le reporting. Ce faisant, les recommandations de l'ISO ou du CARS fournissent aux organisations une structure leur permettant d'organiser leurs activités, ce qui peut faciliter un processus de reporting GRI.

J-M Dochot,

Conseiller général en gestion de l'organisation et des ressources humaines, SPF P&O,

Correspondant CAF national.

Belgique – e-mail : jean-marc.dochot@p-o.belgium.be, Gsm : +32-(0)477-329879

## **TITRE I**

# **Adaptation des questions centrales de la norme ISO 26000 aux organisations publiques**

## **Question centrale n°1 : Gouvernance**

---

<sup>1</sup> Le GRI a été fondé aux Etats-Unis en 1997 à l'initiative du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) et du CERES

## 1. DÉFINITION

La gouvernance de l'organisation publique est le système par lequel elle contribue aux politiques publiques et les met en œuvre, prend des décisions, les applique et en rend compte (redevabilité), en vue d'atteindre ses objectifs.

Dans le secteur public, la gouvernance est assumée par les dirigeants qui sont chargés de gérer les relations avec toutes les parties prenantes et en particulier avec la sphère politique.

## 2. LIEN AVEC LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

La gouvernance de l'organisation est une fonction essentielle car elle lui permet d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités, et d'intégrer la responsabilité sociétale en son sein et dans ses relations.

## 3. PRINCIPES

Une gouvernance efficace repose sur l'intégration des principes de la responsabilité sociétale dans les processus de décision et de mise en œuvre. Ces principes sont la **redevabilité**, la **transparence**, un **comportement éthique**, la **reconnaissance des intérêts des parties prenantes** et le respect du principe de **légalité**, la prise en compte des **normes internationales de comportement** et le respect des **droits de l'Homme**.

Le rôle des dirigeants est également essentiel dans la motivation des employés à appliquer la responsabilité sociétale et à l'intégrer dans la culture de l'organisation.

C'est dans la gouvernance que l'on va appréhender la logique d'amélioration continue des performances de l'organisation : leadership, capacité à déployer une stratégie, déclinaison en objectifs opérationnels, outils de mesure et de pilotage, capacité de benchmark et d'amélioration.

## 4. OBJECTIF

Structurer le système décisionnel de l'organisation et mettre en place des processus lui permettant de mettre en œuvre les principes et pratiques de responsabilité sociétale.

## 5. CONTENU

On peut identifier 9 domaines d'action pour développer la gouvernance de l'organisation en lien avec la responsabilité sociétale :

1. Mission, vision et valeurs
2. Leadership
3. Stratégie et planification de l'intégration de la responsabilité sociétale.
4. Déploiement de la responsabilité sociétale
5. Mesure des performances
6. Amélioration de l'organisation
7. Application du principe de redevabilité
8. Relations avec les parties prenantes
9. Respect des lois

## 6. LES DOMAINES D'ACTION

### DOMAINE D'ACTION 1 : PRINCIPES, VISION, VALEURS

#### 1. Objectifs

- Déterminer s'il existe au sein de l'organisation des valeurs partagées par l'ensemble des collaborateurs et si ces valeurs sont en accord avec les grands principes de la responsabilité sociétale.
- Ces valeurs doivent être reconnues à tous les niveaux de l'organisation et traduites afin que chacun puisse concrètement les appliquer dans l'exercice de sa fonction.
- Les dirigeants adopteront un rôle d'exemple par rapport à ces valeurs.

#### 2. Questions

- Comment l'organisation a-t-elle identifié ses valeurs ? Sont-elles partagées par l'ensemble des collaborateurs ? Quelles sont-elles ?

- Ces valeurs intègrent-elles la logique d'action des services publics : citoyenneté (droits et devoirs), principe d'égalité, attention aux publics fragiles, poursuite de l'intérêt général, vision à long terme ... ?
- Ces valeurs prennent-elles en compte les grands principes de comportement de l'ISO 26000 (redevabilité, transparence, comportement éthique, reconnaissance des intérêts des parties prenantes, respect du principe de légalité, prise en compte des normes internationales, respect des droits de l'homme) ?
- Les valeurs et l'engagement de l'organisation sont-ils visibles pour toutes les parties prenantes ? Existe-t-il des indicateurs de performance pour le mesurer ?
- A quel niveau l'organisation est-elle engagée dans une démarche de développement durable (direction générale, services ou départements, global) ?
- Comment l'organisation envisage-t-elle d'agir au sein de sa sphère d'influence pour promouvoir l'adoption des principes de développement durable.

### 3. Exemples

1. Définir des valeurs de manière consensuelle au sein de l'organisation, intégrant les principes de développement durable\* et les faire partager à tous les niveaux de l'organisation.
2. Intégrer ces valeurs dans une politique tenant compte de la responsabilité sociétale et communiquer ces valeurs à l'ensemble des parties prenantes de l'organisation.
3. Attribuer un budget et des moyens spécifiques à la démarche responsabilité sociétale.
4. Analyser systématiquement l'impact de toute décision/action de l'organisation au regard des 7 questions centrales du CARS (gouvernance, droits de l'homme, relations et conditions de travail, environnement, loyauté des pratiques, questions relatives citoyens, communauté et développement local).
5. Encourager les parties prenantes à s'inscrire dans une démarche de responsabilité sociétale.
6. Prendre en considération les « acteurs faibles ou absents » (population vulnérable, démunis, handicapés, etc.) dans la détermination des objectifs de l'organisation, dans sa culture et sa pratique.

### 4. Risque associé au domaine d'action

Valeurs dictées par le haut sans concertation interne avec comme conséquence la difficulté pour les collaborateurs de s'y retrouver.

### 5. Mesures de performance

- Les valeurs de l'organisation sont définies : oui/non
- Pourcentage des membres du personnel qui connaissent les valeurs (via enquête)
- Pourcentage de parties prenantes qui connaissent les valeurs de l'organisation (enquête)

## DOMAINE D'ACTION 2 : LEADERSHIP

### 1. Objectifs

- Motiver et soutenir le personnel dans l'intégration des valeurs de la responsabilité sociétale dans leur comportement quotidien
- Instaurer les valeurs de la responsabilité sociétale dans le système, la structure (approche systémique ET structurelle) et le type de management.

### 2. Questions

- Que fait le management pour encourager le personnel à intégrer les valeurs de la responsabilité sociétale dans son comportement quotidien ?
- Comment la direction montre-t-elle ou envisage-t-elle de montrer son engagement en faveur du développement durable ?
- Que fait la direction pour garantir l'accès des groupes sous-représentés (femmes, groupes raciaux ou ethniques,...) aux postes à responsabilité ?

### 3. Exemples

1. Démontrer l'implication et les convictions de la direction par des actes exemplaires visibles.
2. Mettre en place des incitants économiques ou non-économiques pour promouvoir les comportements socialement responsables du personnel au quotidien : remboursement des frais de déplacement à vélo, dispense de service pour les dons de sang, ...

3. Veiller au respect de la diversité dans les postes à responsabilité.

#### 4. Risque associé au domaine d'action

En l'absence d'engagement de la direction, la promotion de la responsabilité sociétale risque d'être perçue par le personnel comme un encouragement à des actions caritatives à titre privé ou une action de communication en vue d'améliorer l'image de l'organisation

#### 5. Mesures de performance

- Nombre de règles favorables à la responsabilité sociétale au sein de l'organisation.
- Pourcentage de femmes, de personnes porteuses de handicap, de personnes d'origine étrangère et autres indicateurs de diversité...au sein du personnel.
- Résultats d'une enquête bien être.
- Composition des organes de gouvernance.

### DOMAINE D'ACTION 3 : APPROCHE STRATÉGIQUE ET OBJECTIFS : PLANIFICATION DE L'INTÉGRATION ET DU DÉPLOIEMENT DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

#### 1. Objectif

Analyser la manière dont l'organisation établit sa stratégie à moyen et long terme, et si cette stratégie intègre des données couvrant les **3 piliers du Développement durable : social, économique et environnemental**.

#### 2. Questions

- Comment l'organisation définit-elle sa mission et sa « vision du succès » ?
- Comment l'organisation a-t-elle identifié sa responsabilité sociétale : manière dont ses décisions et activités ont une incidence sur les autres et sur l'environnement et manière dont elle appréhende les attentes de la société sur le long terme.
- Comment la stratégie de l'organisation est-elle définie ?
- Comment les objectifs et cibles reflétant l'engagement dans la responsabilité sociétale sont-ils définis ?
- Les éléments de la responsabilité sociétale sont-ils hiérarchisés en fonction de leur pertinence et de leur importance ?
- Les plus importants et les plus pertinents sont-ils pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ?

#### 3. Exemples

1. Elaborer la stratégie de l'organisation en suivant un processus établi et mis en œuvre à fréquence définie, basé sur une identification des parties prenantes et de leurs attentes.
2. Déterminer les enjeux clés de l'organisation, notamment par l'analyse et la hiérarchisation des questions centrales et des domaines d'action du CARS.
3. Intégrer les éléments de la responsabilité sociétale les plus importants et les plus pertinents dans la stratégie de l'organisation.
4. Effectuer des études sur le retour sur investissement (ROI) à long terme (20 ans) de décisions stratégiques telles que l'investissement dans l'éducation et la santé.
5. Fournir à l'autorité politique des études sur les conséquences à long terme des politiques publiques par rapport à la responsabilité sociétale.
6. Recueillir le maximum d'information sur la perception des parties prenantes.

#### 4. Risque associé au domaine d'action

- Ne pas étendre le recueil des besoins à l'ensemble des parties prenantes.

#### 5. Mesures de performance

- Nombres de ROI à 20 ans
- Nombres de contacts avec les parties prenantes (rencontres, enquêtes, tél,...) relatives à la responsabilité sociétale.
- Nombres d'études des impacts à long terme des politiques menées.

## DOMAINE D'ACTION 4 : LE DÉPLOIEMENT DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

### 1. Objectifs

- Identifier la manière dont la stratégie et la planification sont déclinés au sein des services et/ou des processus opérationnels.
- Apporter la preuve que l'organisation a analysé ses impacts économiques, sociaux et environnementaux et que les objectifs et plans d'action couvrent ces volets (analyse de risques et inventaire des impacts).

### 2. Questions

- Comment les impacts des activités de l'organisation sur les questions centrales et les domaines d'action sont-ils répertoriés ?
- Quels outils de reporting existent dans l'organisation pour s'assurer de l'efficacité de la compréhension et du déploiement de la stratégie intégrant la responsabilité sociétale ?

### 3. Exemples

1. Rédiger une stratégie intégrant la responsabilité sociétale, la déployer au sein des unités opérationnelles par des objectifs et les traduire en plans d'actions pluriannuels couvrant les domaines d'action prioritaires. Identifier les preuves de l'efficacité de ce déploiement (audits, évaluation, etc.).
2. Revoir périodiquement les procédures et processus de l'organisation afin de s'assurer qu'ils prennent bien en compte les objectifs liés à la responsabilité sociétale.
3. A tous les niveaux de l'organisation, analyser chaque action/décision, au regard de ses impacts environnementaux, économiques, sociaux ainsi que sur chaque partie prenante concernée.
4. Permettre à toute personne de l'organisation d'exercer sa capacité d'influence au sein de la sphère d'influence, en libérant du temps pour le dialogue avec les parties prenantes.

### 4. Risque associé au domaine d'action

- Définition insuffisante des objectifs poursuivis et de la vision du succès
- Déclinaison inappropriée ou inexistante des objectifs au sein de l'organisation
- État des lieux de départ non réalisé ou partiel
- Absence de dispositif de mesure et de reporting des résultats atteints
- Communication/sensibilisation insuffisante des équipes sur les enjeux clés de la responsabilité sociétale de l'organisation qui peut aller jusqu'à l'incompréhension des objectifs fixés et le rejet des actions à mettre en œuvre.

### 5. Mesures de performance

- Existence d'une stratégie de responsabilité sociétale : oui/non.
- Nombre d'audits quant à la responsabilité sociétale.
- Nombre de propositions en lien avec la responsabilité sociétale émanant du personnel.
- Nombre de publications du suivi des actions responsabilité sociétale.

## DOMAINE D'ACTION 5 : CONTRÔLE DES PERFORMANCES

### 1. Objectif

S'assurer que les méthodes et outils mis en œuvre pour assurer le pilotage des activités permettent une visibilité de la performance globale de la responsabilité sociétale.

### 2. Questions

- Comment l'organisation s'assure-t-elle que les activités se déroulent comme prévu, et comment identifie-t-elle les crises et événements anormaux ?
- Quels sont les outils pertinents pour assurer le pilotage de l'organisation et en prévoir l'évolution (tableaux de bord internes, comptabilité analytique par produit, contrôle interne,...).
- Quels indicateurs paraissent pertinents pour une gestion pérenne de l'organisation ?
- Ces outils permettent-ils de s'assurer de la maîtrise des moyens mis en œuvre sur les plans économiques, sociaux et environnementaux et de la pérennité de l'organisation ?
- Les résultats des activités en termes d'impacts sont-ils mesurés ?

### 3. Exemples

1. Construire un tableau de bord élaboré sur les 3 piliers du développement durable en systématisant la remontée des informations nécessaires.
2. Utiliser des indicateurs conformes à un référentiel international (GRI<sup>2</sup>) et en dégager les bonnes pratiques et manques.
3. Diffuser les résultats à l'ensemble du personnel.
4. Procéder régulièrement à des évaluations comparatives (benchmarking) en matière de responsabilité sociétale.
5. Inclure dans les dispositifs de mesure et de contrôle, une évaluation régulière de la perception des parties prenantes sur les performances de l'organisation en matière de responsabilité sociétale.
6. Réviser régulièrement les tableaux de bord en concertation avec les parties prenantes et en accord avec leurs attentes.

#### **4. Risques en cas de négligence**

- Couverture insuffisante des enjeux clés de la responsabilité sociétale par les indicateurs.
- Difficulté de trouver des indicateurs pertinents pour les utilisateurs internes mais aussi suffisamment universels pour être comparés à l'extérieur de l'organisation.
- Multiplicité des indicateurs non utilisés ou non exploités.
- Absence de stratégie de communication

#### **5. Mesures de performance**

- Nombre de benchmark
- Nombre de parutions du tableau de bord de la responsabilité sociétale.

---

<sup>2</sup> Global Reporting Initiative\* (voir glossaire)

## DOMAINE D'ACTION 6 : AMÉLIORATION DE L'ORGANISATION

### 1. Objectifs

- Identifier si les actions menées dans le cadre de la responsabilité sociétale s'intègrent dans une dynamique d'amélioration continue de type PDCA\*.
- Vérifier la capacité de l'organisation à identifier les Bonnes pratiques auprès d'autres acteurs (benchmark) et à les mettre en œuvre.

### 2. Questions

- Comment l'organisation met-elle en place une démarche d'amélioration de son fonctionnement ?
- Quel est le rôle des parties prenantes dans la revue des performances de l'organisation en matière de responsabilité sociétale ?

### 3. Exemples

1. Mettre en place des revues de performance périodiques permettant de déterminer les progrès accomplis en matière de responsabilité sociétale et d'identifier les changements et améliorations à apporter.
2. Lors de ces revues périodiques, analyser les données d'entrées telles que : les évolutions réglementaires, les évolutions des attentes des parties prenantes, la perception des parties prenantes sur les performances de l'organisation, ...
3. Permettre aux parties prenantes de jouer un rôle important dans la revue des performances de l'organisation en matière de responsabilité sociétale.
4. Réaliser un benchmark sur les domaines constituant les enjeux clés de la responsabilité sociétale, analyser régulièrement les résultats du benchmark et les transformer en actions de mise à niveau pour atteindre les Bonnes pratiques.

### 4. Risque associé au domaine d'action

Le risque majeur est que les dirigeants considèrent ces revues comme n'étant pas d'importance majeure pour l'organisation. Il s'agit donc d'insérer ces revues dans les instances de direction avec ponctuellement un ordre du jour particulier consacré à la responsabilité sociétale.

### 5. Mesures de performance

- Existence d'une liste d'indicateurs des enjeux clés de la responsabilité sociétale.
- Suivi et analyses régulières des indicateurs des enjeux clés de la responsabilité sociétale.
- Benchmark des indicateurs suivis en matière de responsabilité sociétale.

## DOMAINE D'ACTION 7 : APPLICATION DU PRINCIPE DE REDEVABILITÉ

### 1. Objectif

Déterminer la capacité de l'organisation à communiquer à l'extérieur ses résultats de performance en matière de responsabilité sociétale dans le cadre du principe de transparence.

La redevabilité implique également que l'organisation réponde de ses décisions et activités vis-à-vis de ceux qui sont affectés par celles-ci.

### 2. Questions

- Quelle importance l'organisation accorde-t-elle à la nécessité de rendre des comptes auprès de ses parties prenantes ?
- Comment l'organisation identifie-t-elle les canaux de communication et la nature des informations en fonction des différentes parties prenantes ?
- L'organisation pratique-t-elle une politique de transparence totale sur l'ensemble des données économiques, sociales et environnementales la concernant ? Comment diffuse-t-elle ces informations ? En particulier, la communication dans le cadre des processus contractuels (fournisseurs) est-elle transparente et complète ?
- Comment l'organisation évalue-t-elle l'efficacité de sa communication externe ?

### 3. Exemples

1. S'assurer que la communication externe couvre les résultats des décisions et activités de l'organisation ainsi que leurs conséquences sur la société et l'environnement : les réalisations et carences en matière de responsabilité sociétale ainsi que les moyens de traiter ces carences.
2. Identifier les informations et les moyens de communication spécifiques et adaptés à chaque partie prenante et s'assurer qu'elles en ont effectivement pris connaissance.
3. Elaborer et diffuser un rapport de développement durable selon les normes internationales (ex : GRI\*)
4. Procéder à une évaluation des pratiques et des résultats en matière de responsabilité sociétale par une tierce partie indépendante (ex : la notation extra-financière par une agence) et/ou par un collège de parties prenantes.

### 4. Risques en cas de négligence

- Communiquer des résultats partiels en matière de performance de l'organisation ou omettre des résultats qui pourraient ternir l'image de l'organisation.
- Réaliser un reporting à l'intention d'un seul type de parties prenantes. Il faut tenir compte des différents publics, multiplier les canaux d'information : rapport de développement durable, site internet, journée portes ouvertes, constitution d'un comité « multi-parties prenantes ».
- Faire du « greenwashing ».

### 5. Mesures de performance

- Existence d'un rapport de développement durable.
- Périodicité de la diffusion du rapport de développement durable de l'organisation.
- Evaluation des pratiques en matière de responsabilité sociétale par un tiers.

## DOMAINE D'ACTION 8 : RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

### 1. Objectifs

- Identifier la manière dont l'organisation identifie ses parties prenantes, les méthodes mises en œuvre pour dialoguer avec elles ainsi que la manière d'appréhender les intérêts et attentes des parties prenantes.
- Vérifier la cohérence entre ces attentes et la stratégie et planification de l'organisation.

### 2. Questions

- L'organisation cherche-t-elle à identifier les acteurs qui sont intéressés à son activité (directement ou indirectement) ? Si oui, comment ?
- Comment les relations avec des partenaires extérieurs n'influençant pas directement son activité sont-elles organisées ?
- Le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes est-il transparent et sincère ? Comment les attentes sont-elles déterminées ?

- Comment sont traitées les informations concernant les attentes des parties prenantes ? Sont-elles priorisées dans le temps ?
- Ces attentes sont-elles intégrées dans la stratégie et planification de l'organisation ?
- L'organisation encourage-t-elle ses parties prenantes à s'engager dans le développement durable ?
- L'organisation évalue-t-elle le point de vue de ses parties prenantes externes sur ses activités ? (par exemple au moyen d'enquêtes).

### 3. Exemples

1. Identifier l'ensemble des parties prenantes sur toute la chaîne de valeur et déterminer la sphère d'influence et les moyens/canaux pour exercer cette influence.
2. Lors de cette identification, s'assurer que les organisations ou les individus identifiés en tant que parties prenantes sont les plus représentatifs des intérêts.
3. Mettre en place un système de veille pour détecter les nouvelles parties prenantes afin d'anticiper leurs attentes et exigences.
4. Réaliser une cartographie précise des parties prenantes et s'assurer de sa mise à jour régulière.
5. Mettre en évidence la complémentarité et la cohérence entre les attentes des parties prenantes et la stratégie/planification de l'organisation.
6. Mettre en place, le cas échéant, un « comité des parties prenantes » et organiser des « sessions multi-stakeholders » où plusieurs parties prenantes sont réunies autour de sujets générant des attentes divergentes voire contradictoires afin d'identifier les actions les plus appropriées à mettre en œuvre.
7. Lors de la mise en œuvre des plans d'action liés à la démarche responsabilité sociétale, développer des partenariats consultatifs et/ou techniques avec les parties prenantes impactées par les sujets traités.
8. Encourager les parties prenantes de l'organisation, y compris celles de sa sphère d'influence, à s'engager dans le développement durable par des opérations de sensibilisation et/ou d'information, ex : participation des dirigeants à des colloques, clubs, réseaux d'échange divers autour de la responsabilité sociétale.

### 4. Risques en cas de négligence

- Dégradation de l'image liée à l'absence de dialogue.
- Retard dans les projets ou arrêt de projets suite au manque de prise en compte de l'impact des projets sur les parties prenantes. Par. ex : impact visuel des éoliennes sur des riverains, brouilleurs d'ondes GSM trop puissants dans des établissements pénitentiaires gênant les communications des riverains,...

### 5. Mesures de performance

- Existence d'un suivi des parties prenantes.
- Fréquence des contacts avec des parties prenantes.
- Nombre de partenariats avec les parties prenantes en matière de responsabilité sociétale.

## DOMAINE D'ACTION 9 : RESPECT DES LOIS

### 1. Objectifs

- Analyser la pertinence du processus de veille réglementaire dans tous les domaines pertinents pour l'organisation dans le cadre de la responsabilité sociétale.
- Evaluer le degré de conformité de l'organisation à cette réglementation ainsi identifiée.

### 2. Questions

- Comment l'organisation s'assure-t-elle qu'elle se conforme aux exigences juridiques et réglementaires dans le cadre de la responsabilité sociétale ?
- Comment l'organisation s'assure-t-elle du respect des normes et réglementations internationales dans le cadre des activités de ses fournisseurs, sous-traitants, etc. ?
- Comment l'organisation cherche-t-elle à influencer ses parties prenantes afin qu'elles adoptent des règles d'éthique, que ce soit sur le plan économique, social ou environnemental ?

### 3. Exemples

1. Mettre en place des canaux de veille réglementaire organisés (abonnement, participation à des groupes de travail sectoriels,...).
2. Transcrire les informations réglementaires en exigences internes, accessibles et claires pour les utilisateurs de l'organisation.
3. Anticiper la réglementation (notamment par l'identification des textes européens et internationaux) et sa mise en œuvre.
4. Exiger des audits sociaux auprès des fournisseurs dans le cadre de marchés publics.

#### **4. Risque associé au domaine d'action**

Perte de crédibilité : Image d'une organisation publique non respectueuse de la réglementation.

#### **5. Mesures de performance**

- Délais de retranscription de la réglementation en termes clairs pour le personnel.
- Pourcentage de fournisseurs ayant subi un audit social.

# Question centrale n°2 : droits de l'homme

## 1. DÉFINITION

Les droits de l'Homme sont les droits fondamentaux de tous les êtres humains, tels que définis dans la déclaration universelle des droits de l'Homme de 1948 et dans la convention européenne des droits de l'homme de 1950.

Ils incluent :

- Les droits civils et politiques qui comprennent notamment le droit à la vie et à la liberté, l'égalité face à la loi et la liberté d'expression.
- Les droits économiques, sociaux et culturels comme le droit au travail, le droit à la nourriture, le droit au meilleur niveau de santé possible, le droit à l'éducation et le droit à la sécurité sociale...
- La reconnaissance et le respect des droits de l'Homme sont indissociables de l'Etat de droit, de la démocratie et de la justice sociale.

## 2. LIEN AVEC LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Les États ont le devoir de protéger les individus et les groupes contre tout manquement aux droits de l'Homme. Il leur revient de les mettre en application. Les cours et tribunaux veillent à leur respect. Plus largement, chaque organisation publique, chaque membre du personnel, doit être acteur du respect des droits de l'Homme, au bénéfice de tous. Cette responsabilité individuelle et collective est le meilleur garant du respect des droits de l'homme.

## 3. PRINCIPES

Il incombe aux organisations publiques d'exercer un devoir de vigilance visant à identifier, prévenir et traiter les impacts réels ou potentiels sur les droits de l'Homme, résultant de leurs propres activités ou de celles menées par ceux avec lesquels elles ont des relations.

Les organisations ont le devoir et la responsabilité de respecter tous les droits de l'Homme. Les atteintes aux droits de l'Homme comprennent notamment la torture, les violences, la traite des êtres humains, l'atteinte à la liberté d'expression, la privation de nourriture et de soins médicaux, l'atteinte à la liberté d'accès à l'éducation, l'absence de protection sociale, les jugements et arrestations arbitraires, les atteintes à la vie privée, à la liberté de circulation, la restriction de l'accès aux fonctions publiques, le manque de protection sociale, l'exclusion du travail, des loisirs,...

Extrait de la déclaration universelle des droits de l'homme,

Aspects généralement pris en charge par l'administration publique :

« Toute personne a droit à un **niveau de vie suffisant** pour assurer sa santé, son bien-être et ceux de sa famille, notamment pour l'alimentation, l'habillement, le logement, les soins médicaux ainsi que pour les services sociaux nécessaires ; elle a droit à la sécurité en cas de chômage, de maladie, d'invalidité, de veuvage, de vieillesse ou dans les autres cas de perte de ses moyens de subsistance par suite de circonstances indépendantes de sa volonté. »

« La **maternité et l'enfance** ont droit à une aide et à une assistance spéciales. Tous les enfants, qu'ils soient nés dans le mariage ou hors mariage, jouissent de la même protection sociale. »

« Toute personne a droit à l'**éducation**. L'éducation doit être gratuite, au moins en ce qui concerne l'enseignement élémentaire et fondamental. L'enseignement élémentaire est obligatoire. L'enseignement technique et professionnel doit être généralisé ; l'accès aux études supérieures doit être ouvert en pleine égalité à tous en fonction de leur mérite. »

« Chacun a droit à la **protection des intérêts moraux et matériels** découlant de toute production scientifique, littéraire ou artistique dont il est l'auteur. »

#### 4. OBJECTIF

S'assurer que l'organisation publique veille au respect des droits de l'homme dans son propre fonctionnement ainsi que dans les organisations appartenant à sa sphère d'influence.

#### 5. CONTENU

8 domaines d'action :

1. Devoir de vigilance
2. Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme
3. Prévention de la complicité
4. Remédiation aux atteintes aux droits de l'Homme
5. Discrimination et groupes vulnérables
6. Droits civils et politiques
7. Droits économiques, sociaux et culturels
8. Principes fondamentaux et droits au travail

#### 6. LES DOMAINES D'ACTION

##### DOMAINE D'ACTION 1 : DEVOIR DE VIGILANCE VIS-À-VIS DES DROITS DE L'HOMME

###### 1. Objectifs

Identifier, prévenir les impacts et les risques résultant de ses propres activités sur les droits de l'Homme, ou de celles menées par les organisations appartenant à sa sphère d'influence.

###### 2. Questions

- Quels sont les projets de l'organisation qui présentent des risques vis-à-vis des droits de l'homme ?
- Quels sont les acteurs nationaux ou internationaux impliqués dans la défense des droits de l'homme sur le territoire de l'organisation ?
- Quels sont les moyens mis à disposition pour contrôler le respect des droits de l'homme dans l'organisation et chez ses partenaires ?
- Quelles sont les valeurs liées aux droits de l'homme qui sont reprises explicitement par l'organisation (charte, vision stratégique, contrats d'administration, ...) ?

- Comment l'organisation s'assure-t-elle que tous les produits et services qu'elle fournit et la manière dont elle les fournit respectent les droits de l'Homme pour tous les citoyens et autres parties prenantes ?
- Quelle veille l'organisation a-t-elle mis en place pour suivre les évolutions des textes sur les droits de l'homme ?
- Quelles sont les mesures correctrices mises en place suite à des situations d'atteinte aux droits de l'homme ?

### 3. Exemples

1. Intégrer dans les objectifs individuels du cycle d'évaluation des obligations de comportement qui respectent les droits de l'homme (non-discrimination, devoir d'écoute, d'information, ...) vis-à-vis des citoyens clients et des collègues.
2. Identifier et prévenir les violations des droits de l'homme par les fournisseurs.
3. Agir avec les partenaires publics et privés au travers de politiques, actions et initiatives qui contribuent à une stratégie collective en faveur des droits de l'homme.
4. Revoir périodiquement et systématiquement tous les processus de décision et de délivrance des produits et services sous l'angle « respect des droits de l'Homme » et les adapter éventuellement.
5. Identifier, traiter en concertation avec les instances de médiation les plaintes relevant du respect des droits de l'Homme.
6. Revoir les mesures générales mises en place suite à des violences physiques sur le lieu de travail envers le citoyen ou envers le personnel.

### 4. Risques en cas de négligence

- La violation des droits de l'homme par manque de prévention.
- Plainte pour atteinte aux droits de l'homme auprès des instances compétentes.
- Condamnation pour atteinte aux droits de l'homme.
- Ces violations peuvent altérer l'image de l'organisation, des pouvoirs publics et de l'Etat.

### 5. Mesures de performance

- Nombre de plaintes concernant le respect des droits de l'Homme et pourcentage de celles-ci qui ont donné lieu à une action.
- Nombre de propositions en vue de renforcer le respect des droits de l'Homme que ce soit en termes d'évolution de textes et/ou en termes de mesures correctrices.
- Pourcentage de fournisseurs et de sous-traitants majeurs dont le respect des droits de l'homme a fait l'objet d'un contrôle.

## DOMAINE D'ACTION 2 : SITUATIONS PRÉSENTANT UN RISQUE POUR LES DROITS DE L'HOMME

### 1. Objectif

Accorder une plus grande vigilance aux situations qui sont source de risques accrus pour les droits de l'homme : mouvements sociaux violents, climat hostile aux étrangers, homophobie, catastrophes naturelles, corruption structurelle, crise économique mettant en danger la protection sociale des citoyens, le droit au logement, à la nourriture, à la santé, à l'éducation,...

### 2. Questions

- Quels sont les événements susceptibles de provoquer des situations propices à une atteinte aux droits de l'homme ?
- Quels sont les moyens d'anticiper et de réduire les risques d'apparition de tels événements ?
- De quels moyens l'organisation dispose-t-elle pour prévenir les atteintes aux droits de l'homme lors de tels événements ?
- Quels sont les processus de décision mis en place par l'organisation pour réagir à ces événements ?

### 3. Exemples

Une vigilance accrue doit être accordée dans les situations suivantes :

1. Conflits sociaux, instabilité politique, climat d'exclusion (homophobie, xénophobie, ...)- catastrophes : accidents ferroviaires, aériens, inondations, tempêtes ...
2. Situation économique critique du pays risquant d'affecter le niveau de protection sociale des citoyens, la nourriture, le logement, l'accès aux soins de santé, à l'éducation.
3. L'accroissement des demandes d'accueil des populations allochtones : sans-papier, réfugiés politiques,...

4. Émergence de régimes autoritaires
5. Terrorisme
6. Contextes de corruption

Toutes ces situations nécessiteront une vigilance particulière vis-à-vis des publics fragilisés.

#### **4. Risque associé au domaine d'action**

Augmentation du non-respect des droits de l'homme et en particulier pour les publics fragilisés.

#### **5. Mesures de performance**

- Existence d'un groupe de vigilance des risques concernant les droits de l'homme
- Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents impliquant le travail d'enfants, le travail forcé ou obligatoire.
- Mesures prises pour contribuer à interdire ce type de travail.

### **DOMAINE D'ACTION 3 : PRÉVENTION DE LA COMPLICITÉ DANS LE NON-RESPECT DES DROITS DE L'HOMME**

#### **1. Objectif**

Eviter toute complicité de l'organisation dans le non-respect des droits de l'homme.

La complicité peut se situer à 3 niveaux :

1. la complicité active : les droits de l'homme ne sont pas respectés par l'organisation elle-même.
2. passive : l'organisation bénéficie du non-respect des droits de l'homme par d'autres organisations,
3. silencieuse : non dénonciation par l'organisation d'atteintes aux droits de l'homme.

## 2. Questions

- Quels sont les acteurs avec lesquels l'organisation est en liaison et dont on ne connaît pas les pratiques en matière de droits de l'homme ?
- Quels outils de contrôle pouvons-nous mettre en place pour vérifier les comportements des partenaires?

## 3. Exemples

1. Construire une cartographie de l'ensemble de ses partenaires : parties prenantes et sphère d'influence afin de vérifier le respect des droits de l'homme par tous les partenaires.
2. Mettre en place des audits sociaux auprès des fournisseurs.
3. Informer le cas échéant l'organisation partenaire du non-respect des droits de l'homme et des risques encourus.
4. Rester vigilant quant au comportement des forces de l'ordre, par exemple lors de mesures d'expulsion, de contrôles de sans-abri,....
5. Ne pas établir de partenariat formel ou informel, ni de relation contractuelle avec un partenaire qui porte atteinte aux droits de l'Homme.
6. Faire des déclarations publiques soulignant l'engagement de l'organisation et son exemplarité dans le respect des droits de l'homme (non-discrimination à l'embauche, égalité homme/femme,...)
7. Eviter d'entretenir des relations avec des entités engagées dans des activités antisociales.

## 4. Risque associé au domaine d'action

Ternir l'image de l'organisation publique en tant que complice d'autres organisations ne respectant pas les droits de l'homme.

## 5. Mesures de performance

- Pourcentage de fournisseurs ayant eu un audit social.
- Nombre de communications de l'organisation en termes de Droits de l'Homme.

## DOMAINE D'ACTION 4 : REMÉDIATION AUX ATTEINTES AUX DROITS DE L'HOMME

### 1. Objectif

Offrir aux acteurs impliqués la possibilité de dialoguer avec les responsables de l'organisation ou des parties prenantes afin d'obtenir la reconnaissance d'une atteinte aux droits de l'homme et le cas échéant d'être dédommagé.

### 2. Questions

- Quels sont les instances de dialogue avec les salariés et les autres acteurs et l'organisation sur les droits de l'homme ?
- Quels sont les connaissances des salariés sur la question des droits de l'homme ?
- Les citoyens sont-ils informés de leurs droits et des moyens de les faire respecter ?

### 3. Exemples

1. Sensibiliser les membres du personnel sur la question des droits de l'homme.
2. Mettre en place des procédures de plaintes et de dénonciation.
3. Organiser le dialogue avec les parties prenantes (fournisseurs,...).
4. Soutenir les collaborateurs confrontés à des atteintes aux droits de l'homme (médiation, personnes de confiance, service social, ...).
5. Communiquer vis-à-vis des citoyens concernant les droits de l'homme et sur les moyens de les faire respecter (campagne d'affichage du Centre pour l'égalité des chances,...).

### 4. Risques en cas de négligence

- Perte de la dignité de la personne victime.
- Banalisation des atteintes aux droits de l'homme.
- Destruction du climat de confiance au sein de l'organisation.
- Atteinte à l'image externe de l'organisation.

### 5. Mesures de performance

- Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'homme applicables dans leur activité

- Nombre total d'heures de sensibilisation du personnel à la thématique des droits de l'Homme.
- Pourcentage de salariés formés.
- Résultats des études des risques psychosociaux.
- Nombre total d'incidents de discrimination et mesures prises.

## DOMAINE D'ACTION 5 : DISCRIMINATION ET POPULATIONS FRAGILISÉES

### 1. Objectif

Identifier et proscrire toute forme de discrimination<sup>3</sup> au sein de l'organisation, tout au long de la chaîne de prestations des produits/services fournis par l'organisation ainsi que par rapport aux destinataires des produits et services : race, couleurs, genre, langue, avoies, ascendance nationale, orientation philosophique, origine ethnique ou sociale, caste, motifs économiques, invalidité, grossesse, population autochtone, affiliation syndicale, parti politique, statut marital, familial, relations personnelles, état de santé...

### 2. Questions

- Comment l'organisation tente-t-elle de proscrire les discriminations dans le cadre de ses activités ou de celles de ses partenaires ?
- Qu'en est-il de l'attention portée par l'organisation à la non-discrimination des populations fragilisées?
- Comment l'organisation adapte-t-elle ses services en fonction des populations fragilisées?
- Équité et insertion : quelles actions sont mises en place par l'organisation pour jouer son rôle social et local dans le processus d'insertion sociale ?

### 3. Exemples

1. Participer à des projets solidaires avec des associations/ONG d'insertion, de développement local, d'aide aux handicapés.
2. Garantir l'accès à ses services et produits à toutes les catégories de population : personnes ne maîtrisant pas la langue officielle, personnes porteuses d'handicap, sans accès internet.
3. Utiliser une langue accessible au plus grand nombre (éviter le jargon juridico-administratif).

### 4. Risques en cas de négligence

- Exclure certaines catégories fragilisées de la population de l'accès à certains services publics.
- Manque de crédibilité des personnes engagées dans le cadre d'une politique de discrimination positive.

### 5. Mesures de performance

- Nombres de projets solidaires.
- Résultat d'enquêtes auprès des populations fragilisées.
- Nombre total d'incidents de discrimination et mesures prises.

## DOMAINE D'ACTION 6 : DROITS CIVILS ET POLITIQUES

### 1. Définition

Les droits civils et politiques sont traditionnellement ceux qui visent à protéger les individus par rapport à l'Etat. Ils imposent à l'Etat un devoir de non-interférence par rapport à ces libertés. Certains droits, comme le droit de vote, sont de nature purement politique, car ils garantissent aux individus de pouvoir participer à la gestion des affaires publiques de leur pays. D'autres droits sont au contraire purement civils, tels que le droit au mariage ou à la nationalité. En effet, ils sont liés à l'état civil d'une personne. Plusieurs de ces droits appartiennent cependant aux deux catégories.

Les droits civils et politiques comprennent entre autres :

- la liberté d'opinion, d'expression, d'information et de la presse
- la liberté de pensée, de conscience et de religion
- la liberté de réunion, d'association et de rassemblement pacifique
- le droit de vote, d'éligibilité et d'égal accès aux fonctions publiques
- le droit à un procès équitable

---

<sup>3</sup> Une discrimination implique une distinction, une exclusion ou une préférence qui a pour effet d'annihiler toute égalité des chances ou de traitement

- l'interdiction de l'esclavage
- le droit à la liberté de mouvement et à la sécurité
- le droit à la vie privée : l'absence d'immixtion arbitraire dans la vie privée la famille, la résidence ou la correspondance
- le droit à la propriété
- le droit à la nationalité
- le droit au mariage
- la protection contre les atteintes à l'honneur et à la réputation
- le droit à l'accès aux services publics
- le droit à l'intégrité de la personne et d'être protégé contre la torture

Le Conseil de l'Europe a élaboré la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales. Le respect de la Convention européenne est lui assuré, entre autres, par la Cour européenne des droits de l'homme dont les décisions sont contraignantes.

## 2. Objectif

1. S'assurer du respect des droits fondamentaux civils et politiques des citoyens en général ainsi qu'au sein de sa sphère d'influence.
2. Recenser et combattre les risques d'atteintes à ces droits en référence aux conventions internationales du Conseil de l'Europe et des Nations Unies.

## 3. Questions

- Les activités de l'organisation sont-elles de nature à priver des individus de leurs droits fondamentaux ?
- Quels sont les parties prenantes qui présenteraient des risques ?
- Quels sont les acteurs de la sphère d'influence de l'organisation qui pourraient présenter des risques ?

## 4. Exemples

1. Pour les organisations publiques avec une mission de sécurité (police, ...) : garantir un usage modéré de la force.
2. Éviter l'immixtion arbitraire dans la vie privée, la famille, la résidence ou la correspondance (e-mails, face book,..) des citoyens.
3. Veiller à tenir des propos ne portant pas atteinte à l'honneur ou à la réputation des agents ou des citoyens.
4. Veiller à garantir l'accès de tous aux services publics.

## 5. Risque associé au domaine d'action

Ne pas se sentir concerné par cette problématique, dans la mesure où l'organisation opère dans un territoire national donné soumis à une réglementation qui garantit ces droits.

## 6. Mesures de performance

- Nombre de mesures en faveur de l'accessibilité.
- Nombre de plaintes relatives au non-respect de la vie privée
- Nombre de plaintes relatives à l'usage de la violence
- Pourcentage d'agents en charge de la sécurité ayant été formé aux politiques ou procédures de l'organisation relatives aux droits de l'homme applicables dans leur activité.

## DOMAINE D'ACTION 7 : DROITS ÉCONOMIQUES, SOCIAUX ET CULTURELS

### 1. Définition

Les droits économiques, sociaux et culturels sont les droits qui visent à assurer un niveau de vie digne et adéquat aux individus. Ils recouvrent différents droits, tels que :

- le droit au travail, au libre choix de son travail et à de bonnes conditions de travail.
- le droit de grève et de former et rejoindre des syndicats.
- le droit à la protection sociale (sécurité sociale) en cas de chômage, de maladie, d'invalidité, de veuvage, de vieillesse ou de toute autre perte de moyens de subsistance par suite de circonstances indépendantes de sa volonté
- le droit à un standard de vie adéquat (y compris une alimentation, un logement, l'habillement, des services sociaux et médicaux adéquats)
- le droit à la famille

- le droit à la santé
- le droit à l'éducation
- le droit à l'identité culturelle et de prendre part à la vie culturelle.

La principale différence entre les droits civils et politiques et les droits économiques, sociaux et culturels est leur nature. Ces derniers sont des droits programmatiques, c'est-à-dire que les gouvernements doivent s'engager à atteindre progressivement leur pleine réalisation, en utilisant au maximum les ressources disponibles. Malgré leurs différences, les deux générations de droits de l'homme sont totalement interdépendantes. En effet, le droit à la vie privée peut par exemple difficilement s'exercer sans le droit au logement. De même, la liberté d'expression et de conscience se verraient bien réduites s'il n'y avait pas de droit à l'éducation.

La Belgique est partie prenante au Pacte international sur les droits économiques, sociaux et culturels qui affirme et protège ces droits depuis 1966. Cet instrument instaure la possibilité d'introduire des plaintes auprès du Comité des droits économiques, sociaux et culturels, ce qui constitue une grande avancée pour la justiciabilité de ces droits.

Le respect des droits économiques, sociaux et culturels est une priorité car ils visent à assurer le bien-être matériel de chaque être humain. Le droit à l'alimentation, à la santé ou à l'éducation incarnent en effet la base de toute vie humaine digne. En Belgique, l'article 23 de la Constitution affirme que chacun a le droit de mener une vie conforme à la dignité humaine. Cette disposition liste certains droits économiques, sociaux et culturels et établit qu'ils sont garantis par les mesures législatives. Une attention égale doit être accordée à ces droits, ainsi qu'aux autres droits de l'homme, car ils sont tous interdépendants et indivisibles.

## **2. Objectif :**

L'organisation doit s'assurer que partout où elle opère, les droits fondamentaux économiques sociaux, et culturels des personnes soient respectés y compris au sein de sa sphère d'influence afin de garantir un niveau de vie digne et adéquat aux individus.

## **3. Questions**

- Les activités de l'organisation sont-elles de nature à priver des individus de leurs droits économiques, sociaux et culturels ?
- Quelles sont les zones géographiques dans lesquelles il y a des risques d'atteinte à ces droits fondamentaux ?
- Quels sont les partenaires qui pourraient présenter des risques ?
- Quels sont les acteurs de la sphère d'influence de l'organisation qui pourraient présenter des risques ?
- Un règlement intérieur ou autre outil de régulation est-il prévu afin d'entamer une procédure de réparation lorsqu'une atteinte à ces droits est identifiée ?

## **4. Exemples**

1. Veiller à maintenir l'accès aux ressources vitales, telle que l'eau, dans le domaine public.
2. Garantir la distribution efficiente de biens et de services essentiels tels que l'appel d'urgence téléphonique, la distribution de nourriture, chauffage, logements, ...
3. Veiller à l'adéquation de la rémunération avec le minimum nécessaire pour une vie décente.

## **5. Risque associé au domaine d'action**

Porter atteinte à l'image du service public dans la mesure où elle serait en défaut d'assumer sa responsabilité sociétale organique qui va bien au-delà de la protection des libertés formelles.

## **6. Mesures de performance**

- Nombre d'action en faveur de la gestion des biens communs (texte et actions).
- Garantie du droit de grève et de liberté syndicale dans les organisations appartenant à la sphère d'influence.
- Existence d'une protection sociale pour les employés (pourcentage) dans les organisations appartenant à la sphère d'influence.
- Garantie de soins de santé et de l'accès à l'éducation pour les employés (pourcentage) des organisations appartenant à la sphère d'influence.

# Question centrale n°3 : Relations et conditions de travail

## 1. DÉFINITION

Les relations et conditions de travail d'une organisation englobent toutes les politiques et pratiques liées au travail au sein d'une organisation, par elle ou pour son compte, y compris en cas de sous-traitance, comme le recrutement, la mobilité, les promotions, les procédures disciplinaires, la cessation d'emploi, la formation et le développement des compétences, l'évaluation, la diversité, la santé, sécurité et l'hygiène au travail, les conditions de travail (temps de travail et rémunération,...), le dialogue social et les négociations collectives,...

## 2. LIEN AVEC LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Un travail enrichissant et productif est un élément essentiel de l'accomplissement personnel. Le niveau de vie est amélioré grâce au plein emploi et à la stabilité de l'emploi. Son absence est l'une des principales causes de problèmes sociaux.

Les relations et conditions de travail ont un impact important sur le respect de la légalité et sur le sens de l'équité présent dans la société: des relations et conditions de travail responsables sont indispensables pour assurer la justice sociale, la stabilité et la paix. Les fonctionnaires sont des citoyens qui travaillent pour les citoyens. Le lien qui unit leur profession avec la responsabilité sociétale apparaît dès lors particulièrement fort.

## 3. PRINCIPES

« Le travail n'est pas une marchandise »<sup>4</sup> Cela signifie qu'il convient de ne pas traiter les travailleurs comme un facteur de production et de ne pas les soumettre aux mêmes mécanismes du marché que ceux qui s'appliquent aux marchandises.

Les principes en jeu comportent le droit de chacun à gagner sa vie en effectuant un travail librement choisi et le droit d'avoir des conditions de travail équitables et satisfaisantes.

Dans l'administration publique, la stabilité de l'emploi garantit l'engagement durable envers les citoyens et l'intérêt général. Les organisations publiques se doivent d'adopter un comportement exemplaire en matière de relations et de conditions de travail.

Cela peut se faire notamment par:

- Le respect de la législation en vigueur compatible avec la Déclaration universelle des droits de l'Homme et avec les normes de travail de l'OIT et
- la garantie que les travailleurs et les organisations ont l'accès voulu à la justice pour défendre leurs droits et que tous les agents sont traités de manière équitable.

Les relations et conditions de travail couvrent tous les employés de l'organisation sur toute la durée de leur relation en tant qu'individu ainsi que dans les dispositifs de représentation collective.

## 4. OBJECTIF

Savoir créer un environnement favorable à l'épanouissement du personnel, à commencer par la conscience de servir les citoyens : facteur majeur de réussite et de la pérennité de l'organisation.

## 5. CONTENU

On peut identifier 6 domaines d'action pour traiter de la relation entre l'employeur et les employés, quel que soit leur statut

1. Emploi et relations employeur-employé
2. Conditions de travail et protection sociale
3. Gestion participative
4. Santé, sécurité et bien-être au travail
5. Développement et engagement des membres du personnel

## 6. LES DOMAINES D'ACTION

### DOMAINE D'ACTION 1 : EMPLOI ET RELATIONS EMPLOYEUR-EMPLOYÉ

---

<sup>4</sup> Déclaration de Philadelphie

## 1. Objectifs

1. Garantir les droits et libertés fondamentaux suivants reconnus par L'Organisation internationale du travail :

- La liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective.
- L'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire.
- L'abolition effective du travail des enfants.
- L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

2. Contribuer à l'amélioration du niveau de vie et à la stabilité de l'emploi.

3. Disposer de relations définies et acceptées par les 2 parties sous forme de statut et/ou de contrat.

Les obligations et recours doivent être connus. Les relations employeur/employé confèrent des droits et imposent des obligations tant aux employeurs qu'aux employés, dans l'intérêt de l'organisation et de la société.

## 2. Questions

1. Comment l'organisation se préoccupe-t-elle du respect des droits fondamentaux du travail ?
2. L'organisation mène-t-elle des analyses d'impact de ses activités, produits et services sur les droits fondamentaux au travail?
3. Comment la politique de l'emploi (recrutement, développement personnel et des compétences, évaluation, promotion, gestion de la carrière, départs) garantit-elle l'égalité des chances et de traitement ?
4. Comment l'organisation garantit-elle que ses partenaires (fournisseurs, sous-traitants, etc.) appliquent des relations employeurs-employés cohérentes avec les siennes ?
5. Comment l'organisation encourage-t-elle ses pratiques dans les organisations intervenant dans sa sphère d'influence ?
6. La législation belge est-elle respectée de la même manière partout où l'organisation opère, y compris à l'étranger (ex : coopération et ambassades) ?
7. Lorsqu'elle opère à l'international, comment l'organisation favorise-t-elle l'emploi, l'évolution professionnelle, la promotion et l'avancement des ressortissants locaux ? (ex : personnel administratif local des ambassades ou de la coopération technique)
8. Existe-t-il un dispositif permettant au collaborateur/témoin d'alerter le plus haut niveau de l'organisation et de déclencher des actions de réparation en cas de préjudice ?

### 3. Exemples

1. Veiller à l'égalité d'accès à l'emploi public avec un encadrement juridique pertinent (statut, contrats).
2. Identifier et suivre la réglementation relative à l'emploi et veiller à son application sur le territoire national et à l'étranger (bien-être au travail, harcèlement,...).
3. Examiner les pratiques des indépendants et des sous-traitants pour s'assurer qu'elles sont cohérentes avec celles de l'organisation.
4. Veiller à l'égalité des chances et de traitement de tous les travailleurs et ne faire aucune discrimination, directe ou indirecte, en matière de relations et conditions de travail, fondée entre autres, sur la race, la couleur, le genre, l'orientation sexuelle, l'âge, la nationalité ou l'ascendance nationale, l'origine ethnique ou sociale, l'état matrimonial, les convictions philosophiques et/ou religieuses, ou l'affiliation à un parti politique.
5. Élaborer et mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines basée sur la stratégie et la planification de l'organisation, en tenant compte des compétences nécessaires pour l'avenir, ainsi que de considérations sociales (ex : flexibilité du temps de travail, congés de paternité et de maternité, congés sabbatiques, égalité des chances, diversité hommes/femmes et diversité culturelle, emploi de personnes avec un handicap).
6. Porter une attention particulière aux publics fragilisés, tenir compte des situations de handicap ou de l'état de santé.
7. Respecter les quotas de discriminations positives (handicap, multi culturalité, femmes, ...)
8. Assurer une planification de la charge permettant une stabilité de l'emploi, limitant ainsi le recours au travail temporaire.
9. Protéger les données personnelles des employés et leur vie privée.
10. Relayer les appels aux candidatures via des associations du secteur concerné (handicaps, insertion...).
11. Tendre à ce que le personnel représente la population dans sa diversité.
12. S'assurer du respect des droits fondamentaux civils et politiques du personnel de l'organisation
13. Veiller à garantir le droit d'être entendu avant que ne soit prise une éventuelle mesure disciplinaire en interne.
14. Veiller à ce que la mesure disciplinaire soit proportionnée à la faute et éviter la médiatisation.
15. Garantir le droit d'expression aux agents du service public dans les limites prévues par le statut ou le code de déontologie.
16. Veiller à ne pas exercer de représailles envers les personnes critiquant l'organisation en interne.
17. Encourager la participation du personnel dans des activités de défense des droits de l'homme.
18. Protéger le travail pénitentiaire et éviter son exploitation à des fins de concurrence déloyale.
19. Garantir le respect des droits fondamentaux au travail dans les marchés publics.

### 4. Risques en cas de négligence

- dégradation de l'image même de l'organisation en cas de non-respect des droits du travail et le non-respect à terme par les citoyens et le gouvernement de l'organe public.
- Négliger certains postes de travail parce que considérés comme moins critiques pour l'organisation.
- Dégradation du climat social.
- Se rendre complice, à son insu, de comportements contraires aux principes fondamentaux exécutés par des sous-traitants ou des indépendants.
- Exclure certaines catégories fragilisées de la population des emplois publics
- Poursuites judiciaires. L'organisation est responsable des pratiques exercées par ses activités.

### 5. Mesures de performance

- Pourcentage d'emplois temporaires vs statutaires.
- Pourcentage de personnes porteuses de handicap.
- Nombre d'actions en faveur de l'égalité des chances.
- Activités identifiées au cours desquelles le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective risque d'être menacé: mesures prises pour assurer ce droit.
- Turnover du personnel en nombre d'employés et en pourcentage par tranche d'âge, sexe et zone géographique.

## DOMAINE D'ACTION 2 : CONDITIONS DE TRAVAIL

### 1. Définition

Les conditions de travail portent sur les salaires et autres formes de contrepartie, le temps de travail, les périodes de repos, les congés, les pratiques disciplinaires et les licenciements, les questions de protection de la maternité et de bien-être, les locaux sociaux (salle de restauration, de repos, zones fumeurs, etc.), les possibilités de télétravail, de travail à domicile, l'environnement de travail (paysager ou bureau individuel, dynamic office, ...), la température des locaux, le travail sur écran, l'équilibre vie professionnelle-vie privée ...

Les conditions de travail ont une influence très importante sur la qualité de vie du personnel et de leurs familles ainsi que sur le développement socio-économique et environnemental.

## **2. Objectif**

Assurer la mise en place de conditions de travail appropriées afin de garantir la qualité de vie du personnel et de sa famille.

## **3. Questions**

- Comment l'organisation s'assure-t-elle que les conditions de travail sont conformes à la législation ? (ex : existence de responsable sécurité/hygiène)
- Comment l'organisation s'assure-t-elle qu'elle dispose de personnes formées et de procédures pour réagir aux accidents (incendie...) ?
- Quelles sont les mesures mises en place pour organiser le télétravail ? Le travail à domicile ?
- Des locaux de restauration sont-ils prévus ? des espaces de détente ?
- Des activités de détente ou sportives sont-elles organisées ?
- S'assurer que les conditions sont réunies pour permettre d'établir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour les agents (ex : possibilité d'adapter ses horaires de travail)
- Veiller à garantir une égalité de traitement aux agents à temps partiel ou en congés de maternité ou de paternité (accès aux informations, implication dans les projets et les formations).

## **4. Exemples**

1. Identifier et suivre la réglementation relative aux conditions de travail.
2. Examiner les possibilités d'amélioration des conditions de travail en concertation avec les syndicats.
3. Optimiser les conditions de travail pour chaque salarié en termes d'environnement, d'outils, de méthodes, etc.
4. Assurer une planification de la charge permettant une stabilité optimisée de l'emploi en limitant le recours aux travailleurs temporaires et en particulier sur l'équilibre vie privée/ vie professionnelle.
5. Définir des programmes et méthodes adaptés pour récompenser le personnel par des avantages non financiers (ex : en prévoyant et en révisant les avantages du personnel et en organisant des activités sociales, sportives et culturelles axées sur la santé et le bien-être des personnes).
6. Éviter l'immixtion arbitraire dans la vie privée, la famille, la résidence ou la correspondance (e-mails, face book,...) des employés.

## **5. Risques en cas de négligence**

- Atteintes à la qualité des prestations.
- Impact financier et social pour la société des maladies, blessures et décès d'origine professionnelle.
- Dégradation du climat social.
- Turnover élevé.
- Augmentation de l'absentéisme : burn out, dépressions, accidents de travail,....
- Dégradation des conditions de travail

## **6. Mesures de performance**

- Nombres d'action en faveur de l'équilibre vie privée/vie professionnelle.
- Mesure de la charge de travail et son évolution.
- Nombre de personnes formées et de procédures pour réagir aux accidents (incendie...).
- Nombre d'heures consacrées aux activités de détente ou sportives.

## **DOMAINE D'ACTION 3 : LA GESTION PARTICIPATIVE**

### **1. Définition**

La gestion participative inclut tous les types de consultation, d'échange d'information et de négociation entre employeurs et employés. Elle inclut également le dialogue social. Celui-ci nécessite l'indépendance des représentations mises en place, notamment par des élections. La qualité et la richesse de la gestion participative et

du dialogue social peuvent permettre l'amélioration de diverses performances de l'organisation, ainsi qu'une réduction des risques de conflits sociaux toujours préjudiciables aux performances de l'organisation.

Le dialogue social peut limiter les impacts sociaux négatifs de changements dans les activités des organisations.

## 2. Objectifs

- Garantir la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective reconnu par L'Organisation Internationale du Travail
- Associer le personnel aux décisions concernant le fonctionnement de l'organisation, notamment par le dialogue social.

## 3. Questions

- Comment le personnel de l'organisation est-il impliqué dans la détermination de la stratégie et la planification de la politique générale et des objectifs généraux de l'organisation ?
- Quelles sont les instances représentatives officielles ou résultant d'initiatives locales du personnel ?
- Comment l'organisation facilite-t-elle le dialogue social, notamment dans le fonctionnement des instances représentatives du personnel : écoute des employés, accès aux informations internes et externes, locaux et matériel dédié,... ?
- Le personnel participe-t-il aux décisions concernant les points de responsabilité sociétale ?
- Quels moyens l'organisation met-elle en place pour informer, motiver, impliquer le personnel ?
- De quelle manière la position du personnel, via les instances représentatives, est-elle prise en compte dans les décisions finales ?

## 4. Exemples

1. Identifier et suivre la réglementation relative au dialogue social (statut syndical).
2. Assurer aux représentants des employés l'accès aux postes de travail et aux employés qu'ils représentent ainsi qu'aux locaux nécessaires pour leur permettre de jouer leur rôle.
3. Assurer aux représentants des employés l'accès aux informations de gestion (financières budget, plan de personnel,...) afin d'avoir une image juste des activités de l'organisation.
4. Veiller à la tenue systématique de réunions de consultations, de concertation et d'échange avec les partenaires sociaux, respecter le statut syndical.
5. En période calme, mettre à profit les temps d'échange pour aborder des sujets de fond, d'avenir plus lointain avec une prise en compte élargie des attentes.
6. Garantir le droit de grève et de manifestation.
7. Associer le personnel à l'analyse des besoins présents et futurs en ressources humaines.
8. Réaliser régulièrement des enquêtes auprès du personnel, donner un feedback et publier les résultats, résumés, interprétations et mesures d'amélioration.
9. Associer les agents et leurs représentants (ex : syndicats) à l'élaboration des plans, des stratégies et des objectifs, à la configuration des processus et à l'identification et la mise en œuvre des actions d'amélioration.
10. Associer le personnel dans les réflexions et les décisions relatives aux conditions de travail, au-delà des exigences légales, préalables à des choix de : matériel, aménagement des lieux de travail, évolution d'organisation (structure d'équipe, horaires, répartition des tâches...).
11. Utiliser des approches variées afin d'associer le personnel aux décisions relatives aux conditions de travail : réunions internes, réunions avec les fournisseurs et/ou prestataires, visites d'autres organisations publiques ou privées, visites de salons professionnels, groupes de travail ou de concertation, groupes tests....
12. Rechercher des accords/consensus entre managers et agents sur les objectifs et les moyens permettant de mesurer s'ils sont atteints.
13. S'assurer que les agents ont l'occasion de donner leur feed-back sur la qualité de l'encadrement dont ils bénéficient (responsables hiérarchiques) ainsi que sur les mesures d'amélioration.
14. Promouvoir une culture d'ouverture, de communication et de dialogue et encourager le travail en équipe.
15. Créer un environnement proactif permettant de recueillir les idées et suggestions des collaborateurs et mettre en place des dispositifs à cet effet (par exemple : système de suggestions des collaborateurs, groupes de travail, séances de remue-méninges).

## 5. Risques en cas de négligence

- Dégradation du climat social.
- Turnover élevé.

- Augmentation de l'absentéisme : burn out, dépressions, accidents de travail,....

## 6. Mesures de performance

- Résultats enquête auprès du personnel
- Nombre d'actions résultant des propositions émanant du personnel
- Nombre de réunions avec le personnel au sujet de la gestion de l'organisation

## DOMAINE D'ACTION 4 : SANTÉ, SÉCURITÉ ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

### 1. Définition

La réglementation en Belgique est très développée dans ce domaine et doit traiter de « la promotion et le maintien du degré le plus élevé de bien-être physique, mental et social des travailleurs ainsi que la prévention d'effets négatifs sur la santé liés aux conditions de travail. » Il porte également sur la protection des travailleurs contre les risques pour la santé et sur l'adaptation de l'environnement de travail aux besoins physiologiques et psychologiques des travailleurs. » (ISO 26000)

La loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail souligne que le bien-être est recherché par des mesures qui ont trait à :

- 1° la sécurité du travail;
- 2° la protection de la santé du travailleur au travail;
- 3° la charge psychosociale occasionnée par le travail, dont, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail;
- 4° l'ergonomie;
- 5° l'hygiène du travail;
- 6° l'embellissement des lieux de travail ;
- 7° les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement, pour ce qui concerne leur influence sur les points 1° à 6°.

La nouvelle législation (2014) relative aux risques psycho-sociaux au travail renforce la responsabilité de l'employeur en matière de prévention, notamment du burnout au travail.

### 2. Objectifs

- Promouvoir et maintenir le degré le plus élevé de bien-être physique, mental et social pour le personnel
- Prévenir les effets négatifs sur la santé liés aux conditions de travail.
- Adapter l'environnement de travail aux besoins physiologiques et psychologiques des travailleurs.

### 3. Questions

- Comment l'organisation réalise-t-elle l'analyse des risques d'hygiène, santé et sécurité de ses activités ?
- Quelles actions sont menées par l'organisation pour répondre aux exigences de bien-être au travail, au sens de la loi sur le bien-être au travail à savoir : la sécurité, la santé, la charge psycho-sociale, l'ergonomie, l'hygiène, l'embellissement des lieux de travail et l'environnement?
- De quelle manière est assuré l'accès aux services médicaux pour le personnel ?
- Comment l'organisation associe-t-elle et informe-t-elle ses employés sur les actions menées ?
- Comment encadrer et anticiper des situations de harcèlement ou de violence au travail?
- L'organisation réalise-t-elle régulièrement des audits des systèmes de ventilation (particules, pollution...)?

### 4. Exemples

1. Identifier et suivre la réglementation relative au bien-être au travail (le code sur le bien-être au travail).
2. Développer les analyses de risques dans une logique préventive.
3. Disposer d'une instance pluridisciplinaire pour trouver et examiner les pistes d'amélioration, comme le Service Interne pour la Prévention et le Protection au Travail (SIPPT).
4. Assurer la formation et l'information auprès de toutes les catégories de personnels, à tous les niveaux hiérarchiques.
5. Comprendre et appliquer les principes de management du bien-être au travail, y compris la hiérarchie des protections, à savoir élimination, substitution, solutions techniques, contrôles administratifs, organisation du travail et protection individuelle.
6. Réduire les risques psychosociaux sur les lieux de travail, risques qui favorisent le stress et les maladies ou les provoquent.

7. Veiller à la sécurité des employés sur le lieu de travail et à proximité du lieu de travail (ex : insécurité du quartier).

#### **5. Risques en cas de négligence**

- Accidents de travail
- Absentéisme
- Burnout
- Perte d'attractivité de l'organisation.
- Dégradation de l'image dans les media
- Harcèlements non gérés
- Turn over
- Grèves

#### **6. Mesures de performance**

- Nombre d'accidents par an et son évolution.
- Nombre d'évaluation des risques psycho sociaux.
- Nombre d'actions en faveur du bien-être au travail.
- Taux d'absentéisme, nombre de jours de grève,
- % de l'effectif total représenté dans des comités mixtes Direction-salariés d'hygiène et de sécurité au travail visant à surveiller et à donner des avis sur les programmes de santé et de sécurité au travail.

## **DOMAINE D'ACTION 5 : DÉVELOPPEMENT ET ENGAGEMENT DES MEMBRES DU PERSONNEL**

### **1. Définition**

Les organisations publiques intègrent la dimension de responsabilité sociétale dans le développement du personnel afin de soutenir la gouvernance dans le déploiement de la responsabilité sociétale dans l'organisation en traitant des questions sociales importantes telles que la lutte contre la discrimination, la diversification de leur personnel.

Elles développent les compétences du personnel afin de favoriser son employabilité. L'employabilité concerne l'expérience, les compétences et les qualifications qui augmentent les capacités d'une personne à obtenir et à conserver un travail décent.

### **2. Objectifs**

- Intégrer la responsabilité sociétale dans le développement des compétences du personnel.
- Augmenter l'employabilité du personnel.
- encourager ses membres à participer à la vie citoyenne locale pour enrichir le développement de chacun.

### **3. Questions**

- Comment l'organisation favorise-t-elle l'appropriation des aspects de la responsabilité sociétale et du développement durable auprès de son personnel afin de développer cette culture ?
- Que fait l'organisation pour développer l'employabilité de ses employés?
- Comment concevoir l'engagement citoyen et la neutralité du fonctionnaire dans l'exercice de ses fonctions ?

### **4. Exemples**

1. Sensibiliser les employés à une meilleure compréhension des aspects de la responsabilité sociétale, y compris ses principes, questions centrales et domaines d'action, notamment via les processus des services d'encadrement.
2. Tenir compte des critères de responsabilité sociétale dans les formations : distance du lieu de formation, moyens de transport possibles, conditions et durée d'hébergement, horaires ...
3. Organiser des séances d'information et de réflexion sur des questions sociales importantes telles que la lutte contre la discrimination, l'équilibre entre vie familiale et responsabilités professionnelles, la promotion de la santé et du bien-être et la diversification de leur personnel.
4. Mettre en place des réseaux internes de correspondants responsabilité sociétale.
5. Etablir des programmes mixtes personnel/direction pour la promotion de la santé et du bien-être.
6. Conformément à la stratégie, développer, mettre en œuvre et réexaminer les plans de formation en intégrant la dimension de responsabilité sociétale et en veillant notamment à ce qu'ils soient accessibles à des agents à temps partiel ainsi qu'à des personnes en congés de maternité ou de paternité.

7. Valoriser l'expérience acquise autrement que par un cursus scolaire.
8. Rappeler le cadre des congés pour mission, congés sociaux, congés politiques, ... accordés par la réglementation pour exercer des activités citoyennes.
9. Identifier les fonctions possibles acceptables en cumul avec la position de fonctionnaire et/ou de contractuel (ex : délégué syndical, président de CPAS, situation de conflits d'intérêt, ...).

#### **5. Risques en cas de négligence**

- Méconnaissance de la problématique de responsabilité sociétale par le personnel.
- Perte d'employabilité du personnel
- Contradictions dans le discours responsabilité sociétale et l'organisation de formations ne tenant pas compte de critères responsabilité sociétale, avec pour conséquence une perte de crédibilité dans l'engagement dans la responsabilité sociétale par l'organisation.
- Exclusion de certaines catégories du personnel dans les programmes de formation de responsabilité sociétale : temps partiels, personnes en congé de maternité ou paternité,...

#### **6. Mesures de performance**

- Nombre de sensibilisations en faveur de la responsabilité sociétale auprès du personnel
- Existence d'un réseau responsabilité sociétale.
- Total d'heures de formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'homme applicables dans leur activité.
- Pourcentage d'agents bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques.
- Pourcentage d'agents formés

# Question centrale n°4 : Environnement

## 1. DÉFINITION

La notion d'environnement englobe, les impacts de l'homme et de ses activités sur l'environnement et les actions engagées pour les réduire<sup>5</sup>.

Les décisions et les activités des organisations ont inmanquablement un impact sur l'environnement, quel que soit le site d'implantation de ces organisations. Ces impacts peuvent être liés à l'utilisation de ressources par l'organisation, à l'emplacement des activités de l'organisation, à la production de pollution et de déchets et aux impacts de ses activités (par exemple sur les habitats naturels).

Pour réduire leurs impacts sur l'environnement, il convient que les organisations adoptent une approche intégrée qui prend en compte les implications directes et indirectes, y compris dans sa sphère d'influence, de leurs décisions et de leurs activités d'un point de vue environnemental.

## 2. LIEN AVEC LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

La société est confrontée à de multiples défis environnementaux, y compris l'appauvrissement des ressources naturelles, la pollution, les changements climatiques, la destruction d'habitats, la disparition d'espèces et d'écosystèmes, ainsi que la dégradation des lieux d'implantation humains urbains et ruraux.

Au fur et à mesure de l'accroissement de la population et de l'augmentation de la consommation, ces changements deviennent de plus en plus une menace pour la sécurité de l'Homme ainsi que pour la santé, le bien-être de la société et des générations futures. Il est nécessaire d'identifier des options permettant de réduire et d'éliminer les volumes et modes de production et de consommation non viables et de s'assurer que la consommation des ressources par personne devient durable.

La responsabilité environnementale est un préalable à la survie et à la prospérité des êtres humains et de la société. C'est donc un aspect important de la responsabilité sociétale de toute organisation et prioritairement des organisations qui ont une mission de service public.

## 3. PRINCIPES

Les organismes publics ou les organisations d'État ont les mêmes responsabilités et obligations légales en matière d'environnement que les autres organisations.

Au-delà de son devoir de respecter la législation en vigueur compatible avec les accords internationaux/nationaux, il convient qu'une organisation publique respecte et promeuve les principes environnementaux suivants<sup>6</sup>:

- **la responsabilité environnementale de l'organisation:** limiter l'impact de ses activités (et l'impact des activités dans sa sphère d'influence) sur l'environnement.
- **le principe de précaution:** prévenir la dégradation de l'environnement ou un dommage pour la santé humaine en l'absence de connaissances sur les conséquences de mesures prises.
- **la gestion du risque pour l'environnement:** prendre en compte systématiquement le développement durable pour évaluer, éviter, et réduire les impacts potentiels pour l'environnement liés aux activités de l'organisation et de sa sphère d'influence ainsi qu'avant de démarrer une nouvelle activité ou un nouveau projet.
- **le principe pollueur-payeur:** supporter les coûts liés aux impacts environnementaux négatifs de l'organisation et préférer la prévention pour limiter les conséquences de ses activités

## 4. OBJECTIF

Garantir la pérennité de la planète, des espèces et de la société dans un environnement durable, en traitant les conséquences environnementales négatives de ses activités, produits et services, en menant une politique de prévention, d'information et en mettant en place des actions qui ont un impact positif sur l'environnement.

## 5. CONTENU

---

<sup>5</sup> Source : wikipedia

<sup>6</sup> Source : ISO26000

On peut identifier 5 domaines d'action en lien avec la responsabilité sociétale d'une organisation sur la question centrale de l'environnement

1. la prévention de la pollution
2. l'utilisation durable des ressources
3. l'atténuation des changements climatiques et adaptation
4. la protection de l'environnement, la biodiversité et la réhabilitation des habitats naturels
5. les achats responsables

## 6. LES DOMAINES D'ACTION

### DOMAINE D'ACTION 1: LA PRÉVENTION DE LA POLLUTION

#### 1. Définition

Il s'agit non seulement des conséquences des activités directes mais également des conséquences indirectes, à long terme, des usages de produits notamment en fin de vie<sup>7</sup>. Cela concerne la pollution de l'air et de l'eau (rejets), la production de déchets, l'utilisation et mise au rebut de produits chimiques toxiques et dangereux, et d'autres types de pollutions (le bruit, les odeurs, la dégradation du paysage, la pollution lumineuse, les vibrations, les émissions électromagnétiques, les radiations, les agents infectieux...).

#### 2. Objectifs

- Déterminer les sources des différents rejets que ses activités, produits et services peuvent générer et limiter leurs impacts négatifs.
- Evaluer les impacts sur l'environnement avant de démarrer une nouvelle activité ou un nouveau projet et exploiter les résultats de cette évaluation dans le cadre du processus de prise de décision.

#### 3. Questions

- Quels sont les impacts environnementaux des activités, des produits et des services de l'organisation sur l'environnement ?
- Comment mesurer les conséquences des activités de l'organisation sur l'environnement ?
- Quels sont les moyens dont dispose l'organisation pour limiter les conséquences négatives sur l'environnement de ses activités, produits, services ?
- Comment et qui sensibiliser sur la prévention des pollutions ?

#### 4. Exemples

1. Implémenter un système de management environnemental et d'audit (EMAS) et publier des rapports rigoureux et vérifiés de manière indépendante sur les performances de l'organisation du point de vue de l'environnement.
2. Pratiquer le tri sélectif des déchets.
3. Relever les différentes sources de pollution de l'ensemble des activités, produits et services de l'organisation
4. Limiter et prévenir les impacts des pollutions identifiés (choix des matières premières, filtres, traitement des eaux...)
5. Assurer un suivi par la mise en place d'indicateurs pertinents des rejets principaux de l'organisation
6. Dialoguer avec les communautés locales concernant les émissions et déchets polluants, réels ou potentiels, les risques engendrés pour la santé et les mesures d'atténuation des effets prises ou proposées
7. Réduire la pollution directe ou indirecte des activités qu'elle contrôle ou sur lesquelles elle exerce une influence, en particulier grâce au développement et à la promotion de produits et de services plus écologiques

---

<sup>7</sup> L'approche **cycle de vie** vise principalement à réduire les impacts environnementaux des produits et services et à améliorer leurs performances socio-économiques pendant toute la durée de leur cycle de vie, depuis l'extraction de matières premières et la production d'énergie jusqu'à la mise au rebut ou à la récupération en fin de vie, en passant par la fabrication et l'utilisation. Il convient qu'une organisation se concentre sur les innovations, et non sur le seul respect de la loi, et œuvre à l'amélioration continue de ses performances environnementales

8. Dévoiler publiquement les quantités et les types de matières toxiques et dangereuses significatives utilisées et libérées, y compris les risques connus que font courir ces matières pour la santé humaine et l'environnement, dans le cadre d'activités normales ou de libérations accidentelles
9. Identifier systématiquement et éviter l'utilisation de produits chimiques qui présentent un risque reconnu pour la santé ou l'environnement
10. Chercher à empêcher l'utilisation de ces produits chimiques par des organisations exerçant dans sa sphère d'influence

#### **5. Risques en cas de négligence**

- Dévalorisation de l'image de l'organisation.
- Besoin de recourir à des mesures palliatives coûteuses pour l'organisation ou la société par manque d'anticipation des risques liés à la dégradation de l'environnement.
- Dégradation de la santé de la population.
- Mauvaise entente avec le voisinage.
- Manque de communication avec l'ensemble des parties prenantes sur des actions qui peuvent avoir des conséquences sur chaque acteur.

#### **6. Mesures de performance**

- Suivi des indicateurs des consommations les plus polluantes.
- Nombre d'actions en vue de réduire les déchets
- Existence d'un plan de management environnemental (EMAS).
- Masse totale de déchets, par type et par mode de traitement.
- Impacts environnementaux significatifs du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité et du transport des membres de son personnel.

## **DOMAINE D'ACTION 2: L'UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES**

### **1. Définition**

Pour pérenniser la disponibilité des ressources à l'avenir, il est nécessaire de prendre en compte leur capacité de reconstitution naturelle ou par l'intervention humaine. Dans le cas de ressources non renouvelables (telles que les combustibles fossiles, métaux et minéraux), il est nécessaire de limiter leur usage et de les remplacer, dans la mesure du possible, par des ressources renouvelables.

Les trois domaines-clés d'amélioration de l'utilisation des ressources sont les suivants:

#### 1. Efficacité énergétique :

- mise en œuvre de programmes d'efficacité énergétique afin de réduire la demande d'énergie pour les bâtiments, les transports, les processus de production, les appareils et autres équipements électroniques, pour les prestations de services ou à d'autres fins.
- Emploi durable des ressources renouvelables telles que l'énergie solaire, l'énergie géothermique, l'hydroélectricité, l'énergie marémotrice, l'énergie éolienne et la biomasse

#### 2. Conservation et utilisation de l'eau et accès à l'eau :

Pour assurer un accès durable à de l'eau potable sûre, assurer la conservation de l'eau, en réduire la consommation et en organiser la réutilisation dans le cadre de ses propres activités, et stimuler la conservation de l'eau dans sa sphère d'influence

#### 3. Réduction des besoins en matières premières et amélioration de l'efficacité dans leur utilisation pour un produit ou un service :

Mise en œuvre des programmes d'optimisation et de réduction de l'utilisation des matières premières afin de réduire l'impact sur l'environnement dans le cadre de ses activités ou lors de ses prestations de services ainsi que dans la sphère d'influence de l'organisation.

### **2. Objectifs**

- Mettre en œuvre des programmes d'efficacité énergétique et d'emploi durable de ressources renouvelables.
- Réduire la consommation d'eau et la réutiliser.
- Réduire la consommation de matières premières.

### **3. Questions**

- Quels outils de mesure de consommations existent dans l'organisation ?
- Analyse-t-on les postes de fortes consommations ?
- Des moyens sont-ils mis en œuvre pour optimiser et réduire les consommations ?
- Comment sensibiliser l'ensemble des acteurs concernés ?
- Quelles sont les sources d'énergie fossile de l'organisation ?
- Quels moyens ou sources énergétiques permettent leur substitution ?

#### **4. Exemples**

1. Identifier et mesurer les consommations des ressources énergétiques, de l'eau, des matières premières pour assurer un suivi et encourager un meilleur rendement
2. Assurer une maintenance adéquate des installations pour garantir un rendement optimal
3. Remplacer en temps utile les installations gourmandes en énergie par des systèmes plus performants (ex : système de chauffage des bâtiments)
4. Préférer l'utilisation de matières recyclées ou la réutilisation (ex : papier recyclé, utilisation des déchets verts, ...)
5. Réaliser des diagnostics énergétiques en vue d'améliorer les performances de l'organisation
6. Sensibiliser l'ensemble des acteurs sur la consommation énergétique des technologies employées (ex : mode veille des appareils électroniques, ...)
7. Réduire l'utilisation des combustibles fossiles
8. Implémenter un système de management environnemental et d'audit (EMAS) et publier des rapports rigoureux et vérifiés de manière indépendante sur les performances de l'organisation du point de vue de l'environnement ou du développement durable.
9. Assurer une utilisation efficiente, efficace et durable des transports (véhicules, covoiturage, vélo, ...).
10. Élaborer une politique intégrée de gestion des équipements (ordinateurs, imprimante centralisée et en leasing...), prévoyant notamment leur recyclage ou leur élimination sans danger.

#### **5. Risques liés au domaine d'action**

- Gaspillage d'énergie et de ressources comme l'eau pouvant nuire au rôle d'exemple de l'organisation publique.
- Coût important de la consommation d'énergie et de ressources se répercutant sur l'efficacité de l'organisation et donc sur le coût à charge de la collectivité.
- Arrêt des systèmes de chauffage des locaux suite au dépassement budgétaire des postes « énergie ».

#### **6. Mesures de performance**

- Suivi des consommations (eau, électricité, mazout,...).
- Nombre de mesures en vue de diminuer les consommations.
- Nombre de décisions en faveur de l'utilisation durable (papier recyclé, favoriser les transports en commun,...).
- Consommation de matières en poids ou en volume.
- Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées.
- Consommation d'énergie répartie par source d'énergie primaire.
- Énergie économisée grâce à l'efficacité énergétique.
- Initiatives pour fournir des produits et des services reposant sur des sources d'énergie renouvelables ou à rendement amélioré, réductions des besoins énergétiques obtenues suite à ces initiatives.
- Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée

## DOMAINE D'ACTION 3: L'ATTÉNUATION DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES ET L'ADAPTATION À CES CHANGEMENTS

### 1. Objectifs

Chaque organisation est (directement ou indirectement) responsable de certaines émissions de gaz à effet de serre (GES), une des causes reconnues des changements climatiques mondiaux qui pourront l'affecter. Une organisation qui s'engage en termes de responsabilité sociétale doit donc limiter les impacts de ses propres émissions, mais également prendre en compte les conséquences des changements climatiques sur ses activités.

### 2. Questions

- Quelles sont les méthodes de mesures des GES émis par les activités, produits, et services de l'organisation (ex : bilan carbone, ...) ?
- Quelles méthodes mettre en place pour limiter les émissions de GES ?
- Quelle est la politique d'implantation des bâtiments de l'organisation (ex : accessibilité par les transports en commun, ...) ?
- Quelles politiques de transport existent dans l'organisation : transport du personnel, déplacement des bénéficiaires, ... ?
- Quelle est l'importance des GES émis dans les choix de l'organisation : gestion des bâtiments, achat/leasing de matériel, ... ?

### 3. Exemples

1. Identifier et réduire les sources d'émissions directes et indirectes de GES accumulées et définir les limites de sa responsabilité (ex : déplacements en voiture et en avion, chauffage, ...)
2. Mettre en place un plan de déplacement d'organisation, favoriser le covoiturage et encourager l'utilisation de moyens de transports limitant les émissions de GES (vélos ...)
3. Sensibiliser les membres du personnel aux conséquences des changements climatiques sur leur quotidien (ex : inondations, tempêtes, impact sur le prix de l'alimentation issue de l'agriculture, ...).
4. Mettre en place des mesures garantissant la poursuite des activités en cas de bouleversements climatiques (implantation sur des sites non inondables, isolation pour pallier aux variations de températures ...)
5. Réaliser, si possible, des économies d'énergie au sein de l'organisation, en privilégiant l'efficacité énergétique des biens achetés ou loués et des produits et services développés (ex : installer des filtres solaires, installer des chaudières performantes, isoler les bâtiments, ...)
6. Assurer une neutralité carbone en mettant en œuvre des mesures destinées à compenser les émissions de GES restantes, soit par exemple par captation de carbone (ex : organisation de plantation d'arbres, ...), soit en soutenant des programmes de réduction des émissions (ex : conscientiser à l'empreinte carbone individuelle, favoriser les circuits courts d'approvisionnement, bio méthanisation, ...)
7. Prendre en compte les prévisions climatiques, au niveau mondial et local, afin d'identifier les risques et intégrer l'adaptation aux changements climatiques dans sa prise de décision (ex : la protection civile, les services d'incendie et d'urgence, les fonds des calamités, le recours aux forces armées, ...)

#### 4. Risques liés au domaine d'action

- Mise en danger de la vie et des biens des citoyens par manque de prévoyance d'événements dus au réchauffement climatique.
- Arrêt des activités de l'organisation par manque de prévoyance d'événements dus au réchauffement climatique (exemple : inondation des locaux, température des locaux inadéquate ...)

#### 5. Mesures de performance

- Nombre d'actions prises en vue de réduire l'émission de GES.
- Existence de plans en vue de faire face à des situations liées au changement climatique (inondation, sécheresse,...)
- Emissions de NOx, SOx et autres émissions significatives dans l'air, par type et par poids.

## DOMAINE D'ACTION 4: LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT, LA BIODIVERSITÉ ET LA RÉHABILITATION DES HABITATS NATURELS

### 1. Définition

Depuis les années 1960, l'activité de l'Homme a modifié les écosystèmes plus rapidement et plus profondément que durant toute période comparable de l'Histoire. La demande toujours plus grande en ressources naturelles a entraîné une perte considérable et souvent irréversible de l'habitat et de la diversité de la vie sur la Terre. De vastes zones (tant urbaines que rurales) ont été transformées par l'action de l'Homme.

Une organisation peut devenir plus responsable en agissant en faveur de la protection de l'environnement et de la réhabilitation des habitats naturels et des diverses fonctions et services qu'assurent les écosystèmes (nourriture et eau, régulation du climat, formation des sols et loisirs, par exemple).

### 2. Objectifs

- valoriser et protéger la biodiversité
- valoriser, protéger et réhabiliter les fonctions assurées par les écosystèmes
- utiliser les sols et les ressources naturelles de manière durable
- aller dans le sens d'un développement urbain et rural sain d'un point de vue environnemental.

### 3. Questions

- Quelle est la situation environnementale du territoire de l'organisation (zone urbaine, résidentielle, industrielle...)?
- L'organisation connaît-elle l'impact de ses activités, produits et services sur la faune et la flore ?

### 4. Exemples

- Prendre en compte l'impact des constructions publiques sur la faune et la flore (bâtiments, routes, voies fluviales, champ d'éoliennes terrestre ou maritime...).
- Évaluer l'impact d'activités d'entretiens tels que pelouses, élagage, désherbants, chasse aux nuisibles... sur la faune et la flore.
- Créer des partenariats avec des organisations engagées dans la protection de la faune et de la flore.
- Sensibiliser les acteurs de l'organisation à la nécessité de défendre la biodiversité.

### 5. Risques liés au domaine d'action

Destruction de la faune et/ou de la flore dans des zones identifiées sous la responsabilité de l'organisation et de sa sphère d'influence.

### 6. Mesures de performance

- Nombre d'actions en faveur de la biodiversité.
- Nombre de partenariats en faveur de la biodiversité.
- Identification, taille, statut de protection et valeur de biodiversité des sources d'approvisionnement en eau et de leur écosystème connexe significativement touchés par l'évacuation et le ruissellement des eaux de l'organisation.

## DOMAINE D'ACTION 5 : LES ACHATS RESPONSABLES

### 1. Définition

Une organisation publique peut influencer d'autres organisations en prenant ses décisions d'approvisionnement et d'achat dans les marchés publics. Elle peut stimuler la production et la demande de produits et de services plus responsables.

## **2. Objectifs**

- Lors de ses décisions d'achat (procédures de marchés publics...), tenir compte des performances environnementales, sociales et éthiques des produits ou services acquis, tout au long de leur cycle de vie.
- Privilégier les produits et services qui limitent le plus possible les impacts, en se référant à des programmes d'étiquetage fiables et efficaces, vérifiés de manière indépendante, ou à d'autres programmes de vérification, tels que l'écolabel ou les activités d'audit.

## **3. Questions**

- Comment l'organisation tient compte des impacts environnementaux dans sa politique d'achats ?
- Comment l'organisation peut-elle inclure des clauses environnementales dans ses marchés publics tout en respectant les règles et la loi sur les marchés publics ?
- Quelles sont les possibilités légales contraignantes dans les marchés publics destinées à stimuler la responsabilité sociétales des fournisseurs de biens et services ?
- Dans quelle mesure, l'organisation encourage-t-elle la demande et la production de services responsables ?

## **4. Exemples**

1. Favoriser l'achat de matériel durable et/ou marqué d'un écolabel
2. Encourager une alimentation durable pour les membres du personnel et les bénéficiaires (circuit court, produits de saison, ...) par une politique d'achats responsables
3. Inclure la maintenance et le coût du recyclage dans le cahier des charges d'un marché public (exemple : photocopieuse, cartouche d'encre...)
4. Etablir une politique d'achat sur la base de critères de responsabilité sociétale : critères éthiques, sociaux, égalité,...
5. Exiger le label social belge dans les critères d'attribution des marchés publics.
6. Organiser des relations mutuellement bénéfiques avec ses partenaires : soutenir techniquement ou financièrement les organisations partenaires souhaitant mettre en œuvre des solutions plus respectueuses de l'environnement, des facteurs sociaux, etc.
7. Sensibiliser ses partenaires à la responsabilité sociétale : portes ouvertes, séminaires, etc.
8. Réaliser des audits et des contrôles des partenaires pour vérifier leur engagement et les aider à s'améliorer dans leur démarche.
9. Promouvoir des comportements de consommation responsables au sein de l'organisation ainsi que dans l'ensemble de la société, ex : alimentation, déplacements, gaspillage de denrées alimentaires

## **5. Risques liés au domaine d'action**

- Encourager l'usage et la production de produits non respectueux de l'environnement par l'absence de clause environnementale dans les marchés publics.
- Cautionner indirectement l'usage de produits non respectueux de l'environnement.
- Attribution de marchés à des soumissionnaires ayant des impacts négatifs sur l'environnement.

## **6. Mesures de performance**

- Pourcentage d'achat durable par rapport à l'ensemble des achats
- Pourcentage de marchés publics avec des clauses de responsabilité sociétale.

# Question centrale n°5 : Loyauté des pratiques

## 1. DÉFINITION

La loyauté des pratiques concerne la conduite éthique (intégrité, honnêteté, transparence) des relations entre une organisation et d'autres organisations ou individus: partenaires, fournisseurs, sous-traitants, clients, associations dont elle est membre.

## 2. LIEN AVEC LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Dans le domaine de la responsabilité sociétale, la loyauté des pratiques porte sur la façon dont une organisation utilise ses relations avec d'autres organisations afin de favoriser l'obtention de résultats positifs. Ces résultats positifs peuvent être obtenus en assurant une position d'exemplarité et en encourageant une adoption plus large de la responsabilité sociétale dans toute la sphère d'influence de l'organisation.

## 3. PRINCIPE

Un comportement éthique est fondamental pour établir et maintenir des relations légitimes et constructives entre les organisations.

## 4. OBJECTIF :

Adopter un comportement éthique dans toutes ses relations avec d'autres organisations ainsi qu'avec le citoyen afin de garantir des partenariats durables et efficaces.

## 5. CONTENU

3 domaines d'action traitent des enjeux majeurs à respecter entre organisations.

1. Lutte contre la corruption
2. Concurrence loyale
3. Accès aux biens communs

## 6. LES DOMAINES D'ACTION

### DOMAINE D'ACTION 1 : LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

#### 1. Définition

La corruption est un abus de pouvoir en vue d'en retirer un avantage personnel. On distingue la corruption (sollicitation, offre ou acceptation d'un pot-de-vin, en espèce ou en nature), les conflits d'intérêt, la fraude, le blanchiment d'argent sale, le détournement de biens, le recel, l'entrave à la justice et le trafic d'influence.

#### 2. Objectif

Adopter un comportement éthique exemplaire dans ses relations avec le citoyen et les autres organisations.

#### 3. Questions

- Quels sont les risques de corruption dans l'organisation : secteurs d'activités et fonctions sensibles ?
- Quelles sont les pratiques mises en œuvre pour lutter contre la corruption ?
- Quels sont les comportements du leadership qui démontrent son engagement dans la lutte contre la corruption ?
- Que fait l'organisation dans sa sphère d'influence pour convaincre les autres organisations à agir de la même manière ?

#### 4. Exemples

1. Identifier les secteurs et fonctions sensibles : marchés publics, attribution de subsides ou financement en général, délivrance d'autorisations, de permis en tous genres.
2. Mettre en œuvre une politique et des pratiques qui luttent contre la corruption et l'extorsion (code de déontologie, charte, atelier de résolution de dilemmes éthiques, personne de référence).
3. Garantir une rétribution juste et adaptée pour éviter les risques de corruption.
4. Refuser les « cadeaux » promotionnels des soumissionnaires potentiels de marchés publics.
5. Inciter les salariés à rendre compte des violations de la réglementation en termes de corruption sans craindre des mesures de rétorsion : anonymat, sensibilisation, etc... (cf. loi belge sur la protection des sonneurs d'alarme ou lanceurs d'alerte).

6. Mettre en place un comité d'éthique ou un responsable éthique garant du déploiement du code de conduite.
7. Informer (par exemple sur l'intranet) sur les domaines d'attention du code de conduite et sur la procédure à suivre en cas de constat de comportements indécents.
8. Garantir que le leadership constitue un exemple de lutte contre la corruption et assure engagement, supervision et mise en œuvre des politiques de lutte contre la corruption.
9. Sensibiliser, aider et former ses employés dans leurs efforts pour éradiquer toute forme de corruption et prévoir des incitations à progresser.
10. Encourager les autres organisations avec lesquelles l'organisation est en relation à agir de la même manière.

#### **5. Risques en cas de négligence**

- Nuisance grave à la réputation du service public.
- Non-respect du principe d'égalité de traitement du service public.
- Perte d'efficacité et d'efficacités et par conséquent, augmentation du coût du service au public.
- Se rendre complice, à son insu, de comportements contraires aux principes fondamentaux exécutés par des sous-traitants ou des indépendants.
- Violation des droits de l'homme
- Érosion, détérioration des processus politiques démocratiques
- Appauvrissement des sociétés
- Inégalité dans la répartition des richesses
- Impact négatif sur la croissance économique

#### **6. Mesures de performance**

- Pourcentage et nombre total de domaines d'activité stratégique soumis à des analyses de risques en matière de corruption.
- Pourcentage de salariés formés aux politiques et procédures anti-corruption de l'organisation.
- Mesures prises en réponse à des incidents de corruption.

## **DOMAINE D'ACTION 2 : CONCURRENCE LOYALE**

### **1. Définition**

En comparaison avec les organisations marchandes, les organisations publiques ne se trouvent pas souvent en situation de concurrence. Toutefois certains secteurs publics peuvent connaître des situations de concurrence selon l'organisation politique du pays. Ainsi le secteur de l'enseignement et des soins se trouvent souvent en situation de concurrence entre établissements. Les subsides de fonctionnement étant souvent liés à la fréquentation de l'établissement, leur survie et la qualité des services fournis peuvent s'en trouver menacés.

### **2. Objectif**

Dans une situation de concurrence, mener ses activités dans le respect des autres organisations et coopérer si nécessaire afin de veiller à l'intérêt général et éviter le gaspillage de ressources publiques.

### **3. Question**

L'organisation se trouve-t-elle en situation de concurrence ? D'autres organisations publiques ou privées assurent-elles la même mission ?

### **4. Exemples**

1. Veiller à ce que les établissements d'enseignement offrent des filières de formation différentes et complémentaires au sein d'une même zone géographique.
2. Assurer d'autorité le transport des patients en situation d'urgence vers l'hôpital adapté le plus proche.
3. En tenant compte du contexte de concurrence avec les organisations privées, maintenir la capacité de fournir un service de qualité à un prix accessible à tous, ex : repas à domicile, stages pour enfants, accueil des personnes âgées, paiement d'allocations, services bancaires, assurances maladies ....
4. Garantir la transparence des coûts des services entre communes.

### **5. Risques en cas de négligence**

- Perte d'efficacité et d'efficacités et par conséquent, augmentation du coût du service au public.
- Appauvrissement des sociétés
- Nuisance à la réputation du service public.

## 6. Mesures de performance

- Résultats des analyses de comparaison de coûts entre communes pour les produits ou services identiques.
- Nombre de partenariats mis en place afin de fournir une offre de produits complémentaires (filiales scolaires, services communaux,...)

## DOMAINE D'ACTION 3 : ACCÈS AUX BIENS COMMUNS

### 1. Définition

Deux caractéristiques sont essentielles pour qualifier les biens publics et les biens communs :

**La non-exclusivité** : il s'agit de l'accès de tous à ces biens.

**La rivalité** : un bien est dit rival quand sa consommation en diminue les ressources. Il est dit non-rival quand sa consommation n'altère en rien ses ressources.

Un bien public est en principe non-exclusif et non-rival. En effet, l'éclairage public, la défense nationale, la sécurité publique, le réseau routier local, les établissements dédiés à l'enseignement obligatoire doivent être accessibles à tous et leur utilisation ne prive en rien les autres citoyens. Un bien public est toujours financé par l'état, autrement dit par l'impôt, la contrainte imposée aux citoyens pour bénéficier du bien, même si sa production est externalisée.

Un bien commun sera aussi non exclusif mais parfois rival ou non rival. Les biens communs pourront être vitaux, par exemple, l'eau est un bien rival, sa consommation en diminue la ressource mais est non exclusif car vitale. De même pour l'air, bien commun vital non exclusif et non rival : chacun doit respirer et sa consommation individuelle ne nuit en rien aux autres. Toutefois la qualité de l'air risque de devenir un bien commun rival dans la mesure où la détérioration de la qualité de l'air risque de nuire à certaines catégories de population urbaines et de zones industrielles. On citera comme autres biens communs vitaux : le capital bioéthique, les forêts, le soleil, l'énergie qui devraient être reconnus comme biens communs mondiaux. Certains biens peuvent acquérir la qualité de bien commun suite à une décision collective, par exemple, l'accès à la connaissance, à l'art, la culture, les logiciels libres,....

Vu la multiplicité des parties prenantes impliquées dans la mise à disposition des biens communs, il est préférable de confier la gestion de ces derniers à des organes rassemblant les parties prenantes impliquées, sous le contrôle de l'état.

### 2. Objectifs

1. Distinguer les biens publics des biens communs.
2. Associer les parties prenantes à l'identification des biens communs.
3. Soutenir la mise en place de structures de gestion des biens communs associant les parties prenantes.

### 3. Questions

- Quelles sont les initiatives mises en place pour identifier les biens communs ?
- Quelles sont les garanties d'accès de tous aux biens communs ?
- Quelles sont les structures existantes de gestion des biens communs.

### 4. Exemples

1. Organiser des réunions de parties prenantes afin d'identifier les biens communs susceptibles de se trouver dans les domaines de compétences de l'administration.
2. Assurer le rôle de relais auprès de l'autorité politique afin d'obtenir la reconnaissance de biens communs identifiés par les parties prenantes.
3. Initier des structures de gestion composées des représentants des différentes parties prenantes aptes à prendre en charge la gestion des biens communs identifiés: fiducies foncières pour la protection de l'environnement: forêts, eaux, espèces protégées.
4. Favoriser le partage des connaissances sur internet.
5. Créer un contexte équitable de transformation en bien commun d'un bien privé : mise à disposition publique d'un procédé révolutionnaire breveté de production d'énergie à faible coût.

### 5. Risques en cas de négligence

- Fragiliser les populations déjà fragilisées (tarification)
- Rendre inaccessible certains biens communs et publics de par une absence de gestion collective et un épuisement des ressources.

## **6. Mesures de performance**

- Nombre de réunions organisées avec les parties prenantes afin d'identifier les biens communs susceptibles de se trouver dans les domaines de compétences de l'administration.
- Nombre de biens communs reconnus par l'autorité politique et pris en charge par une gestion publique.
- Nombre de biens privés transformés en biens communs (ex : brevet).

# Question centrale n°6 : relations avec les citoyens

## 1. DÉFINITION

Le citoyen est une personne ou un groupe utilisant des prestations résultant des décisions et activités de l'organisation. Les organisations publiques ont notamment pour vocation de proposer des biens et services et de fournir des informations assurant une consommation et un développement durables en prenant en compte les personnes vulnérables. Les aspects abordés sont nombreux : protection sociale, sécurité, droit du travail, éducation, production et consommation durables...

## 2. LIEN AVEC LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

La responsabilité sociale est en lien étroit avec les questions relatives à la consommation durable, à la gestion des plaintes, à la protection de la santé, à la protection des données et de la vie privée, à l'accès aux produits et services essentiels, à la satisfaction des besoins des citoyens vulnérables et défavorisés et l'éducation qui sont des aspects traités dans ce domaine.

## 3. PRINCIPES ET CONSIDÉRATIONS

Les principes qui devraient guider les pratiques responsables eu égard aux besoins légitimes des citoyens, incluent la satisfaction des besoins fondamentaux et le droit de chacun à un niveau de vie suffisant, notamment en matière de nourriture, d'habillement et de logement, l'amélioration continue des conditions de vie et la disponibilité des produits et services essentiels, y compris financiers. Ils incluent également le droit de promouvoir un développement économique et social juste, équitable et durable, ainsi que la protection de l'environnement. Ces besoins légitimes se réfèrent à : la sécurité, le fait d'être informé, le fait de faire des choix, le fait d'être entendu, l'existence de recours, l'éducation, l'environnement sain et aussi le respect du droit à la vie privée, le principe de précaution, la promotion de l'égalité entre hommes et femmes et l'autonomisation des femmes, la promotion d'une conception universelle des biens et services.

Il est essentiel que chaque organisation soit sensibilisée à l'impact de ses activités sur la capacité des personnes à satisfaire ces besoins. Il convient également qu'elle évite des actions qui compromettraient cette capacité.

## 4. OBJECTIFS :

- Respecter la réglementation en vigueur
- Défendre le respect des citoyens présents et futurs.
- Garantir à chacun, y compris aux populations les plus vulnérables, une accessibilité aux produits et services en les adaptant aux besoins, sans risquer de mettre en cause la santé et le bien-être des citoyens.

## 5. CONTENU

On peut identifier 5 domaines d'action pour défendre le respect des citoyens en lien avec la responsabilité :

1. Accès à l'information et aux prestations.
2. Protection de la santé et de la sécurité des citoyens.
3. Gestion des plaintes, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les citoyens.
4. Protection des données et de la vie privée des citoyens.
5. Education et sensibilisation

## 6. LES DOMAINES D'ACTION

### DOMAINE D'ACTION 1 : ACCÈS À L'INFORMATION ET AUX PRESTATIONS

#### 1. Définition :

La communication externe et la promotion des services est un moyen d'assurer la transparence, l'information sur les biens et services mais aussi sur l'organisation et les collaborateurs qui les produisent. Le citoyen pourra choisir en fonction de ses besoins et aussi en fonction des caractéristiques des prestations.

Chaque organisation doit garantir à chacun l'accès et l'usage des prestations.

#### 2. Objectifs

- Répondre aux attentes des citoyens, tout en respectant la loi et en contribuant à la préservation de l'environnement.
- Promouvoir une plus grande égalité sociale.

- Permettre une large accessibilité des biens et services proposés.

### 3. Questions :

- Toutes les catégories de citoyens potentiels sont-ils connus ? (analyse des parties prenantes)
- Les biens et services sont-ils connus de tous les utilisateurs potentiels?
- Quels moyens de communication sont utilisés pour informer les citoyens?
- Tous les citoyens ont-ils facilement accès aux biens et services produits ?
- Quel est le suivi des réclamations/plaintes ?
- Comment est organisé l'accès des citoyens aux prestations?

### 4. Exemples :

1. Utiliser différents moyens de communication pour informer le citoyen des produits et services : internet, mobiles, contrats, réunions, associations,...
2. Assurer une transparence sur chaque produit et/ou service aussi bien que sur les ressources utilisées pour réaliser les prestations.
3. Garantir l'accès aux services publics pour toutes les catégories de population : produire des brochures imprimées pour les personnes ne disposant pas d'accès à internet, tenir compte du lieu de résidence des personnes : zones à criminalité élevée, zones rurales éloignées...
4. Diffuser des Informations par les zones de Police en vue de réduire les vols dans les habitations et les véhicules.
5. Informer sur les logiciels libres pour permettre l'accès à tous.
6. Adapter le coût des prestations à la situation socio-économique des citoyens (sans-emploi, demandeurs d'asile,...)
7. Fournir des compteurs personnalisés pour aider les usagers à suivre leur consommation et à adapter leurs usages aux meilleures tranches tarifaires.

### 5. Risques en cas de négligence

- Certaines catégories de la population pourraient être privées des services publics auxquels elles ont droit parce qu'elles ne disposent pas de la technologie nécessaire (internet) ou des connaissances technologiques ou encore parce qu'elles résident dans des zones géographiques non desservies par les services publics.
- Dégradation de l'image de l'organisation.
- Augmentation des plaintes.

### 6. Mesures de performance

- Nombre d'actions en vue de communiquer aux citoyens
- Nombres de canaux différents en vue de joindre l'ensemble de la population (internet, papier, radio, télé,...)
- Nombre d'actions en vue de garantir l'accès à tous (anysurfer, documents en braille,...)

## DOMAINE D'ACTION 2 : PROTECTION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DES CITOYENS

### 1. Objectif

Informer les citoyens afin d'assurer au mieux leur sécurité et leur santé.

### 2. Questions :

- Quels sont les risques résultant de l'absence de mesures de protection de la sécurité et de la santé?
- Quel est le public concerné par les prestations ?
- Quelles sont les informations adaptées aux différents profils d'utilisateurs ?
- Quelles sont les possibilités de réclamation et les voies de recours?

### 3. Exemples :

- Afficher de manière visible les contrôles sanitaires dans les restaurants.
- Mettre en place une analyse de risques encourus par les populations sensibles et informer sur ces risques et leur prévention.
- N'utiliser que des matières reconnues non dangereuses et produits chimiques non nocifs pour l'homme et l'environnement (entretien des espaces verts).

### 4. Risques en cas de négligence

Mise en danger de la santé et de la sécurité des citoyens :

- par manque d'information ou
- par une information non adaptée.
- Suite à l'usage de produits dangereux pour la santé des citoyens.

#### **5. Mesures de performance**

Nombre d'actions en vue d'améliorer la santé et/ou la sécurité des citoyens.

### **DOMAINE D'ACTION 3 : GESTION DES PLAINTES, ASSISTANCE ET RÉOLUTION DES RÉCLAMATIONS ET LITIGES POUR LES CITOYENS**

#### **1. Objectif :**

Offrir aux citoyens la possibilité de réclamation en cas d'insatisfaction.

#### **2. Questions :**

- Quels sont les moyens mis à la disposition de l'organisation pour garantir des prestations de qualité aux citoyens suite à une plainte ?
- Quels recours l'organisation offre-t-elle sur ses prestations ?

### 3. Exemples :

- Utiliser des nouveaux moyens de communication pour informer les citoyens des différents services mis à leur disposition leur garantissant une plus grande assistance et une meilleure utilisation.
- Assurer l'accessibilité de son support.
- Mettre en place une gestion des plaintes pour améliorer les prestations.

### 4. Risques en cas de négligence

- Augmentation des litiges avec les parties prenantes.
- Augmentation de l'insatisfaction des citoyens et diffusion dans les medias.
- Image de l'organisation dégradée.

### 5. Mesures de performance

- Existence d'une gestion des plaintes.
- Existence d'une charte client.
- Résultats des enquêtes de satisfaction citoyens.
- Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires relatifs à la communication marketing.

## DOMAINE D'ACTION 4 : PROTECTION DES DONNÉES ET DE LA VIE PRIVÉE DES CITOYENS

### 1. Objectifs :

- Limiter la recherche d'informations aux données indispensables à l'amélioration des prestations et ne pas interagir avec la vie privée des citoyens.
- Limiter l'accès au secteur privé des données privées détenues par les organisations publiques.

### 2. Questions :

- De quelles informations l'organisation a-t-elle besoin pour ses prestations ?
- Quelles garanties de protection les systèmes de bases de données offrent-ils aux usagers ?
- Quelles règles identifiées permettent le respect de la vie privée ?

### 3. Exemples :

- Organiser des réunions rassemblant des panels de citoyens pour sélectionner des informations indispensables aux prestations.
- Lancer des études statistiques sur les citoyens en recourant aux autorités reconnues.
- S'assurer qu'il n'y a pas de communication inutile et interdite de l'organisation des données des citoyens.
- Informer les citoyens sur la diffusion des données qui seront utilisées et fournir des garanties pour éviter toute divulgation abusive.
- Mettre en œuvre un dispositif qui permette à chaque citoyen/client de demander facilement son retrait des bases de données.
- Assurer la sécurité de ses bases de données.
- Assurer une veille pour suivre, anticiper les mesures qui visent à limiter les risques encourus quant à la sécurité des données privées, à l'usage des réseaux sociaux,...

#### **4. Risques en cas de négligence**

Divulgateion de données privées à des fins commerciales ou frauduleuses.

#### **5. Mesures de performance**

- Nombre d'actions en faveur de la sécurité des données.
- Existence d'un audit de sécurité des données et des systèmes.
- Nombre de plaintes concernant les données et la vie privée.

### **DOMAINE D'ACTION 5 : EDUCATION ET SENSIBILISATION**

#### **1. Objectifs :**

- Permettre aux usagers de comprendre les enjeux de la responsabilité sociétale et de connaître les qualités et les usages des biens et services qu'ils consomment afin d'encourager la consommation durable et responsable.
- Adapter l'information au milieu socioculturel de la population pour fournir un message adapté et compréhensible par chacun.

#### **2. Questions :**

- Quelles populations sont concernées par les prestations ?
- Quelles informations sont à transmettre ?
- Quels canaux de communication sont à employer ?

#### **3. Exemples :**

1. Publier des articles dans des journaux spécialisés.
2. Lancer des enquêtes pour vérifier le bon usage des biens et sensibiliser à de nouveaux comportements
3. Informer les citoyens pour leur permettre de faire un choix en toute transparence quant aux produits sur base d'une consommation responsable et leurs propres attentes.
4. Proposer des jeux, tests, simulations instructifs qui sensibilisent les citoyens aux bons usages des biens et services.

#### **4. Risques en cas de négligence**

- Augmenter les atteintes à l'environnement et à la santé des citoyens par manque d'information sur les qualités et les usages des biens et services qu'ils consomment.
- Induire des coûts supplémentaires pour la protection de l'environnement et la santé de la population.
- Accroître le coût de la gestion des déchets.
- Favoriser une alimentation malsaine.

#### **5. Mesures de performance**

- Existence d'un outil permettant de connaître et d'utiliser au mieux les services.
- Fréquence d'utilisation de l'outil.
- Suivi des populations qui utilisent le moins les services.
- Nombre d'actions favorisant l'éducation des citoyens.

# Question centrale n°7 : Communautés et développement local

## 1. DÉFINITION

Toute organisation publique a pour mission principale de répondre à un ensemble de besoins de la société où elle opère, au niveau local, national ou international. Toutefois, une organisation publique est une entité physique implantée dans un lieu géographique précis comportant un voisinage social identifiable. Le terme « communauté » renvoie à la zone géographique où se situe une implantation résidentielle ou toute autre implantation humaine, à proximité physique des sites ou des zones d'impact de l'organisation. Toutefois, d'une manière générale, le terme « communauté » peut également désigner un groupe de personnes éloignées physiquement où l'action entreprise peut affecter favorablement la réputation de l'organisation.

## 2. LIEN AVEC LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

L'implication auprès des communautés renforce le lien social et contribue au bien-être et à la qualité de vie de chacun. Les organisations qui dialoguent de manière respectueuse avec la communauté et ses institutions reflètent les valeurs démocratiques et civiques et les renforcent.

## 3. PRINCIPES

L'organisation doit se considérer comme faisant partie intégrante de la communauté et non comme distincte d'elle lorsqu'elle envisage de s'impliquer dans la communauté et de contribuer au développement local.

Lors de l'élaboration des plans d'action concernant les communautés, l'organisation cherchera les opportunités de dialogue avec une large palette de parties prenantes. En outre, il est important d'identifier et de consulter les groupes vulnérables, marginalisés, discriminés ou sous-représentés et, si possible, de leur apporter un soutien.

## 4. OBJECTIF :

Développer une relation responsable avec les communautés avec lesquelles elle opère en se reposant sur :

- La reconnaissance de la valeur de la communauté ;
- La prise de conscience de l'enrichissement réciproque qui peut s'opérer ;
- La connaissance des enjeux spécifiques de ces territoires et communautés ;
- L'identification, puis l'évaluation, des impacts de l'organisation ;
- La volonté de contribuer au développement de ces territoires et communautés, sur les plans social, politique, économique et culturel ;
- La définition des investissements qu'elle veut réaliser pour participer à la création de richesses et de revenus ;
- La volonté de susciter et/ou participer à l'émergence de projets favorables au développement des territoires et communautés.

## 5. CONTENU

On peut identifier 7 domaines d'action du développement local :

1. L'implication auprès des communautés
2. L'éducation et la culture
3. La création d'emplois et développement des compétences
4. Le développement des technologies et l'accès à la technologie
5. La création de richesses et de revenus
6. La santé
7. L'investissement dans des projets sociaux

## 6. LES DOMAINES D'ACTION

### DOMAINE D'ACTION 1 : L'IMPLICATION AUPRÈS DES COMMUNAUTÉS

#### 1. Objectif

S'enraciner dans son territoire par ses actions, son implication et son comportement vis-à-vis de la communauté.

#### 2. Questions

1. Comment l'organisation mesure-t-elle les impacts, négatifs et positifs, économiques, sociaux et environnementaux de son activité sur le territoire ?
2. Quelles ressources du territoire l'organisation utilise-t-elle plus particulièrement ? Comment les gère-t-elle ?
3. Quels types de relation l'organisation entretient-elle avec les acteurs de son territoire d'implantation, et en particulier les collectivités ?
4. Comment l'organisation s'implique-t-elle dans des réponses aux enjeux auxquels son territoire d'implantation est confronté ?
5. Si l'on devait implanter l'organisation aujourd'hui, l'implanterait-on ici, et pourquoi ?

### 3. Exemples

1. Evaluer les impacts de l'organisation sur les territoires où elle opère en récoltant les données internes ou en interrogeant les parties prenantes. Par exemple :
  - La localisation de ses fournisseurs et prestataires.
  - La localisation de ses clients.
  - Le volume du trafic de transports générés.
  - L'implication directe de l'organisation dans les instances locales.
  - La localisation du domicile de ses collaborateurs.
  - Leur mode de transport.
  - Leur implication dans la vie collective.
  - L'impact des stagiaires et leur apprentissage.
2. Consulter les groupes représentatifs de la communauté pour déterminer les priorités en matière d'investissement dans la société et d'activités de développement de la communauté.
3. Etre présente, si c'est possible et s'il y a lieu, dans des associations locales avec l'objectif de contribuer au bien public et au développement des objectifs des communautés.
4. Entretenir des relations transparentes avec les pouvoirs publics locaux et les représentants politiques.
5. Encourager les personnes à faire du bénévolat au service de la communauté et leur apporter un appui.
6. Participer à la mise en œuvre des programmes de développement.
7. Recueillir l'opinion de la communauté sur l'ouverture, la transparence et le comportement éthique de l'organisation (strict respect des principes ou valeurs des services publics comme l'égalité, la continuité, etc.).
8. Evaluer la perception de l'institution en ce qui concerne la couverture médiatique liée à sa responsabilité sociétale.
9. Échanger des connaissances et des informations avec des tiers (conférences, interventions dans des colloques nationaux et internationaux, partenariat recherche et développement).
10. Encourager la participation démocratique des citoyens au niveau local, régional, national ou international (ex : conférences publiques, processus de consultation ou de prise de décisions sur l'impact potentiel de l'organisation sur la sécurité ou la mobilité).
11. Soutenir l'engagement civique des citoyens, d'autres parties prenantes et des collaborateurs.

### 4. Risques en cas de négligence

- Ne pas évaluer les impacts de l'organisation à leur juste valeur
- Ne pas être reconnu comme étant un acteur du territoire et donc être considéré comme une organisation publique coupée des réalités et impersonnelle.
- Nuire à l'image de l'organisation publique quant à sa mission première.

### 5. Mesures de performance

- Existence de mesures d'impacts sur son environnement proche (circulation, bruit,...).
- Nombre d'actions en faveur de la communauté locale (mise à disposition de locaux, d'espaces verts,...).
- Nombre de contacts avec les associations locales.

## DOMAINE D'ACTION 2 : EDUCATION ET CULTURE

### 1. Objectif

L'éducation et la culture sont les fondements du développement socio-économique et font partie de l'identité de la communauté. La préservation et la promotion de la culture ainsi qu'une promotion de l'éducation compatible avec le respect des droits de l'Homme ont des impacts positifs sur la cohésion sociale et le développement social.

### 2. Questions

- Comment l'organisation s'implique-t-elle dans la promotion de l'éducation ainsi que dans la promotion et la préservation de la culture sur son territoire d'implantation ?
- Quelles actions sont mises en place par l'organisation pour sensibiliser et inciter ses collaborateurs à respecter son territoire et son environnement ?

### 3. Exemples

1. Identifier les problématiques spécifiques de ses territoires et communautés en matière d'éducation et de culture.
2. Identifier des partenaires locaux, porteurs de projets.
3. Réaliser ou participer à des actions ou des projets destinés à promouvoir l'éducation et les activités culturelles (organisation de portes ouvertes et visites, participation à des jurys).
4. Entretenir des relations, de manière proactive, avec les établissements d'enseignement et les organismes de diffusion de la culture.
5. Développer l'implication des membres de l'organisation dans les instances locales, les réseaux de groupes et d'individus relatifs à l'éducation et aux activités culturelles.
6. Inciter et faciliter la participation des collaborateurs à l'éducation et aux activités culturelles.
7. Sensibiliser le public à l'impact de l'organisation sur la qualité de vie des citoyens (ex : éducation sanitaire, soutien d'activités sportives et culturelles, participation à des opérations humanitaires, actions spécifiques en faveur de personnes défavorisées, activités culturelles ouvertes au public, etc.).
8. Mettre à disposition des lieux pour l'expression culturelle ou l'exposition d'œuvres d'artistes.
9. Participer au maintien et/ou à la réhabilitation du patrimoine culturel et, le cas échéant, promouvoir l'usage du savoir et des technologies traditionnelles des communautés autochtones.
10. Faciliter l'accès de ses collaborateurs à des activités culturelles par des aménagements de temps, des participations financières pour réduire les coûts d'accès, la mise à disposition de matériel ou de lieux, ...

### 4. Risques en cas de négligence

- Ne pas être reconnu comme étant un acteur du territoire et donc être considéré comme une organisation publique coupée des réalités et impersonnelle.
- Nuire à l'image de l'organisation publique quant à sa mission première.

### 5. Mesures de performance

- Nombre de partenariats avec les acteurs locaux en termes d'éducation et de culture.
- Nombre d'activités favorisant l'éducation et la culture (expositions, lien avec les établissements scolaires,...).

## DOMAINE D'ACTION 3 : CRÉATION D'EMPLOI ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

### 1. Objectifs

- Soutenir la création d'emploi de manière directe et indirecte (ex : circuits courts de fournisseurs).
- Soutenir le développement des compétences liées à l'employabilité de la population locale.

### 2. Questions

- Comment l'organisation participe-t-elle à la création d'emplois et au développement des compétences sur son territoire ?
- Comment prend-elle en compte l'impact sur l'emploi ou sur le développement des compétences de ses activités et de ses choix ?

### 3. Exemples

1. Intégrer les données relatives au développement de l'emploi et des compétences dans la réflexion stratégique de l'organisation, notamment pour les décisions d'investissement et d'évolution, les choix technologiques, les externalisations potentielles, la maîtrise de la charge de travail.
2. Analyser le « bassin d'emploi » et intégrer les travailleurs locaux en les formant à ses métiers.
3. Identifier des partenaires locaux, porteurs de projets.
4. Réaliser ou participer à des actions ou projets destinés à développer l'emploi et les compétences.
5. Entretenir des relations proactives avec les acteurs dédiés à l'emploi et aux compétences.
6. Évaluer l'impact économique sur la société au niveau local, régional, national et international (ex : création/attractivité d'activités de petites entreprises dans le voisinage, construction de routes ou mise en place de transports en commun également utiles pour les acteurs économiques existants).

#### 4. Risques en cas de négligence

- Ne pas être reconnu comme étant un acteur du territoire et donc être considéré comme une organisation publique coupée des réalités et impersonnelle.
- Nuire à l'image de l'organisation publique quant à sa mission première.

#### 5. Mesures de performance

- Nombre de partenariats avec les acteurs locaux favorisant l'emploi et l'acquisition de compétences
- Procédures d'embauche locale et proportion de cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels

### DOMAINE D'ACTION 4: DÉVELOPPEMENT DES TECHNOLOGIES ET ACCÈS À LA TECHNOLOGIE

#### 1. Définition

Les communautés et leurs membres ont besoin, entre autres choses, d'avoir un accès libre et sûr à la technologie moderne.

L'accès à l'information est la clé permettant de surmonter les disparités qui existent entre les pays, les régions, les générations, les sexes, etc.

#### 2. Objectifs

- Contribuer au développement des communautés, en particulier les populations fragilisées, pour maintenir la cohésion sociale et les liens interpersonnels en réduisant la fracture numérique.
- Contribuer à l'amélioration de l'accès à ces technologies par la formation, des partenariats et autres actions.

#### 3. Question

Comment l'organisation contribue-t-elle au développement du territoire au sein duquel elle opère de manière à promouvoir l'acquisition du savoir-faire technologique de la population, l'accès aux technologies et leur développement ?

#### 4. Exemples

1. Définir les impacts de l'organisation, sur les territoires et auprès des communautés au sein desquelles elle opère, relatifs à l'acquisition du savoir technologique par la population et à l'accès aux technologies : initiation à l'informatique pour les personnes âgées, aide financière à l'acquisition de matériel informatique, bornes d'accès limité à internet gratuit...
2. Définir les impacts de l'organisation, sur les territoires et auprès des communautés au sein desquelles elle opère, relatifs au développement des technologies : carte d'identité électronique, géo-positionnement satellite (Galileo), diffusion de nouvelles technologies sur base de développement dans le domaine météorologique, spatial, ...
3. Etudier la contribution de l'organisation au développement de technologies à caractère social à faible coût, faciles à reproduire et ayant un impact sociétal sur l'amélioration des conditions de vie des populations fragilisées : soutien à des initiatives de culture maraîchère en milieu urbain, vente de matériel public déclassé, soutien à l'achat de technologies adaptées aux personnes porteuses de handicap,...
4. Mettre en place des partenariats avec des organisations telles que les universités ou des laboratoires de recherche afin d'améliorer le développement scientifique et technologique au bénéfice de la population.
5. Identifier les problématiques spécifiques de ses territoires et communautés en matière d'accès aux technologies et promouvoir la diffusion de ses technologies, sur demande.
6. Entretenir des relations, de manière proactive, avec les établissements d'enseignement et les organismes de diffusion de la culture technologique.

#### 5. Risques en cas de négligence

- Contribuer à accentuer la fracture numérique au sein de la population et partant, favoriser l'exclusion d'une catégorie de la population.
- Nuire à l'image de l'organisation publique quant à sa mission première.
- Réduire l'initiative de l'innovation technologique à des motifs essentiellement commerciaux.

#### 6. Mesures de performance

- Mesure de l'impact de l'organisation en termes d'évolution technologique.
- Nombre d'actions et de partenariats en vue d'améliorer la diffusion de la technologie et de son accessibilité par tous.

## DOMAINE D'ACTION 5: CREATION DE RICHESSES ET DE REVENUS

### 1. Définition

Des entreprises et des coopératives compétitives et diversifiées sont un atout primordial pour la création de richesses au sein de toute communauté. Qui plus est, en aidant à créer des richesses et des revenus au niveau local et en promouvant une répartition équilibrée des bénéfices de l'activité économique parmi les membres de la communauté, les organisations peuvent jouer un rôle important dans la réduction de la pauvreté.

Les pouvoirs publics s'appuient sur les organisations respectant leurs obligations de paiement des taxes afin de pouvoir répartir les bénéfices de l'activité économique.

### 2. Objectifs

- Soutenir la création d'entreprises et d'organisations non marchandes locales, pourvoyeuses d'emplois.
- Favoriser l'économie locale via la politique d'achats.

### 3. Questions

- Comment l'organisation contribue-t-elle à la création de richesses sur son territoire ?
- Quelles initiatives l'organisation met-elle en œuvre pour soutenir la création d'entreprises et d'organisations non marchandes locales ?
- L'organisation a-t-elle identifié des fournisseurs locaux potentiels ?
- A quoi l'organisation alloue-t-elle ses revenus éventuels ?

### 4. Exemples

1. Définir l'impact socio-économique de son appartenance à une communauté.
2. Identifier les problématiques spécifiques de ses territoires et communautés en matière de création de richesses et de revenus.
3. Identifier les partenaires locaux, avec qui élaborer et déployer des actions et/ou dispositifs de création de richesses et de revenus.
4. Développer l'attractivité de la région en établissant au besoin des partenariats avec d'autres organisations publiques ou privées. Par exemple, arrêt de transport en commun à proximité d'un établissement scolaire, ...

### 5. Risques en cas de négligence

- Ne pas être reconnu comme étant un acteur du territoire et donc être considéré comme une organisation publique coupée des réalités et impersonnelle.
- Nuire à l'image de l'organisation publique quant à sa mission première.

### 6. Mesures de performance

- Existence de mesures d'impact de la présence d'une organisation.
- Connaissance de l'importance de l'organisation en termes d'emplois dans sa zone géographique (pourcentage d'emplois directs et indirects)
- Politique, pratiques et part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels

## DOMAINE D'ACTION 6: LA SANTE

### 1. Définition

La santé est un élément essentiel de la vie en société et elle est reconnue comme un des droits de l'Homme. Les menaces sur la santé publique peuvent avoir de graves conséquences pour les communautés et peuvent entraver leur développement.

Toutes les organisations peuvent envisager d'apporter leur contribution à la bonne santé des communautés.

Une communauté en bonne santé limite la charge imposée au secteur public et contribue au bien-être de la population.

## 2. Objectifs

- Respecter le droit à la santé et contribuer à la promotion de la santé, à la prévention des menaces pour la santé et des maladies et à l'atténuation des dommages éventuels pour la communauté.
- Contribuer à l'amélioration de l'accès aux services de santé.

## 3. Questions

- Comment l'organisation veille-t-elle à réduire les conséquences néfastes pour la santé de ses activités ?
- Comment l'organisation contribue-t-elle à la promotion de la santé en empêchant ou, si nécessaire, en atténuant les dommages éventuels sur ses territoires ?
- Contribue-t-elle à l'amélioration de l'accès aux services de santé ?

## 4. Exemples

1. Définir les impacts de l'organisation sur la santé.
2. Etudier la contribution que l'organisation peut apporter à la bonne santé des communautés.
3. Identifier les problématiques spécifiques de ses territoires et communautés en matière de santé et d'accès aux services de santé.
4. Identifier des partenaires locaux avec qui élaborer et déployer des actions et/ou programmes contribuant à la bonne santé des communautés et/ou facilitant l'accès aux services de santé.
5. Prévenir les risques pour la santé et les accidents de citoyens et d'agents (programmes de prévention, assistance dans la lutte contre le tabagisme, éducation pour une alimentation saine, ...)

## 5. Risques en cas de négligence

Contribuer à la dégradation de la santé de la population.

## 6. Mesures de performance

- Existence de mesure de la santé dans sa zone géographique
- Nombre de programme de prévention vers le personnel et/ou vers les citoyens.

## DOMAINE D'ACTION 7: INVESTISSEMENT DANS DES PROJETS SOCIAUX

### 1. Définition

L'investissement dans la société intervient lorsque des organisations investissent leurs ressources dans des initiatives et programmes visant à améliorer les aspects sociaux de la vie de la communauté.

Il convient que les investissements dans la société privilégient les projets qui sont viables à long terme et contribuent au développement durable.

Le partage des informations, la consultation et la négociation avec les parties prenantes locales permettent une approche participative de l'identification et de la mise en œuvre d'investissements dans la société.

### 2. Objectifs

- Apporter sa contribution aux besoins et aux priorités sociales des communautés au sein desquelles elle opère, en tenant compte des priorités fixées par les décideurs locaux et nationaux.
- Encourager l'implication des communautés dans la conception et la mise en œuvre de projets car cela peut aider les projets à survivre et à prospérer lorsque l'organisation n'est plus impliquée.

### 3. Questions

- De quelle manière l'organisation prend-elle en compte les besoins sociaux de la communauté locale et comment y répond-elle ?
- Comment l'organisation évalue-t-elle la performance environnementale, sociale et économique de chacun de ses projets d'investissement ?
- Comment s'assure-t-elle du caractère pérenne de ses investissements immatériels et matériels et de leur capacité à diminuer la dépendance de la communauté vis-à-vis de l'organisation ?

### 4. Exemples

1. Favoriser l'écoute des parties prenantes pour évaluer les besoins et déterminer les priorités du territoire et de la communauté
2. Identifier des partenaires locaux, porteurs de projets sociaux.
3. Apporter un soutien financier ou autre, en organisant des événements sociaux ou culturels, ...

4. Soutenir des citoyens défavorisés socialement (par exemple, accès pour la population locale fragilisée au restaurant de l'organisation publique).
5. Identifier le niveau de dépendance de la communauté vis-à-vis de l'organisation afin de prendre en compte le caractère pérenne des projets par l'autonomisation de la communauté.
6. Soutenir des projets de développement international.

#### **5. Risques en cas de négligence**

Nuire à l'image de l'organisation publique quant à sa mission première de favoriser la cohésion sociale et de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie de la communauté.

#### **6. Mesures de performance**

- Montant des investissements dans des projets sociaux.
- Nombre d'investissements dans des projets sociaux.

# TITRE II

## La mise en œuvre du CARS - Synthèse<sup>8</sup>

### Partie 1 – L'élaboration du plan d'action

Une organisation publique doit mettre en place un certain nombre de pratiques pour adopter une stratégie intégrant la RS :

- Évaluer l'impact de ses activités sur la société et l'environnement ;
- Hiérarchiser au sein des questions centrales les domaines d'action prioritaires ;
- Identifier les attentes de ses parties prenantes ;
- Identifier sa sphère d'influence ;
- Identifier les relations entre les acteurs : entre elle-même et la société, entre elle-même et ses parties prenantes, entre ses parties prenantes et la société ;
- Mettre en place un plan d'action ;
- Mettre en place un système de communication et dialogue avec l'ensemble de ses parties prenantes pour identifier leurs attentes et rendre compte de ses actions.

Ces pratiques seront détaillées en 22 étapes réparties en 5 phases destinées à faciliter l'introduction d'une démarche de RS dans une organisation publique.

#### Phase 1 - La préparation de la démarche de responsabilité sociétale

##### ETAPE 1 : COMPOSER LE GROUPE D'AUTO-ÉVALUATION DE LA RS

Il est souhaitable d'impliquer toute l'équipe dirigeante dans la mise en œuvre de la démarche RS.

En outre, il s'agira d'identifier les personnes ressources soucieuses de la RS dans l'organisation et désireuses de s'impliquer dans la démarche. Il pourra s'agir du responsable RS déjà en place, du coordinateur de la cellule Développement durable, du responsable HR, du conseiller en prévention, du responsable logistique, de responsable d'outils de DD déjà mis en place (EMAS, ISO 14000,...) ou de tout autre collaborateur soucieux de s'engager dans une telle démarche. Un appel pourra être fait dans toute l'organisation moyennant la description d'un profil. Un groupe réunissant de manière équilibrée dirigeants et personnel est une réponse idéale.

##### ETAPE 2 : DÉFINIR LE PÉRIMÈTRE DE LA DÉMARCHE

La responsabilité sociétale doit concerner toute l'organisation implantée sur un site. Pour les organisations publiques comportant plusieurs implantations décentralisées, il est envisageable de mettre en œuvre une démarche de RS globale ou pour chaque site. Il sera probablement utile de distinguer les actions communes qui concerneront l'organisation dans son ensemble de celles qui concerneront certaines implantations en particulier.

Il est toutefois déconseillé d'appliquer la démarche à un processus de l'organisation ou à une activité, ce qui rendrait la démarche peu crédible aux yeux de ses parties prenantes.

##### ETAPE 3 : IDENTIFIER LES MOTIVATIONS DE LA DIRECTION DANS CET ENGAGEMENT

---

<sup>8</sup> Pour une présentation complète de la mise en œuvre, voir Guide du participant pour l'implémentation, SPF P&O – DG Développement de l'Organisation et du Personnel

Une réflexion sur les motivations des dirigeants dans l'engagement de cette démarche peut s'avérer utile. Des motivations de la direction vont dépendre le dimensionnement de la démarche, l'ambition et la nature des actions qui seront menées. On peut relever différents types de motivations sans prétendre à l'exhaustivité :

- Les dirigeants sont conscients que la responsabilité sociétale fait partie intégrante de la mission de service public de l'organisation et qu'il serait souhaitable d'élargir cette préoccupation aux activités de l'organisation non liées à sa mission première (p.ex. l'environnement, les clauses sociales des marchés publics, ...).
- Les dirigeants sont conscients que l'image de l'organisation n'est pas bonne aux yeux d'un grand nombre de parties prenantes et qu'il convient de redorer cette image rapidement.
- Le climat socio-économique dégradé renforce le rôle des services publics dans le maintien de la qualité de vie des citoyens.

## ETAPE 4 : IDENTIFIER LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS D'UNE DÉMARCHE DE RS DANS L'ORGANISATION

### Définition :

Les éléments essentiels à prendre en compte pour réussir la démarche d'intégration de la RS dans la stratégie de l'organisation. Il peut s'agir aussi bien d'éléments existants sur lesquels s'appuyer que d'éléments qui ne sont pas encore sous contrôle.

### Exemples :

On peut citer parmi les facteurs clés de succès :

- La motivation exprimée par de nombreux collaborateurs.
- Une habitude de l'organisation à fonctionner en mode de projet transversal.
- La disponibilité de ressources budgétaires ou autres.
- La mise en place d'une démarche qualité avec le CAF (sensibilisation à la RS dans les organisations publiques).
- La possibilité d'interagir avec les parties prenantes principales.

## ETAPE 5 : IDENTIFIER LES RISQUES LIÉS À UNE DÉMARCHE DE RS

Les risques peuvent être considérés comme des obstacles qui pourraient rendre difficile, freiner ou faire échouer la démarche d'intégration de la RS dans la stratégie de l'organisation.

On peut citer parmi les risques :

- La difficulté de sensibiliser les collaborateurs à la démarche RS.
- Le risque d'empiéter sur la mission première d'une autre organisation publique.
- La dérive vers des actions purement philanthropiques ou caritatives

Un ou plusieurs risques estimés comme importants voire très importants pourront faire l'objet d'une action spécifique dans le plan d'action sociétal afin d'en garantir le succès.

## Phase 2 - Les questions centrales et les parties prenantes : identification, pondération et attentes.

La connaissance approfondie des parties prenantes constitue un des axes essentiels d'une démarche de RS.

Cette phase consistera à les identifier de manière assez exhaustive et de les hiérarchiser. La prise en compte de leurs attentes contribuera également à la pertinence des futures actions sociétales.

### ETAPE 6 : ELABORER L'INVENTAIRE DES ACTIONS RÉALISÉES EN MATIÈRE DE RS EN LIEN AVEC LES QUESTIONS CENTRALES

### ETAPE 7 : IDENTIFIER LES MISSIONS, LES ACTIVITÉS-CLÉS (OU MACRO-PROCESSUS) ET LES QUESTIONS CENTRALES CONCERNÉES PAR L'IMPACT SOCIÉTAL DE CES ACTIVITÉS-CLÉS AINSI QUE L'IMPACT SOCIÉTAL EN DEHORS DES MISSIONS PREMIÈRES DE L'ORGANISATION.

1. Identifier les missions de l'organisation.
2. Identifier les activités-clé (ou macro-processus) de l'organisation, en reprenant une activité de support pour les services internes.
3. Identifier les activités liées à **l'impact sociétal (1) en dehors des missions premières de l'organisation**. L'impact sociétal de l'organisation en dehors de ses missions premières est en lien étroit avec la question centrale 7 : « Communauté et développement local ».
4. Utiliser les fiches « questions centrales » en annexe 1 et identifier une (de préférence) question centrale qui est principalement concernée par l'impact sociétal de l'activité-clé (ou macro-processus). La question centrale 1 Gouvernance sera traitée ultérieurement, en phase 5 – évaluation du plan d'action.

Tableau 1 : Missions, activités de l'organisation et questions centrales concernées

Mission(s)	Activités-clés ou macro-processus	Questions centrales concernées par l'impact sociétal des activités-clés
<b>SUPPORT</b>		
<b>Impact sociétal hors mission(s) première(s)</b>		

## ETAPE 8 : IDENTIFIER LES PARTIES PRENANTES

Il s'agit de déterminer quels sont les acteurs qui répondent à la définition d'une partie prenante:

**« Les parties prenantes (ou Stakeholders) sont les Individus, les groupes d'individus ou les organisations qui ont un impact sur les activités, les produits et les services d'une organisation, et/ou qui peuvent être affectés par elles »**

Source : norme AA1000SES (stakeholders engagement standard 2011)

Une organisation publique identifie généralement les grandes catégories de parties prenantes suivantes :

- l'autorité politique ;
- les citoyens/clients (individus, groupes d'individus ou organisation)
- le personnel de l'organisation ;
- les partenaires ;
- les fournisseurs ;
- la société.

Exemples de questions à se poser pour identifier ses parties prenantes	
Catégorie de parties prenantes	Questions
Autorité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui possède un pouvoir d'injonction sur mon organisation ?</li> <li>• A qui dois-je rendre des comptes ?</li> </ul>
Les citoyens/clients (de 1 <sup>er</sup> rang)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui sont les destinataires de mes produits et services ?</li> <li>• Ces citoyens/clients peuvent-ils impacter mon organisation de manière positive ou négative</li> </ul>
Le personnel de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faut-il distinguer différentes catégories de personnel qui nécessitent un traitement différent ?</li> <li>• Les syndicats ou associations du personnel jouent-ils un rôle particulier ?</li> <li>• Ces associations peuvent-elles impacter mon organisation de manière positive ou négative ?</li> </ul>
Les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui sont nos partenaires avec qui nous collaborons pour réaliser des objectifs communs en retirant des avantages mutuels ?</li> <li>• Qui pourrait aider l'organisation à traiter tel ou tel impact ?</li> <li>• Ces partenaires impactent-ils mon organisation de manière positive ou négative ?</li> </ul>
Les fournisseurs de 1 <sup>er</sup> rang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les individus ou organisations qui fournissent des produits ou services à mon organisation ?</li> <li>• Ces fournisseurs impactent-ils mon organisation de manière positive ou négative ?</li> </ul>
Les fournisseurs de 2 <sup>ème</sup> rang (fournisseurs des	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auprès de qui mes fournisseurs se</li> </ul>

fournisseurs) et les clients finaux (de 2 <sup>ème</sup> rang)	fournissent-ils ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mes citoyens/clients sont-ils des organisations qui elles-mêmes ont des clients ?</li> <li>• Mes partenaires ont-ils eux-mêmes des (citoyens)/clients ? Et quels sont-ils ?</li> </ul>
<p><b>Exemples de questions à se poser pour identifier les parties prenantes sociétales affectées par les activités de l'organisation ou les affectant</b></p> <p>L'enjeu de la RS est, par définition, d'identifier des catégories de citoyens ou d'organisation qui ne sont pas des clients directs des produits ou services de l'organisation, ni des fournisseurs, ni des partenaires de l'organisation. En revanche, ils peuvent bénéficier ou subir des effets des activités de l'organisation.</p> <p><i>Ex : les établissements de petite restauration à proximité des écoles.</i></p> <p>Ces parties prenantes auront toujours peu d'impact sur les activités de l'organisation même si elles peuvent subir un impact relativement important de la part de l'organisation.</p> <p><i>Ex : conséquences de la fermeture de l'école sur les établissements de petite restauration.</i></p> <p>Il sera toujours difficile de leur accorder une pondération stratégique importante, c'est pourquoi il faut leur accorder une attention particulière sous peine de les ignorer.</p>	
La société	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut-on identifier des catégories de citoyens (voisinage, commerçants de proximité, transport en commun, contacts internationaux,...) qui ont des attentes vis-à-vis de l'organisation ?</li> <li>• Quelles catégories de citoyens sont impactées par mon organisation ? ces impacts sont-ils bénéfiques ou négatifs pour ces citoyens ?</li> <li>• Ces catégories de citoyens peuvent-ils impacter mon organisation de manière positive ou négative ?</li> </ul>

**Tableau 2 : parties prenantes par catégorie**

Catégorie de parties prenantes	Parties prenantes
Autorité	
Les citoyens/clients (de 1 <sup>er</sup> rang)	
Le personnel de l'organisation	
Les partenaires	
Les fournisseurs de 1 <sup>er</sup> rang	
Les fournisseurs de 2 <sup>ème</sup> rang (fournisseurs des fournisseurs) et les clients finaux (de 2 <sup>ème</sup> rang)	
La société	

## ETAPE 9 : IMPORTANCE DES QUESTIONS CENTRALES POUR L'ORGANISATION ET POUR LES PARTIES PRENANTES

Cette étape a pour objectif d'évaluer l'importance des questions centrales du point de vue de l'organisation, d'une part, et de ses parties prenantes, d'autre part. Vu la difficulté de recueillir l'avis des parties prenantes, il sera procédé à une auto-évaluation. Celle-ci sera faite en groupes de 3 ou 4, puis discutée en plénier.

Compléter le tableau 3 de la manière suivante :

1. Pour chaque question centrale qui figure au tableau 1, identifiez les parties prenantes reprises au tableau 2 qui sont concernées
2. Evaluer l'importance de chaque question centrale pour l'organisation  
1 : importance faible  
2 : importance moyenne  
3 : importance forte
3. Evaluer l'importance de chaque question centrale pour les parties prenantes qui sont concernées  
1 : importance faible  
2 : importance moyenne  
3 : importance forte
4. En synthèse, additionner l'importance de la QC pour l'organisation et les parties prenantes

**Tableau 3 : Importance des questions centrales pour l'organisation et les parties prenantes**

1	2	3	4	5	6	7
Mission(s)	Activités-clés ou macro-processus	Questions centrales concernées par l'impact sociétal des activités-clés	Parties prenantes concernées par les questions centrales	Importance de la question centrale pour l'organisation	Importance de la question centrale pour la partie prenante	Synthèse : importance de la QC pour l'organisation et les parties prenantes (5+6)
<b>SUPPORT</b>						
<b>Impact sociétal hors mission(s) première(s)</b>						

Les données du tableau peuvent être illustrées par la matrice d'importance des questions centrales pour l'organisation et ses parties prenantes.

### Matrice d'importance des questions centrales

Importance pour les parties prenantes	3			
	2			
	1			
		1	2	3
Importance pour l'organisation				

### ÉTAPE 10 : POUR LES QUESTIONS CENTRALES LES PLUS IMPORTANTES, ESTIMER LES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

#### Travail en sous-groupe

1. Reprendre les questions centrales les plus importantes (tableau 3 – col. 7)
2. Pour ces questions centrales les plus importantes, estimez les attentes des parties prenantes

Tableau 4 : Attentes des parties prenantes pour les questions centrales les plus importantes

1	2	3	4	5
Mission(s)	Activités-clés ou macro-processus	Questions centrales les plus importantes	Parties prenantes concernées par les questions centrales les plus importantes	Attentes de ces parties prenantes
<b>SUPPORT</b>				
<b>Impact sociétal hors mission(s) première(s)</b>				

## ETAPE 11 : EVALUER L'IMPACT DE L'ORGANISATION SUR LES PARTIES PRENANTES ET L'IMPACT DES PARTIES PRENANTES SUR L'ORGANISATION

Il s'agit de hiérarchiser les parties prenantes en fonction, d'une part, de l'impact que l'organisation a sur ces parties prenantes, et d'autre part, de l'impact de celles-ci sur l'organisation. La catégorie des parties prenantes « Société » sera analysée séparément afin d'en conserver toute la pertinence et l'importance dans cette démarche de RS.

- 1) Reprendre en colonnes 1 et 2 la liste des parties prenantes classées par catégorie (tableau 2)
- 2) Évaluez dans la colonne 3 l'impact de l'organisation sur ces parties prenantes : fort (F) ou faible (f)
- 3) Évaluez dans la colonne 4 l'impact de chaque partie prenante sur l'organisation : fort (F) ou faible (f)
- 4) Attribuez dans la colonne 5 un score global d'impact qui combine l'impact de l'organisation (col. 3) et l'impact de chaque partie prenante (col. 4) :
  - a. les 2 réponses sont « fort » (F) → score global d'impact 3
  - b. une réponse est « fort » (F) et l'autre « faible » (f) → score global d'impact 2
  - c. les 2 réponses sont « faibles » (f) → score global d'impact 1

**Tableau 5 : Impact de l'organisation sur les parties prenantes, des parties prenantes sur l'organisation et score global d'impact (les données indiquées le sont à titre d'exemples)**

Colonne 1	Colonne 2	Colonne 3	Colonne 4	Colonne 5
Catégorie de PP	Partie Prenante	Impact de l'organisation sur les PP	Impact des PP sur l'organisation	Score global d'impact
Autorité	Tutelle politique	Fort	Fort	3
	Cabinet			
Les citoyens/clients de 1 <sup>er</sup> rang	Citoyen A	Fort	Fort	3
	Citoyen B	Fort	faible	2
les clients finaux (de 2 <sup>e</sup> rang)	Citoyen C	faible	faible	1
Le personnel de l'organisation				
Les partenaires	Organisation C	faible	faible	1
	Organisation A	Fort	Fort	3

Les fournisseurs de 1 <sup>er</sup> rang				
Les fournisseurs de 2 <sup>e</sup> rang				
Société	voisinage	faible	faible	1
	Commerces de proximité	Fort	faible	2
	Transports en commun	fort	fort	2

## ETAPE 12: EVALUER LA SPHERE D'INFLUENCE DE L'ORGANISATION

Dans le contexte de RS, il est une notion qui revêt une importance particulière et qui a été développée par l'ISO 26000, c'est celle de « **sphère d'influence** ». Il s'agit d'une forme de responsabilité élargie de l'organisation. En effet, une démarche de RS ne saurait se borner aux portes de l'organisation et à ses seules activités. L'organisation a nécessairement une part de responsabilité sur les impacts générés par les activités de ses parties prenantes.

Ainsi, par exemple, dans le cas de marchés publics, l'absence de clauses sociales pourrait permettre à des fournisseurs nationaux de se fournir eux-mêmes dans des pays où l'interdiction du travail des enfants ne serait pas respectée.

Sur ce type de fournisseurs, l'organisation publique se doit d'exercer, si elle le peut, un « devoir d'influence » afin de l'inciter au maximum à mettre en œuvre des bonnes pratiques dans le domaine de la réglementation internationale du travail. Elle a un devoir de pédagogie. Parfois, les circonstances ou le contexte font que la capacité d'influence de l'organisation est plus ou moins réduite (multinationale, dimension politique forte,...). Il convient pour l'organisation de déterminer parmi ses parties prenantes, celles qui peuvent faire l'objet de mesures pédagogiques et qui sont en capacité d'être influencées, par exemple en les accompagnant, en les formant, en partageant les informations disponibles, en s'investissant à leur côté.

L'identification de la sphère d'influence prendra tout son sens par la suite quand il s'agira de distinguer parmi les actions à mener :

- celles qui traitent des **impacts directs** de l'organisation, c'est-à-dire ceux produits directement par l'organisation et qui nécessiteront des actions opérationnelles ;
- celles qui viseront à réduire **les impacts indirects**, c'est-à-dire ceux qui sont générés par une partie prenante au sein de la chaîne de prestations. Dans ce cas, l'organisation mettra plutôt en œuvre des actions de lobbying ou des actions de pédagogie et de sensibilisation, de partage d'information auprès des acteurs qu'elle souhaite influencer, dans le but de réduire ces impacts dont l'organisation elle-même n'a pas la maîtrise.

Une partie prenante pourra donc être l'objet d'une action opérationnelle, d'une action de persuasion ou des deux.

Exemple :

	Fournisseur A de 1 <sup>er</sup> rang	Fournisseur B de 2 <sup>e</sup> rang
Action opérationnelle	Inclure des clauses sociales dans le marché public	
Action de persuasion	Convaincre le fournisseur de	Convaincre le sous-traitant du

	respecter une norme environnementale (EMAS, ISO 14000,...)	fournisseur, dans un pays émergent, de respecter l'interdiction du travail des enfants.
--	--	--

#### Exemples de questions à se poser pour identifier la sphère d'influence

- Parmi toutes les parties prenantes identifiées, quelles sont celles sur lesquelles l'organisation peut exercer une influence ?
- Peut-on évaluer le degré d'influence que l'organisation peut exercer sur ces parties prenantes ? Attribuez une note de 0 à 3.
  - 0 : influence nulle
  - 1 : influence faible
  - 2 : influence moyenne
  - 3 : influence forte

**Tableau 6 : Sphère d'influence de l'organisation et degré d'influence**

Catégorie de PP	Partie Prenante	Degré d'influence de l'organisation sur la partie prenante
Autorité	Tutelle politique	
	Cabinet	
Les citoyens/clients initiaux	Citoyen A	
	Citoyen B	
les clients finaux (de 2 <sup>e</sup> rang)	Citoyen C	
Le personnel de l'organisation		
Les partenaires	Organisation C	
Les fournisseurs de 1 <sup>er</sup> rang		
Les fournisseurs de 2 <sup>e</sup> rang		

Reprendre dans le tableau suivant les parties prenantes les plus influençables par l'organisation (degré d'influence 3) en mentionnant la catégorie à laquelle elles appartiennent.

**Tableau 7 : Les parties prenantes les plus influençables par l'organisation**

Catégorie	Parties Prenantes

## Phase 3 - Les domaines d'action de responsabilité sociale prioritaires

### ETAPE 13 : IDENTIFIER LES DOMAINES D'ACTION PRIORITAIRES

## Travail en sous-groupe

Compléter le tableau 8 de la manière suivante :

1. A partir des tableaux 3 et 5, reprendre les missions et les activités-clés (ou macro-processus), les questions centrales et les parties prenantes concernées, l'importance des questions centrales et les données d'impact
2. Consulter les domaines d'action des questions centrales
3. Pour les questions centrales les plus importantes, consulter les attentes estimées au tableau 4
4. Identifier au maximum 10 domaines d'action prioritaires



## Phase 4 - Le plan d'action sociétal

### ETAPE 14 : FORMULER LES ACTIONS SOCIÉTALES OPÉRATIONNELLES POUR LES DA PRIORITAIRES

1. Reprendre les 10 domaines d'action prioritaires du tableau 8
2. Formuler une action de responsabilité sociétale pour chaque domaine d'action prioritaire en mentionnant la partie prenante principalement concernée.

**Tableau 9 : Plan d'action sociétal opérationnel**

	Les domaines d'action sociétaux prioritaires pour l'organisation	Les actions sociétales opérationnelles	Partie prenante concernée
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

## ETAPE 15 : FORMULER LES ACTIONS SOCIÉTALES DE PERSUASION POUR LES PARTIES PRENANTES SITUÉES DANS LA SPHÈRE D'INFLUENCE DE L'ORGANISATION AVEC UN DEGRÉ D'INFLUENCE ÉLEVÉ (3)

1. Reprendre les parties prenantes les plus influençables par l'organisation (tableau 7)
2. Formuler des actions de persuasion

**Tableau 10 : Plan d'action sociétal de persuasion**

Parties prenantes les plus influençables	Actions de persuasion

## ETAPE 16 : ELABORER LE PLAN D'ACTION SOCIÉTAL À INTÉGRER DANS LE PLAN STRATÉGIQUE DE L'ORGANISATION

Reprendre les actions sociétales opérationnelles formulées (tableau 9) ainsi que les actions sociétales de persuasion (tableau 16) et les intégrer dans un plan d'action sociétal à mettre en œuvre dans les 2 ans.

Identifier si nécessaire une ou plusieurs actions pour la gestion des risques de la démarche RS repris au tableau 5

**Tableau 11 : Plan d'action sociétal de l'organisation**

Plan d'action sociétal	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

## ETAPE 17 : VALIDER LE PLAN D'ACTION SOCIÉTAL AVEC LES PP CONCERNÉES, Y COMPRIS LE PERSONNEL (OPTIONNEL)

Selon les ressources dont dispose l'organisation, il est recommandé de faire valider le plan d'action par les PP. Il s'agira alors :

1. De valider les DA identifiés, leur importance et d'adapter la liste au besoin.
2. De valider le plan d'action et de l'adapter au besoin.

Pour ce faire, les PP seront réunies en panel et/ ou consultées de manière écrite.

## ETAPE 18 : PRÉSENTER LE PLAN D'ACTION SOCIÉTAL COMPLET (OPÉRATIONNEL ET DE PERSUASION) À L'ENSEMBLE DU PERSONNEL.

## ETAPE 19 : METTRE EN ŒUVRE LE PLAN D'ACTION

Le plan d'action sera mis en œuvre pendant les 2 années suivantes et le suivi de la mise en œuvre des actions sera assuré par l'organisation.

Les fiches projet pour les actions seront élaborées en tenant compte des indicateurs de performance suggérés pour chaque DA dans le corpus de la brochure.

## Partie 2 - Après la réalisation du plan d'action sociétal

### Phase 5 - Evaluer la réalisation du plan d'action et la gouvernance de l'organisation par rapport aux enjeux sociétaux

#### ETAPE 20 : ETABLIR LE DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE LIÉE À LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE.

**Question : Comment s'est déroulée la réalisation du plan d'action sociétal et son intégration dans la gouvernance de l'organisation ?**

Compléter le tableau 12 « Grille d'évaluation de la gouvernance » par le groupe d'auto-évaluation de la RS

1. Identifier les points forts et les domaines d'amélioration de l'organisation par rapport aux 9 domaines d'action de la gouvernance :

10. Mission, vision et valeurs
11. Leadership
12. Stratégie et planification de l'intégration de la responsabilité sociétale.
13. Déploiement de la responsabilité sociétale
14. Mesure des performances
15. Amélioration de l'organisation
16. Application du principe de redevabilité
17. Relations avec les parties prenantes
18. Respect des lois

2. Formuler des actions d'amélioration pour améliorer l'intégration de la responsabilité sociétale dans la gouvernance de l'organisation

**Tableau 12: Grille d'évaluation de la gouvernance**

GOUVERNANCE	
Domaine d'action	Questions
<b>1. Principes, vision, valeurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment l'organisation a-t-elle identifié ses valeurs ? Sont-elles en accord avec les grands principes de la responsabilité sociétale ?</li> <li>• Sont-elles partagées par l'ensemble des collaborateurs ? Quelles sont-elles ?</li> <li>• Sont-elles connues par les parties prenantes ?</li> <li>• Les dirigeants ont-ils un rôle d'exemple par rapport à ces valeurs ?</li> <li>• Ces valeurs intègrent-elles la logique d'action des services publics : citoyenneté (droits et devoirs), principe d'égalité, attention aux publics fragiles, poursuite de l'intérêt général, vision à long terme ... ?</li> <li>• Ces valeurs prennent-elles en compte les grands principes de comportement de l'ISO 26000 (redevabilité, transparence, comportement éthique, reconnaissance des intérêts des parties prenantes, respect du principe de légalité, prise en compte des normes internationales, respect des droits de l'homme) ?</li> <li>• Les valeurs et l'engagement de l'organisation sont-ils visibles pour toutes les parties prenantes ? Existe-t-il des indicateurs de</li> </ul>

	<p>performance pour le mesurer ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A quel niveau l'organisation est-elle engagée dans une démarche de développement durable (direction générale, services ou départements, global) ?</li> <li>• Comment l'organisation envisage-t-elle d'agir au sein de sa sphère d'influence pour promouvoir l'adoption des principes de développement durable.</li> </ul>				
	<table border="1"> <tr> <th>Points forts</th> <th>Domaines d'amélioration</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Points forts	Domaines d'amélioration		
Points forts	Domaines d'amélioration				
	<table border="1"> <tr> <th>Actions</th> </tr> <tr> <td></td> </tr> </table>	Actions			
Actions					
<b>2. Leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que fait le management pour encourager le personnel à intégrer les valeurs de la responsabilité sociétale dans son comportement quotidien?</li> <li>• Comment la direction montre-t-elle ou envisage-t-elle de montrer son engagement en faveur du développement durable ?</li> <li>• Que fait la direction pour garantir l'accès des groupes sous-représentés (femmes, groupes raciaux ou ethniques,...) aux postes à responsabilité ?</li> </ul>				
	<table border="1"> <tr> <th>Points forts</th> <th>Domaines d'amélioration</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Points forts	Domaines d'amélioration		
Points forts	Domaines d'amélioration				
	<table border="1"> <tr> <th>Actions</th> </tr> <tr> <td></td> </tr> </table>	Actions			
Actions					
<b>3. Stratégie et planification de l'intégration de la responsabilité sociétale.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment l'organisation a-t-elle identifié sa responsabilité sociétale : manière dont ses décisions et activités ont une incidence sur les autres et sur l'environnement et manière dont elle appréhende les attentes de la société sur le long terme.</li> <li>• Les éléments de la responsabilité sociétale sont-ils hiérarchisés en fonction de leur pertinence et de leur importance ?</li> <li>• Les plus importants et les plus pertinents sont-ils pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ?</li> <li>• Comment les objectifs et cibles reflétant l'engagement dans la responsabilité sociétale sont-ils définis ?</li> </ul>				
	<table border="1"> <tr> <th>Points forts</th> <th>Domaines d'amélioration</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Points forts	Domaines d'amélioration		
Points forts	Domaines d'amélioration				
	<table border="1"> <tr> <th>Actions</th> </tr> <tr> <td></td> </tr> </table>	Actions			
Actions					
<b>4. Le déploiement de la responsabilité sociétale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment les impacts des activités de l'organisation sur les questions centrales et les domaines d'action sont-ils répertoriés ?</li> <li>• Quels outils de reporting existent dans l'organisation pour s'assurer de l'efficacité de la compréhension et du déploiement de la stratégie intégrant la responsabilité sociétale ?</li> </ul>				
	<table border="1"> <tr> <th>Points forts</th> <th>Domaines d'amélioration</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Points forts	Domaines d'amélioration		
Points forts	Domaines d'amélioration				
	<table border="1"> <tr> <th>Actions</th> </tr> <tr> <td></td> </tr> </table>	Actions			
Actions					

<b>5. Contrôle des performances</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment l'organisation s'assure-t-elle que les activités se déroulent comme prévu, et comment identifie-t-elle les crises et événement anormaux ?</li> <li>• Quels sont les outils pertinents pour assurer le pilotage de l'organisation et en prévoir l'évolution (tableaux de bord internes, comptabilité analytique par produit, contrôle interne,...).</li> <li>• Quels indicateurs paraissent pertinents pour une gestion pérenne de l'organisation ?</li> <li>• Ces outils permettent-ils de s'assurer de la maîtrise des moyens mis en œuvre sur les plans économiques, sociaux et environnementaux et de la pérennité de l'organisation ?</li> <li>• Les résultats des activités en termes d'impacts sont-ils mesurés ?</li> </ul>	
	<b>Points forts</b>	<b>Domaines d'amélioration</b>
	<b>Actions</b>	
<b>6. Amélioration de l'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment l'organisation met-elle en place une démarche d'amélioration de son fonctionnement ?</li> <li>• Quel est le rôle des parties prenantes dans la revue des performances de l'organisation en matière de responsabilité sociétale ?</li> </ul>	
	<b>Points forts</b>	<b>Domaines d'amélioration</b>
	<b>Actions</b>	
<b>7. Application du principe de redevabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle importance l'organisation accorde-t-elle à la nécessité de rendre des comptes auprès de ses parties prenantes ?</li> <li>• Comment l'organisation identifie-t-elle les canaux de communication et la nature des informations en fonction des différentes parties prenantes ?</li> <li>• L'organisation pratique-t-elle une politique de transparence totale sur l'ensemble des données économiques, sociales et environnementales la concernant ? Comment diffuse-t-elle ces informations ? En particulier, la communication dans le cadre des processus contractuels (fournisseurs) est-elle transparente et complète ?</li> <li>• Comment l'organisation évalue-t-elle l'efficacité de sa communication externe ?</li> </ul>	
	<b>Points forts</b>	<b>Domaines d'amélioration</b>
	<b>Actions</b>	
<b>8. Relations avec les parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation cherche-t-elle à identifier les acteurs qui sont intéressés à son activité (directement ou indirectement) ? Si oui, comment ?</li> <li>• Comment les relations avec des partenaires extérieurs n'influençant pas directement son activité sont-elles</li> </ul>	

	<p>organisées ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes est-il transparent et sincère ? Comment les attentes sont-elles déterminées ?</li> <li>• Comment sont traitées les informations concernant les attentes des parties prenantes ? Sont-elles priorisées dans le temps ?</li> <li>• Ces attentes sont-elles intégrées dans la stratégie et planification de l'organisation ?</li> <li>• L'organisation encourage-t-elle ses parties prenantes à s'engager dans le développement durable ?</li> <li>• L'organisation évalue-t-elle le point de vue de ses parties prenantes externes sur ses activités ? (par exemple au moyen d'enquêtes).</li> </ul>				
	<table border="1"> <tr> <th>Points forts</th> <th>Domaines d'amélioration</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Points forts	Domaines d'amélioration		
Points forts	Domaines d'amélioration				
	<b>Actions</b>				
<b>9. Respect des lois</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment l'organisation s'assure-t-elle qu'elle se conforme aux exigences juridiques et réglementaires dans le cadre de la responsabilité sociétale ?</li> <li>• Comment l'organisation s'assure-t-elle du respect des normes et réglementations internationales dans le cadre des activités de ses fournisseurs, sous-traitants, etc. ?</li> <li>• Comment l'organisation cherche-t-elle à influencer ses parties prenantes afin qu'elles adoptent des règles d'éthique, que ce soit sur le plan économique, social ou environnemental ?</li> </ul>				
	<table border="1"> <tr> <th>Points forts</th> <th>Domaines d'amélioration</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Points forts	Domaines d'amélioration		
Points forts	Domaines d'amélioration				
	<b>Actions</b>				

## ETAPE 21 : FORMULER UN PLAN D'ACTION DE LA GOUVERNANCE DE L'ORGANISATION POUR UNE MEILLEURE INTÉGRATION DES ACTIONS SOCIÉTALES

Tableau 13 : Plan d'amélioration de la gouvernance

Les actions d'amélioration de la gouvernance	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	



## ETAPE 22 : RÉUNIR LE PERSONNEL ET LES PARTIES PRENANTES ET ÉVALUER LA RÉALISATION DES ACTIONS SOCIÉTALES

1. Développer un questionnaire d'évaluation à destination des parties prenantes et du personnel reprenant l'échelle d'évaluation suivante à appliquer pour chaque action.

**Tableau 14 : Echelle d'évaluation de la performance sociétale de l'organisation**

Phase	Echelle d'évaluation de la performance sociétale de l'organisation	Note
	Aucune action n'est engagée dans ce domaine. Nous disposons de peu, voire d'aucune information.	0
<b>PLAN (PLANIFIER)</b>	Nous avons défini un plan d'action	1
<b>DO (développer)</b>	Nous avons mis en œuvre/exécuté le plan d'action	2
<b>CHECK (CONTRÔLER)</b>	Nous contrôlons si nous faisons les bonnes choses de la bonne manière	3
<b>ACT (ADAPTER)</b>	sur la base des contrôles opérés, nous ajustons si nécessaire.	4
<b>PDCA</b>	Chaque action est planifiée, mise en œuvre, contrôlée et adaptée régulièrement. Nous apprenons des autres. Nous sommes dans un cycle d'amélioration continue dans ce domaine	5

2. Un commentaire explicatif de l'évaluation attribuée sera également demandé.

3. Recueillir et synthétiser les réponses.

4. Présenter les résultats lors d'une réunion du personnel et des PP.

N.B : Il sera tenu compte du mode de dialogue privilégié avec les parties prenantes

# Glossaire

## **BENCHMARK**

Résultat d'un excellent niveau (parfois qualifié de « meilleur de la classe », voir « Analyse comparative »), étalon de mesure pour opérer des comparaisons par rapport au niveau de performance reconnu comme norme d'excellence pour un processus spécifique.

## **COMPORTEMENT ÉTHIQUE**

Comportement conforme aux principes acceptés d'une conduite juste ou bonne dans le contexte d'une situation particulière, et en cohérence avec les **normes internationales de comportement**. (Voir : normes internationales de comportement)

## **DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

Le développement durable vise à combiner les objectifs d'une haute qualité de vie, de santé et de prospérité avec ceux de justice sociale, tout en maintenant la capacité de la Terre à supporter la vie dans toute sa diversité. Ces objectifs sociaux, économiques et environnementaux sont interdépendants et se renforcent mutuellement. Le développement durable peut être considéré comme une façon d'exprimer les attentes plus larges de la société en général.

## **DEVOIR DE VIGILANCE**

Démarche globale, proactive d'identification, visant à éviter et atténuer les impacts négatifs sociaux, environnementaux et économiques, réels et potentiels, qui résultent des décisions et activités d'une organisation sur tout le cycle de vie d'un de ses projets ou activités.

## **DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES**

Activité entreprise pour créer des opportunités de dialogue entre l'organisation et une ou plusieurs de ses **parties prenantes**, dans le but d'éclairer les décisions de l'organisation.

## **DIALOGUE SOCIAL**

Négociation, consultation ou simple échange d'informations entre les représentants des gouvernements, les employeurs et les travailleurs sur des sujets d'intérêt commun concernant la politique économique et sociale

## **EFQM (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT)**

L'European Foundation for Quality Management ou EFQM®, (en français Fondation européenne pour la gestion de la qualité) est une fondation européenne basée à Bruxelles. Elle a été fondée en 1988 par 14 entreprises européennes, avec l'appui de la commission européenne. L'objectif de cette organisation à but non lucratif est de promouvoir un cadre méthodologique pour permettre à ses membres d'évaluer leur niveau de qualité et de s'améliorer. Son modèle d'autoévaluation est fondé sur 9 principes qui n'ont pas tous la même pondération.

La version 2013 du modèle EFQM® propose un cadre de management qui répond aux attentes des organisations en quête d'un développement durable et qui souhaitent structurer leur démarche responsable selon les préconisations de la norme ISO 26000. Avec des focalisations sur l'anticipation, l'innovation et la prospective, la stratégie, l'éthique et la responsabilité sociale, ce modèle revendique la diversité des approches pour atteindre une excellence durable, sous tous les aspects de la performance.

## **ÉGALITÉ ENTRE HOMMES ET FEMMES**

Traitement équitable des femmes et des hommes. Il s'agit d'un traitement égal ou, dans certains cas, d'un traitement différent mais considéré équivalent en termes de droits, avantages, obligations et opportunités.

## **EMAS (ECO-MANAGEMENT AND AUDIT SCHEME)**

L'Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) est un outil de management environnemental destiné aux entreprises. Son but est d'évaluer et améliorer de manière continue les performances des entreprises en matière d'environnement.

Anciennement réservé au secteur industriel, en 2001 EMAS s'est ouvert à tous les secteurs économiques de services privés ou publics.

### **EMPLOYÉ**

Individu placé dans une relation reconnue comme étant une «relation de travail», dans la pratique ou dans la législation nationale. Le terme « agent » est également utilisé en tant qu' « agent de l'état ».

### **ENVIRONNEMENT**

Milieu naturel dans lequel opère une organisation, constitué de l'air, de l'eau, des sols, des ressources naturelles, de la flore, de la faune, des êtres humains, de l'espace extérieur, y compris leurs interactions. Dans ce contexte, le milieu s'étend de l'intérieur de l'organisation à l'échelle mondiale.

### **GOVERNANCE DE L'ORGANISATION**

Système au moyen duquel une **organisation** prend et applique des décisions dans le but d'atteindre ses objectifs.

### **GROUPE VULNÉRABLE**

Groupe d'individus partageant une ou plusieurs caractéristiques qui constituent la base d'une discrimination ou de circonstances défavorables en matière sociale, économique, culturelle, politique ou touchant à la santé, et qui empêchent les individus en question de disposer des moyens leur permettant de mettre leurs droits en application ou par ailleurs, de bénéficier d'opportunités égales.

### **GRI (GLOBAL REPORTING INITIATIVE)**

Le Global Reporting Initiative (GRI) a été établi vers la fin 1997 avec comme mission de développer les directives applicables mondialement en matière de développement durable, ainsi que de rendre compte des performances économiques, environnementales et sociales, initialement pour des sociétés puis, par la suite, pour n'importe quelle organisation gouvernementale ou non gouvernementale. Rassemblée par la coalition pour les économies environnementalement responsables (CERES) en association avec le programme d'environnement des Nations Unies (PNUE), le GRI incorpore la participation active des sociétés, des O.N.G., des organismes de comptabilité, des associations d'hommes d'affaires, et d'autres parties prenantes du monde entier. La version GRI actuellement en vigueur (depuis 2013) se nomme G4. Elle est appelée à remplacer progressivement les lignes directrices G3 et G3.1.

### **IMPACT DE L'ORGANISATION**

Changement positif ou négatif subi par la société, l'économie ou l'**environnement**, résultant entièrement ou en partie des décisions et activités passées et présentes d'une organisation.

### **NORMES INTERNATIONALES DE COMPORTEMENT**

Attentes vis-à-vis du comportement d'une organisation en matière de responsabilité sociétale, procédant du droit coutumier international, de principes généralement acceptés de droit international, ou d'accords intergouvernementaux universellement ou quasi universellement reconnus, ex : droit de l'homme, convention de l'OIT,...

### **PARTIE PRENANTE**

Individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une **organisation**.

Les parties prenantes (ou Stakeholders) sont les individus, les groupes d'individus ou les organisations qui ont un impact sur les activités, les produits et les services d'une organisation, et/ou qui peuvent être affectés par elles.

### **PDCA (PLAN-DO-CHECK-ACT)**

La roue de Deming est une illustration de la méthode de gestion de la qualité dite PDCA (Plan-Do-Check-Act). La roue de Deming est un moyen mnémotechnique permettant de repérer avec simplicité les étapes à suivre pour améliorer la qualité dans une organisation.

La méthode comporte quatre étapes, chacune entraînant l'autre, et vise à établir un cercle vertueux. Sa mise en place doit permettre d'améliorer sans cesse la qualité d'un produit, d'une œuvre, d'un service, etc.

Plan : Préparer, planifier (ce que l'on va réaliser) ;

Do : Développer, réaliser, mettre en œuvre (le plus souvent, on commence par une phase de test) ;

Check : Contrôler, vérifier ;

Act (ou Adjust): Agir, ajuster, réagir (si on a testé à l'étape Do, on déploie lors de la phase Act).

## **POPULATION FRAGILISÉE**

Individus risquant l'exclusion sociale comme résultat d'un processus reposant sur des **facteurs**

### **au niveau individuel :**

- le faible niveau d'instruction ;
- la précarité professionnelle et l'absence d'emploi ;
- l'isolement ;
- un degré de protection social insuffisant ;
- de mauvaises conditions de vie ;
- la dégradation de l'état sanitaire ;
- etc.

### **au niveau contextuel et macrosocial :**

- les restructurations industrielles ;
- la transformation de l'activité de production

Le phénomène d'exclusion implique le cumul progressif de cinq facteurs dont le dernier est l'octroi de prestations sociales. Le processus de désintégration comprend trois phases :

- la fragilisation,
- l'assistance publique,
- la mise hors-norme.

## **REDEVABILITÉ**

État consistant, pour une organisation, à être en mesure de répondre de ses décisions et activités à ses organes directeurs, ses autorités constituées et, plus largement, à ses parties prenantes.

## **RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE**

Responsabilité d'une **organisation** vis-à-vis des **impacts** de ses décisions et activités sur la société et sur l'**environnement**, se traduisant par un **comportement éthique** et transparent 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 tout en étant en cohérence avec les **normes internationales de comportement**;
- est intégré dans l'ensemble de l'**organisation** et mis en œuvre dans ses relations
- Les activités comprennent des produits, des services et des processus ;
- Les relations correspondent aux activités de l'organisation au sein de sa sphère d'influence.

## **R.O.I (RETURN ON INVESTMENT)**

ROI est un acronyme utilisé pour le terme anglais Return On Investment ou retour sur investissement en français.

La notion de ROI est très présente pour mesurer la rentabilité des actions de marketing afin de mettre en relation les coûts de campagne et l'activité commerciale générée. Le ROI s'exprime souvent à l'aide du chiffre d'affaires généré (ex 1€ investi a rapporté 5€ de chiffre d'affaires).

Dans le secteur public, il peut être très utile de mesurer le ROI des actions de l'administration publique. Par exemple, quelles sont les économies réalisées en matière de santé publique suite à des campagnes de vaccination ou de contrôle accru des restaurants.

## **SPHÈRE D'INFLUENCE**

Portée/ampleur des relations politiques, contractuelles, économiques ou autres à travers lesquelles une **organisation** (a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations.

## **TRANSPARENCE**

Accessibilité des informations relatives aux décisions et aux activités ayant une incidence sur la société, l'économie et l'**environnement**, et volonté d'en assurer une communication claire, exacte, opportune, honnête et complète

### **TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)**

La mobilisation permanente de toutes les ressources pour améliorer de manière continue :

- la qualité des produits et services
- la satisfaction de ses parties prenantes
- tous les aspects du fonctionnement de l'organisation
- son intégration dans l'environnement