

L'EXPERIMENTATION D'UNE ISO 26 000 DE TERRITOIRE DANS LE GATINAIS VAL DE LOING¹

RAPPORT DE RECHERCHE

Octobre 2014

Hervé Defalvard : Responsable scientifique, Erudite Chaire ESS-UPEM

Julien Deniard : Doctorant, Erudite, Chaire ESS-UPEM

¹ Les auteurs remercient Le Conseil Général de Seine-et-Marne, le Conseil Régional Ile de France, la Fondation Macif et la Caisse des dépôts pour le soutien financier apporté à cette expérimentation. Nos remerciements vont également aux dix organisations volontaires, qui ont été anonymisées dans ce rapport, à leurs dirigeants et à leurs parties prenantes pour leur participation à cette recherche basée sur la co-construction et le consensus. Enfin, nous remercions la communauté de communes du Gâtinais Val de Loing, et toute son équipe, pour son adhésion et sa mobilisation sans lesquelles cette expérimentation n'aurait pu aboutir.

Sommaire

INTRODUCTION	5
I. La responsabilité sociétale à l'échelle des territoires	7
1. Repères utiles sur la RSE.....	7
2. La norme ISO 26 000	9
2.1 Le contenu de la norme ISO 26 000	10
2.2 Les applications et démarches d'évaluation existantes	13
3. La spécificité de l'approche ISO 26 000 de territoire	14
3.1 Sa naissance en Seine-et-Marne et dans la CCGVL	14
3.2 Le territoire comme bien commun	15
3.3 Une double innovation dans la méthodologie et les indicateurs.....	16
II. l'expérimentation ISO 26 000 de territoire en Gâtinais Val de Loing.....	19
1. La méthodologie.....	19
1.1 La normalisation à l'échelle de la Seine-et-Marne	20
1.2 une démarche participative à l'échelle de la CCGVL.....	21
1.3 L'auto-évaluation accompagnée	23
1.4 Les spécificités de la démarche appliquée au territoire de la CCGVL	26
2. Le référentiel CCGVL.....	28
2.1 Le référentiel co-construit de l'organisation idéale du territoire	28
2.2 Un référentiel tourné vers le territoire	29
2.3 Un référentiel à géométrie variable	31
2.4 Des scénarios pour interpréter les résultats	33
III. Les résultats de l'expérimentation	35
1. Les résultats de l'auto-évaluation accompagnée.....	35
1.1 Une RSO tirée par la contribution interne des organisations a leur territoire.....	36
1.2 Les résultats en fonction des scénarios.....	41
1.3 Les résultats analysés par grande question centrale	43
2. Les pistes d'actions.....	46
2.1 Les préconisations individuelles pour les organisations volontaires	46
2.2 Les actions collectives à mettre en œuvre	47

CONCLUSION ET PERSPECTIVES	50
ANNEXES.....	54
Annexe 1 : Les domaines d'actions de la norme ISO 26 000.....	54
Annexe 2 : Principales démarches d'évaluation RSO inspirées de l'ISO 26 000	55

Table des illustrations

Figure 1 : Les questions centrales de la norme ISO 26 000	11
Tableau 1 : liste des organisations évaluées	20
Graphique 1 : Synthèse des résultats des entretiens avec les dirigeants des organisations volontaires	23
Graphique 2 : Les avis favorables des parties prenantes sur les 7 questions centrales de l'ISO 26 000 de territoire	24
Tableau 2 : Comparaison de l'ISO 26 000 de territoire avec d'autres démarches en fonction des pondérations appliquées aux questions centrales	28
Graphique 3 : Profils théoriques des organisations rapportés au profil de l'organisation idéale pour le territoire	31
Graphique 4 : Configuration des profils théoriques des organisations volontaires	32
Graphique 5 : Les profils réalisés en % du profil théorique de chaque organisation	35
Graphique 6 : La part des IQCC et IQCP dans les profils réalisés des organisations volontaires (scénario 1)	36
Graphique 7 : Les résultats par questions centrales pour une organisation A	37
Graphique 8 : Les résultats par questions centrales pour une organisation B	38
Graphique 9 : Profils réalisés en % du profil théorique de chacune des organisations (scénario 2)	39
Graphiques 10 et 11 : Résultats de l'évaluation de deux organisations sur les deux scénarios	41

INTRODUCTION

L'expérimentation « ISO 26 000 de territoire Gâtinais Val de Loing » a associé, de janvier 2013 à septembre 2014, la Chaire d'Economie Sociale et Solidaire de l'Université Paris Est Marne-la-Vallée (chaire ESS-UPEM), la communauté de Communes du Gâtinais Val de Loing (CCGVL) et dix organisations volontaires de tous types dans le but d'initier une approche pionnière de la responsabilité sociétale des organisations (RSO) à l'échelle d'un territoire.

Cette expérimentation s'inscrit dans un programme de recherche plus large porté par la chaire ESS-UPEM, qui joint deux axes théoriques, celui de l'entreprise et celui de l'économie territoriale. S'inscrivant dans un ensemble de recherches qui repensent l'entreprise sur une base collective, en France² aussi bien qu'aux Etats-Unis³, l'ISO 26 000 de territoire représente une innovation de laboratoire dont l'enjeu est d'apporter des outils opérationnels pour les territoires et pour leurs organisations afin de répondre au défi de la transition écologique et sociale. En effet, elle repose sur l'hypothèse que, dans cette transition, le territoire pourrait devenir un Bien commun en mesure de réunir des acteurs de tous types, public, privé classique et aussi privé ESS, afin que chacun y développe son activité en optimisant l'impact social et environnemental de celle-ci par rapport aux besoins du territoire. A ce titre, elle apporte des perspectives à l'élaboration théorique d'une économie territoriale toujours en cours de construction⁴ tout autant qu'elle contribue à modéliser l'économie sociale et solidaire comme une économie de territoire. Au final, elle compose un nouvel objet pour l'économiste⁵.

² Voir GIRAUD G. et RENOARD C. (2010), "Mesurer la contribution des entreprises extractives au développement local. Le cas des pétroliers au Nigeria", *Revue française de gestion*, n° 208-209, pp. 101-115. Et SEGRESTIN B. et HATCHUEL A. (2012), *Refonder l'entreprise*, Paris, Seuil, coll. "La République des idées".

³ KIMBRELL A.R. (2013), "Benefit Corporation Legislation: An Opportunity for Kansas to Welcome Social Enterprises", *Kansas Law Review*, vol. 62, pp. 549-584. Et PORTER M.E. et KRAMER M.R. (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, janv.-fév., pp. 1-17.

⁴ COURLET C. et PECQUEUR B. (2013), *L'économie territoriale*, PUG, 143 p.

⁵ DEFALVARD H. (2014), "L'ISO 26 000 de territoire, un nouvel objet pour l'économiste", *Economie Appliquée*, tome LXVIII, n°3, p. 91-114.

Ce programme se fonde sur une approche collective de l'évaluation de la performance sociétale et environnementale des organisations en vue d'enclencher une dynamique de progrès se rapportant aux divers aspects de la vie sociale et économique. Plus précisément, les objectifs de l'ISO 26 000 de territoire sont de proposer aux collectivités locales et aux organisations de leur territoire une démarche et une méthode d'évaluation collective de la RSO avec une double finalité. D'une part, l'objectif est pour chaque organisation de se situer par rapport à son impact social et environnemental sur la base d'une grille commune reflétant les priorités du territoire et associant ses parties prenantes. D'autre part, cette auto-évaluation accompagnée des organisations du territoire selon une démarche collective est l'occasion d'identifier et de formaliser un plan d'actions territorial afin d'améliorer l'impact social et environnemental de chacune des organisations. Ces actions peuvent être des actions individuelles, propres à chaque organisation, ou prendre la forme de nouvelles activités réalisées en commun par plusieurs organisations. L'ISO 26 000 de territoire outille une approche collective de la RSO, qui associe les trois volets du développement durable : l'économie, le social et l'environnement.

Dans une première partie, nous présenterons la normalisation en matière de responsabilité sociétale, ses enjeux et la spécificité de l'ISO 26 000 de territoire par rapport aux démarches existantes. Dans une deuxième partie, nous aborderons l'expérimentation ISO 26 000 de territoire telle que nous l'avons développée dans la communauté de communes du Gâtinais Val de Loing, avec sa méthode participative et à travers la co-construction d'un référentiel commun. Enfin, dans une troisième partie, nous présenterons les résultats de l'expérimentation de l'ISO 26 000 de territoire dans la CCGVL aussi bien au niveau de l'auto-évaluation accompagnée des organisations volontaires que des pistes d'actions individuelles et communes identifiées pour améliorer leur impact social et environnemental.

I. LA RESPONSABILITE SOCIETALE A L'ECHELLE DES TERRITOIRES

La norme internationale ISO 26 000, adoptée en 2010, s'inscrit dans une déjà longue histoire de la responsabilité sociétale des entreprises qui, pour certaines d'elles, ont longtemps pratiqué la responsabilité sociale des entreprises (RSE) sans le savoir. Après avoir donné quelques repères historiques, nous pourrions mieux indiquer les spécificités de la norme ISO 26 000 que d'aucuns ont qualifié de « norme hors norme »⁶. Née dans le département de Seine-et-Marne, l'application d'une ISO 26 000 de territoire représente une nouvelle étape de sa réflexion et de son instrumentation. Son enjeu est, en particulier, d'apporter une solution opérationnelle à la transition écologique et sociétale en ancrant l'usage de cette norme à l'échelle des territoires.

1. REPERES UTILES SUR LA RSE

Le mouvement de la responsabilité sociétale est un processus ancien qui s'est déployé par étapes. Pour le monde des affaires, la première vague de documents faisant acte dans l'histoire de la RSE correspond aux codes et aux chartes de bonnes conduites créés par des syndicats professionnels d'entreprises aux Etats-Unis dans les années 1930. Puis, au cours des années 1970, deux organisations intergouvernementales ont produit des référentiels qui ont fait jurisprudence⁷. Mais c'est au cours des années 1990 qu'un véritable processus de normalisation s'est mis en place à l'échelle internationale avec la production de diverses normes privées et publiques sur l'environnement, les questions sociales, les systèmes de management

⁶ CAPRON M. et al., *ISO 26000, une norme hors norme*, vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale, 2011, Economica.

⁷ Il s'agit de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) d'abord avec les « Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales » (1976) qui, comme son intitulé l'indique, s'adressent aux seules entreprises, suivis de la « Déclaration de principe tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale » (1977) de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) qui, quant à elle, s'adresse à la fois aux États, aux entreprises et aux travailleurs.

et les relations avec les parties prenantes. Deux normes en particulier, ont été des matrices pour la RSE et les outils de développement durable : la série des ISO 9000 sur la qualité, et des ISO 14 000 sur les systèmes de management environnemental.

Dans un contexte international où l'Union Européenne incite à la diffusion du développement durable dans les Etats-membres depuis le Traité d'Amsterdam en 1997, la France a entamé un travail législatif de transition écologique et sociale. La loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) de 2001, fixe, dans son article 116, l'obligation pour les sociétés françaises cotées sur un marché réglementé, de rendre compte dans leur rapport annuel de la manière dont elles prennent en compte les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités. Cette législation a été révisée avec l'article 225 de la loi Grenelle II pour élargir le périmètre de reddition.

S'appuyant sur ce processus législatif et normatif, un véritable marché du conseil en développement durable a vu le jour, accompagné de l'apparition d'une profusion d'outils de gestion qui s'inspirent des référentiels internationaux. L'exemple le plus représentatif est le Bilan Carbone, créé en 2001, qui comptabilise les émissions de gaz à effet de serre (GES) tels qu'ils ont été définis dans le Protocole de Kyoto.

Il faut souligner également que des pratiques innovantes sont nées au sein du secteur de l'économie sociale et solidaire, avec par exemple le bilan sociétal initié et développé depuis 1992 par le Centre des Jeunes Dirigeants et des Acteurs de l'Economie Sociale (CJDES) et, plus récemment le référentiel des Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE).

Enfin, pour les collectivités territoriales, des démarches spécifiques ont été développées, comme les Agenda 21, les Plans Climat Energie Territoriaux, ou les clauses sociales et environnementales dans les marchés publics. Concernant les collectivités territoriales en France, l'article de loi 255 du Grenelle 2 et de son décret d'application du 17 juin 2011 oblige toutes les collectivités et groupements intercommunaux à fiscalité propre de plus de 50 000 habitants à présenter, préalablement aux débats sur le projet du budget, un rapport sur leur situation en matière de développement durable.

En Île-de-France, le Conseil Régional a inscrit les principes de la RSE, qualifiée de « haute qualité sociale », dans la Stratégie régionale de développement économique et d'innovation 2011 - 2014, notamment pour accompagner les PME dans ces démarches. Elle a modifié la conditionnalité des aides pour inclure les principes de la norme ISO 26 000 dans les demandes de subvention. En outre, elle met en œuvre actuellement une démarche d'évaluation ISO 26 000 en interne.

Le département de Seine-et-Marne est quant à lui engagé dans une démarche de développement durable depuis 2005, année de lancement du processus d'élaboration d'un Agenda 21 adopté par l'Assemblée départementale en mars 2007. De nombreuses actions ont été impulsées, comme la mise en place d'un Plan Climat Energie, l'éco-conditionnalité des aides départementales, la prise en compte de critères de développement durable dans les achats, la réalisation d'un Atlas de la biodiversité, des actions en faveur de la démographie médicale, ou la mise en place d'un transport à la demande au service des personnes handicapées (PAM 77), etc.

2. LA NORME ISO 26 000

Il existe, à l'heure actuelle, un foisonnement d'outils et de démarches de développement durable et responsable, qui se rapportent à divers types d'organisations. Ces démarches méthodologiques s'appliquent, dans une très large majorité, à une seule catégorie d'acteurs, soit les grandes entreprises (Responsabilité Sociale de l'Entreprise ou RSE), soit les pouvoirs publics, mais rarement aux deux. Si celles-ci sont utilisées abondamment dans les hautes strates de l'économie (par exemple, les entreprises du CAC 40), elles peinent à irriguer tout le tissu économique. Dans ce maquis, la norme ISO 26 000 représente sinon un tournant tout au moins un essai de synthèse.

La norme ISO 26 000 de Responsabilité Sociétale des Organisations a été publiée assez récemment en 2010 après un long processus de rédaction, étalé sur près de 10 ans. Elle possède cinq spécificités qui lui confèrent un fort potentiel de diffusion :

1. C'est une norme internationale qui a rassemblé un très grand nombre de pays, du Nord et du Sud, 43 pays au début du processus et 91 pays à la fin. Elle a été adoptée en octobre 2010 par 71 pays. Les représentants de ces pays ont travaillé sur la base de cinq groupes linguistiques.
2. Elle a fait l'objet d'un processus partenarial de rédaction en prenant en compte les différentes catégories de parties prenantes au travers de six collèges constitués pour chaque pays : dirigeants, pouvoirs publics, ONG, syndicats de salariés, consommateurs et experts (universitaires).
3. Elle rassemble dans un même texte et à un même degré d'importance les questions de l'environnement et les questions sociales.
4. Elle s'applique à tous types d'organisation : publique, privée à but lucratif mais aussi privée à but non lucratif, quelque soit la taille ou le lieu géographique d'implantation.
5. Elle introduit la notion de sphère d'influence comme un domaine dans lequel une organisation a la capacité d'influer sur les décisions et les activités de ses parties prenantes, ce qui la rend responsable devant son environnement institutionnel.

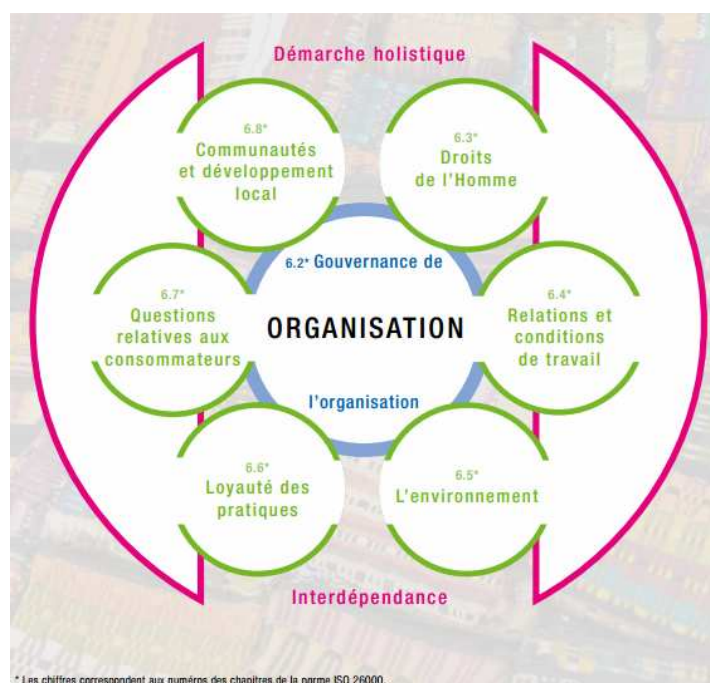
2.1 LE CONTENU DE LA NORME ISO 26 000

Dans le texte de la norme ISO 26 000, la responsabilité sociétale est définie comme « *la responsabilité de l'organisation vis-à-vis des impacts causés par ses décisions et ses activités sur la société et l'environnement. Celles-ci se traduit 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.* »

Le texte stipule que la norme ISO 26 000 est volontaire. Elle n'est pas une norme de système de management et n'est pas non plus destinée à faire l'objet d'une certification. Toute prétention de certification serait une mauvaise représentation de la lettre et de l'esprit de celle-ci.

La norme ISO 26 000 aborde sept questions centrales représentées dans le schéma ci-après (figure 1).

Figure 1 : Les questions centrales de la norme ISO 26 000



Lors de la mise en place de la responsabilité sociétale, une organisation devra prendre en compte ces questions centrales de manière holistique, c'est-à-dire qu'elle devra considérer la totalité des questions centrales et des domaines d'actions⁸ comme un tout, de sorte que les améliorations ciblant un domaine d'action n'affectent pas défavorablement un autre.

De plus, plusieurs principes ont été définis explicitement dans le texte. Les organisations qui s'engagent dans une démarche de RSO doivent les respecter sans condition :

- Le principe de reddition : une organisation se doit de rendre compte des impacts qu'elle génère sur la société et l'environnement et accepte un certain droit de regard des parties prenantes.
- La transparence : l'organisation doit diffuser de manière claire, juste, exhaustive et actualisée les informations sur les impacts de ses activités, sa politique et ses décisions.
- Un comportement éthique : c'est-à-dire fondé sur les principes d'honnêteté, d'équité et d'intégrité. L'organisation s'engage à prendre en compte les intérêts des parties prenantes en s'appuyant sur des standards internationaux.
- Le respect des intérêts des parties prenantes de l'organisation : ceci implique l'identification de l'ensemble de ses parties prenantes et de prendre en considération leurs points de vue lorsqu'ils sont affectés par une décision de l'organisation.
- Le respect du principe de l'égalité : ce principe se réfère à l'obligation pour les organisations de se conformer aux dispositions légales dans toutes les juridictions où elle opère.
- Le respect des normes internationales de comportement : ce principe s'applique particulièrement dans les pays où la législation ne comporte pas de lois qui garantissent la protection des travailleurs et où le droit international peut être mobilisé (ONU, OIT, OCDE, etc.).

⁸ Voir annexe 1 : les domaines d'actions de la norme ISO 26 000

- Le respect des droits de l'homme : l'organisation reconnaît à la fois leur importance et leur universalité.

2.2 LES APPLICATIONS ET DEMARCHES D'ÉVALUATION EXISTANTES

En France, la branche normalisation de l'AFNOR a développé plusieurs supports pour aider à la mise en œuvre de la norme ISO 26 000 dans différents secteurs économiques ou fonctions managériales⁹. Elle a édité également plusieurs guides sur la méthodologie d'évaluation¹⁰. Enfin, elle est très active sur la question centrale concernant la gouvernance¹¹, qui nécessite d'être précisée à l'échelle internationale, cette thématique étant la seule à ne pas comporter de déclinaison en domaines d'actions.

Du côté de l'évaluation, les acteurs de la certification ont depuis 2010 modifié leurs prestations pour inclure le référentiel de la norme. Par exemple, VIGEO propose une offre VIGEO 26 000, SGS une prestation SGS 26 000, et Bureau Veritas un service CAP 26 000. La branche certification de l'AFNOR a également fait évoluer son offre à l'attention des collectivités territoriales AFAQ 1000NR en AFAQ 26 000 collectivités¹².

Si l'on se concentre sur ce qui se passe dans les territoires, il existe un certain nombre d'actions de diffusion de la norme ISO 26 000 menées sous l'impulsion des collectivités territoriales. Ces opérations ont pour la plupart le même schéma, une organisation publique mandate un cabinet de conseil pour réaliser auprès de 10 ou 20 organisations une mission d'évaluation donnant lieu à des préconisations individuelles.

⁹ FD X 30-028 « Guide d'utilisation de l'ISO 26000 pour le secteur de la communication », 2012. NF X 30-135 « Achats responsables », 2012. AC X 30-030 Guide d'utilisation de l'ISO 26000 dans l'agro-alimentaire, 2012. BP X 30-034 « Guide d'utilisation de la norme ISO 26000 pour les opérateurs de transports publics de voyageurs », 2014.

¹⁰ XP X 30-027 « Rendre crédible une démarche de responsabilité sociétale basée sur l'ISO 26000 », 2010. XP X 30-029 « Méthodologie d'identification des domaines d'action pertinents et importants de la responsabilité sociétale d'une organisation - Document pour la mise en œuvre de l'ISO 26000 », 2012. FD X 30-024, « guide de vérification des données extra-financières », 2014.

¹¹ FD X 30-031 « Gouvernance et responsabilité sociétale – ISO 26000 », 2013.

¹² Voir annexe 2 : les principales démarches d'évaluation de la RSO inspirées de l'ISO 26 000

Cela a pu se dérouler à l'échelle d'une région comme en PACA durant 18 mois en 2012 et 2013, ou à l'échelle d'un PNR, comme dans le Vexin français en 2014.

3. LA SPECIFICITE DE L'APPROCHE ISO 26 000 DE TERRITOIRE

3.1 SA NAISSANCE EN SEINE-ET-MARNE ET DANS LA CCGVL

Le programme ISO 26 000 de territoire est né à la suite du rapport de la chaire ESS pour le Conseil général sur « l'ESS comme levier de développement durable et inclusif en Seine-et-Marne »¹³. Dans cette étude, la place des acteurs de l'ESS et leurs perspectives, ont été plus particulièrement examinées dans deux secteurs clés du département, le tourisme et l'agriculture, ainsi que dans deux territoires, l'un urbain, l'autre rural. Dans ce dernier, en lien avec l'équipe de la CCGVL, un certain nombre d'organisations de divers statuts, ESS mais aussi public ou privé classique, ont été identifiés comme intégrant à leur activité, et chacune à sa manière, des valeurs sociales et solidaires. Afin d'aller plus loin dans le but d'éclairer leur contribution sur le territoire mais aussi de favoriser leurs synergies, l'une des préconisations du rapport a proposé d'expérimenter une norme ISO 26 000 de territoire dans la CCGVL dans la mesure où l'ISO 20 000 avait deux caractéristiques qui la rendaient adaptées à notre démarche. La première est que cette norme ISO s'applique à tous types d'organisation et la seconde qu'elle repose sur une construction partenariale. La publication récente de la norme ISO 26 000 a ainsi été une opportunité pour en imaginer une application territoriale s'inscrivant dans un mouvement de dimension internationale.

¹³ Disponible en téléchargement sur le site de la Chaire ESS : <http://www.univ-mlv.fr/chaire-economie-sociale-solidaire>.

3.2 LE TERRITOIRE COMME BIEN COMMUN

La mise en œuvre de notre préconisation consista à proposer une approche collective de l'ISO 26 000 sur une base territoriale avec l'idée de co-construire avec les acteurs du territoire une démarche qui décline, de manière originale, les deux niveaux de l'ISO 26 000, celui de la normalisation, et celui de l'évaluation.

Au niveau de la normalisation, l'ISO 26 000 propose des lignes directrices sur la responsabilité sociétale destinées à tous types d'organisations qu'il s'agit ici d'interpréter en fonction du territoire. Cette approche est complémentaire des travaux menés par l'AFNOR sur des applications de la norme ISO 26 000 à des fonctions (achats responsable, communication) ou des filières (agroalimentaires, transports urbains).

Au niveau de l'évaluation, l'ISO 26 000 de territoire a pour objet de développer une méthodologie spécifique d'évaluation sociétale des organisations où le territoire est considéré comme le Bien commun des organisations et de leurs parties prenantes internes et externes¹⁴. Grâce à cette démarche, les enjeux du territoire sont intégrés à l'agenda des organisations en rattachant ces derniers à leurs modèles économiques. L'ISO 26 000 de territoire se matérialise par un référentiel d'évaluation commun aux organisations volontaires du territoire quelque soit leur taille, leur rôle ou leur statut, afin de mesurer mais aussi de dynamiser localement leur impact économique, environnemental et social. Le référentiel, avec ses indicateurs, a vocation à devenir un bien collectif du territoire et la propriété commune de ces organisations.

Grâce à l'ISO 26 000 de territoire, l'accent est mis, d'une part, sur les caractéristiques et les spécificités de l'ancrage territorial des organisations au travers de leurs activités et de leurs parties prenantes, et, d'autre part, sur les questions centrales de la norme qui concernent l'ensemble des parties prenantes de l'organisation et pas

¹⁴ Voir notre contribution au 51^e colloque de l'Association des Sciences Régionales de Langue Française (ASRDLF), Université Paris Est Marne la Vallée, 7, 8, 9 juillet 2014 : DEFALVARD H. et DENIARD J., "L'ISO 26 000 de territoire ou le territoire comme Bien commun".

uniquement telles ou telles catégories. En effet, contrairement aux autres démarches d'évaluation de la responsabilité sociétale, l'ISO 26 000 de territoire, tout en prenant en compte toutes les questions centrales de manière holistique, place au centre des préoccupations des acteurs les questions qui les concernent tous et qui sont passées au filtre du consensus collectif. Il s'agit du soutien :

1. Aux populations vulnérables en raison de situation de chômage, de pauvreté, de dépendance, de handicap,... etc.
2. Aux communautés et au développement local en termes d'activité, d'emploi, de retombées économiques ou, encore, d'animation locale
3. A la protection de l'environnement concernant la gestion des déchets, de la biodiversité, de la consommation d'énergie, etc.

3.3 UNE DOUBLE INNOVATION DANS LA METHODOLOGIE ET LES INDICATEURS

La chaire ESS a développé l'ISO 26 000 de territoire comme une innovation de laboratoire qui a donné lieu à deux axes de recherche : l'un sur la méthodologie de l'expérimentation et l'autre sur les indicateurs du référentiel.

La méthodologie s'inspire des recherches en économie expérimentale et partenariale qui réserve une place particulière à la recherche-action. Le programme ISO 26 000 de territoire et son expérimentation ont donné lieu à la co-construction d'une approche collective et participative associant des organisations du territoire et leurs parties prenantes avec la collectivité territoriale. Les autres méthodes d'évaluation qui existent aujourd'hui ne s'adressent pas au couple « collectivités territoriales + organisations » mais à une organisation isolée et aucune ne relève de ce caractère collectif. Dans ce sens, L'ISO 26 000 de territoire n'est pas une norme uniquement pour les collectivités territoriales à l'image du référentiel d'évaluation des Agenda 21 ou de la norme AFAQ 26 000 Collectivités Territoriales ou bien encore une déclinaison uniquement valable pour les entreprises considérées de manière isolée.

L'entrée par le territoire de notre démarche d'évaluation nous amène à nous centrer principalement sur les PME et les organisations de petites tailles. Pour cela, nous avons créé des outils permettant une auto-évaluation accompagnée des organisations. Cette démarche est la plus adaptée à ce type d'acteurs. Elle est également suffisamment légère et flexible pour s'appliquer à la variété des situations. Il faut garder à l'esprit qu'il ne s'agit pas de procéder à une certification des organisations mais d'accompagner ces dernières dans l'évaluation de leur impact sociétal sur le territoire.

De manière prédominante, les méthodes d'évaluation existantes portent sur des structures hors de l'économie sociale et solidaire. Lorsque ce n'est pas le cas, ces méthodes restent confidentielles comme pour le bilan sociétal qui ne s'intéresse qu'aux structures de l'ESS et qui est, aujourd'hui, en sommeil. A l'inverse, l'ISO 26 000 de territoire, si elle privilégie les organisations de l'ESS, elle leur offre surtout un levier pour changer d'échelle en les associant aux autres organisations du territoire. Souvent ancrées dans des logiques de proximité, les organisations de l'ESS trouvent en effet dans l'ISO 26 000 de territoire une opportunité de créer des synergies entre elles et les acteurs privés classiques et les pouvoirs publics pour un développement durable et inclusif du territoire.

Enfin, l'ISO 26000 de territoire n'est pas seulement une méthodologie d'évaluation, elle est aussi et peut-être même surtout un processus d'accompagnement des territoires et des organisations pour proposer des pistes de progrès à la fois individuelles et collectives. C'est un outil qui guide les organisations grâce à un plan d'amélioration individuel et la collectivité territoriale grâce à des préconisations dans la mise en œuvre de la politique publique de développement local. En cela, l'ISO 26000 de territoire se concentre sur les coopérations visant à améliorer la qualité sociétale des organisations engagées dans la démarche et qui génèrent un développement économique durable et solidaire.

Concernant le référentiel et ses indicateurs, ils font l'objet d'une co-construction entre les organisations du territoire et leurs parties prenantes, en lien étroit avec la collectivité territoriale et la chaire ESS-

UPEM. Ainsi, les indicateurs et les actions de l'organisation ne sont pas évalués uniquement par les dirigeants de la structure engagée dans notre démarche mais par des personnes représentatives des parties prenantes. Ils permettent aussi de déterminer la valeur relative de la performance sociétale des organisations non pas en fonction d'un même secteur d'activité ou de ratios de comparaison mais en fonction d'un profil idéal rattaché au territoire et qui est partagé par tous les acteurs.

II. L'EXPERIMENTATION ISO 26 000 DE TERRITOIRE EN GATINAIS VAL DE LOING

Le programme ISO 26 000 de territoire comprend deux volets qui ont chacun fait l'objet de mobilisation de ressources en 2013 et 2014. D'une part, la chaire ESS-UPEM a noué un partenariat avec l'AFNOR afin de publier, à l'échelle du département, des lignes directrices d'utilisation de la norme ISO 26 000 en Seine-et-Marne. D'autre part, elle a réalisé une expérimentation en partenariat avec la communauté de communes du Gâtinais Val de Loing (CCGVL). A ce titre, un comité de pilotage a été constitué comprenant des représentants de la chaire ESS, de la CCGVL, de la Région IDF, du Conseil général de Seine-et-Marne, de Seine-et-Marne Développement, de l'Atelier IDF, de la Caisse des Dépôts et de la Macif.

Dans une première section, nous présenterons la méthodologie que nous avons proposée et suivie pour réaliser l'expérimentation ISO 26 000 de territoire dans la CCGVL. Puis, dans une deuxième section, nous aborderons le référentiel tel que nous l'avons co-construit avec les acteurs du territoire afin d'évaluer leur impact environnemental et social tout en dégagant au fur et à mesure les principales pistes de progrès pour l'amélioration de cet impact.

1. LA METHODOLOGIE

La méthodologie de l'expérimentation ISO 26 000 de territoire en Seine-et-Marne a reposé sur une démarche participative privilégiant, notamment au niveau de la CCGVL, le consensus entre les acteurs du territoire. Cette démarche développe une approche de l'ISO 26 000 basée sur la méthode de l'auto-évaluation accompagnée des organisations, qui a permis de dégager les spécificités du territoire à prendre en compte afin de proposer des solutions adaptées pour son développement plus durable et plus solidaire.

1.1 LA NORMALISATION A L'ECHELLE DE LA SEINE-ET-MARNE

La normalisation de la démarche ISO 26 000 de territoire a été opérée au niveau départemental avec la publication d'un guide à l'intention des réseaux socio-économiques du territoire afin que ces derniers sensibilisent leurs membres à la responsabilité sociétale à travers les différentes problématiques identifiées de manière collégiale comme prioritaires et pertinentes pour la Seine-et-Marne¹⁵. Le guide a pour objectif de faciliter la prise en compte des spécificités du département dans les démarches des organisations intervenant sur ce territoire. Son élaboration a mobilisé des acteurs représentatifs des différentes parties prenantes du département de la Seine-et-Marne. Des entretiens individuels ont permis en plus d'associer aux travaux du groupe des personnes clefs sur certains domaines d'actions de la norme. Sa contribution s'inscrit au niveau de la normalisation en définissant les domaines d'actions prioritaires et pertinents pour le territoire sur la base des sept questions centrales de l'ISO 26 000.

Ce guide présente pour chacune des 7 questions centrales (voir p. 11), une identification des sujets les plus significatifs pour le territoire de la Seine-et-Marne, les parties prenantes clefs et les pistes d'actions associées. Il propose ainsi aux acteurs, une analyse des sujets les plus significatifs du territoire qu'ils peuvent intégrer dans leur propre démarche de responsabilité sociétale en s'inspirant des pistes d'actions identifiées. Celles-ci ne portent pas sur les actions et les interventions des autorités publiques dans la réalisation de leur mission d'intérêt général ou de leur mandat mais vont au-delà des obligations réglementaires qui doivent être respectées par toutes les organisations.

Ces lignes directrices ont été mobilisées pour la création du référentiel ISO 26 000 de territoire. Le travail de traduction du guide concernant les lignes directrices pour la Seine-et-Marne au niveau du référentiel

¹⁵ AC X30-077, « Guide de responsabilité sociétale pour les acteurs d'un territoire - Une expérimentation ISO 26000 en Seine-et-Marne », Juin 2014. Accessible sur le site de l'AFNOR (www.boutique.afnor.org).

pour l'évaluation des organisations de la CCGVL s'est également appuyé sur d'autres référentiels existants en matière de RSE¹⁶.

1.2 UNE DEMARCHE PARTICIPATIVE A L'ECHELLE DE LA CCGVL

La démarche de l'ISO 26 000 de territoire repose sur un processus participatif associant à l'organisme accompagnateur, ici la chaire ESS-UPEM, une collectivité territoriale, ici la CCGVL, et des organisations volontaires de tous types. Après la première exploration du territoire de la CCGVL dans le cadre du rapport sur les acteurs de l'ESS en Seine-et-Marne, un travail de l'équipe de la CCGVL en lien avec la chaire ESS-UPEM a permis d'identifier des organisations du territoire susceptibles de participer à l'expérimentation. Après leur sollicitation par la CCGVL, dix organisations se sont déclarées volontaires pour expérimenter la norme ISO 26 000 de territoire dans le Gâtinais Val de Loing et en devenir les pionniers. Ces dix organisations sont présentées dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1 : liste des organisations évaluées

Codage	Type	Effectifs	Activité
ESS1	Privé ESS	51	Commerce de gros
CLAS1	Privé classique	19	Métallurgie
ESS2	Privé ESS	10	Formation
ESS3	Privé ESS	30	Médico-social
ESS4	Privé ESS	Bénévoles	Caritatif
ESS5	Privé ESS	Bénévoles	Jeunesse et culture
PUBLIC1	Public	60	Médico-social départemental
PUBLIC2	Public	100	Collectivité territoriale
CLAS2	Privé classique	25	Industrie
ESS6	Privé ESS	23	Industrie

¹⁶ Voir annexe 2 : les principales démarches d'évaluation de RSO inspirées de l'ISO 26 000

Conformément aux principes de la démarche ISO 26 000 de territoire, nous retrouvons, parmi ces dix organisations, des organisations de tous types avec une majorité d'organisations de l'économie sociale et solidaire (trois associations, deux coopératives et une fondation), des organisations de petite taille et, enfin, de tous les secteurs d'activité. Cette caractéristique multisectorielle est un gage pour l'intégration des volets économique et social dans la dynamique de développement durable du territoire.

Les organisations volontaires et la CCGVL, sur la proposition de la chaire ESS, ont choisi collectivement de participer à l'expérimentation pour atteindre deux buts :

1. Mettre en œuvre une démarche commune d'évaluation de la qualité sociétale pour chacune des organisations,
2. Identifier les pistes d'actions individuelles et collectives pouvant se déployer potentiellement au travers d'activités économiques ancrées sur le territoire.

Ces objectifs ont été atteints grâce à la mise en œuvre d'un processus participatif qui s'est concrétisé par des séminaires collectifs et des entretiens individuels. Trois séminaires collectifs avec les organisations volontaires et la collectivité territoriale ont permis de piloter l'action. Ces séminaires ont été l'occasion, entre autre, de concevoir et de préciser le questionnaire pilote, de valider le périmètre d'intervention et les modalités de déploiement, et d'échanger sur les pistes d'actions communes que les organisations souhaiteraient mettre en place. Parallèlement, quatre entretiens bilatéraux avec chacun des dirigeants des organisations ont été utiles pour décliner la démarche dans chaque organisation, identifier les parties prenantes de celles-ci (salariés, fournisseurs, client et bénéficiaires, pouvoirs publics, etc.) et ensuite procéder effectivement à l'auto-évaluation accompagnée. Un dernier entretien avec les dirigeants est consacré aux retours de l'organisation sur la base d'un rapport provisoire. Enfin, des entretiens individuels ou collectifs avec les représentants des parties prenantes ont été organisés dans le but d'avoir leurs analyses sur l'ensemble des

questions abordées, avec un accent mis sur les questions qui concernent plus particulièrement leurs liens à l'organisation, mais aussi dans le but de souligner les remarques et les dimensions dont ils souhaiteraient la prise en compte.

Les entretiens avec les parties prenantes se sont tous déroulés en suivant la même trame avec une présentation d'abord de la démarche d'évaluation en cours, puis en contextualisant les pistes d'actions recherchées et leurs caractéristiques, avant de balayer le questionnaire pilote et de demander aux personnes interrogées une priorisation des thématiques ainsi que des informations utiles à l'évaluation des organisations.

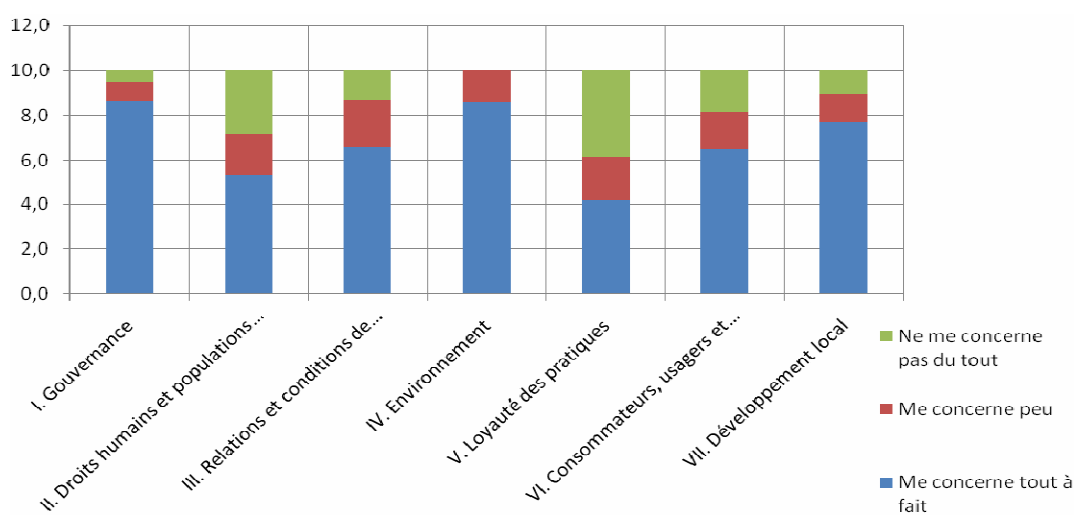
1.3 L'AUTO-EVALUATION ACCOMPAGNEE

L'auto-évaluation accompagnée a consisté premièrement à identifier les actions menées par chacune des organisations en fonction des domaines d'actions prioritaires, deuxièmement à mesurer, au regard des ressources propres à chacune des organisations, l'importance de ces actions, et, troisièmement, à établir la crédibilité des sources d'information et des preuves apportées, notamment en recoupant les informations émanant des divers entretiens. Pour chaque action, l'organisation évaluée a la possibilité de formuler des indicateurs lui permettant de se situer par rapport à sa qualité sociétale sur le territoire, en dégagant des points forts et des faiblesses. Par exemple, il s'agira de mesurer les consommations d'eau ou d'énergie, d'identifier les montants de subventions attribuées à des associations, ou d'inclure dans les rapports d'activités, des indicateurs sociaux et environnementaux.

Cette première étape, s'appuyant sur un diagnostic territorial des dimensions économiques, sociales et environnementales de la CCGVL, a donné lieu à une analyse très fine des pondérations que les personnes interrogées appliquaient aux domaines d'actions prioritaires. Par exemple, il ressort que les dirigeants des organisations portaient plus d'attention aux questions spécifiques à leur organisation, comme la gouvernance, les relations et les conditions de

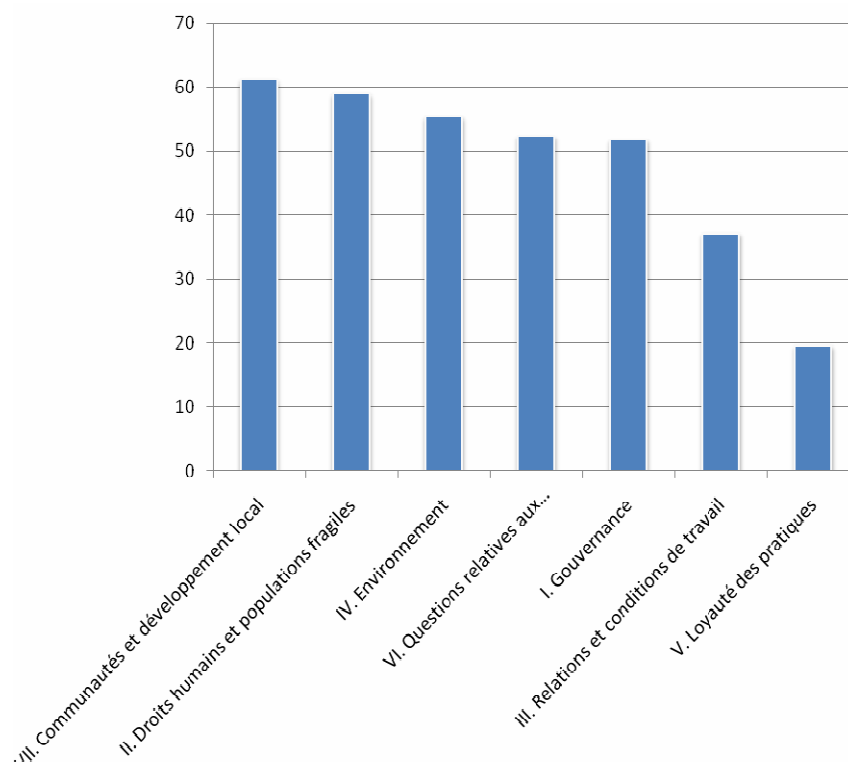
travail, notamment au travers de la formation et la carrière professionnelle, ou les relations avec les clients et bénéficiaires.

Graphique 1 : Synthèse des résultats des entretiens avec les dirigeants des organisations volontaires



Au contraire, les attentes des parties prenantes qui ont été remontées concernaient de manière plus importante l'environnement, le développement local et les populations vulnérables (graphique 2). Ceci s'explique par le fait que nous avons privilégié les parties prenantes qui étaient localisées sur le territoire de la CCGVL ou très proches et qui ont souvent développé un lien avec celui-ci, comme cela peut être le cas pour des salariés, des fournisseurs locaux, ou bien des agents des collectivités territoriales. De plus, la présence d'organisations de l'économie sociale et solidaire dans l'expérimentation a permis de rencontrer un réseau social disposant de ramifications fortement ancrées sur le territoire au travers des liens noués avec les élus, les chefs d'entreprises et les collectifs citoyens.

Graphique 2 : Les avis favorables des parties prenantes sur les 7 questions centrales de l'ISO 26 000 de territoire



Lecture : Pour la thématique IV, Les enjeux liés à l'environnement représentent un degré d'importance pour les organisations de 55 sur 100, selon les personnes interrogées.

Dans un dernier temps, intervient la formulation de préconisations d'actions individuelles et/ou communes. En effet, le dialogue avec les parties prenantes des organisations ainsi qu'entre les dirigeants de celles-ci est orienté vers la définition de pistes de progrès en distinguant les actions individuelles des actions à mettre en place collectivement. Les actions individuelles correspondent plutôt à des préconisations concernant une thématique spécifique à l'organisation, comme la gouvernance ou la loyauté des pratiques. Elles émanent notamment des échanges sur les bonnes pratiques entre les organisations volontaires durant les séminaires. Les actions collectives s'inscrivent, quant à elles, dans les enjeux communs et sont choisies en fonction de leur potentiel de développement sous la forme d'activités basées sur des modèles économiques sociaux et solidaires. Le but est d'améliorer par des actions individuelles la performance sociale des

organisations et de mettre en œuvre des actions collectives afin de participer à la performance sociale de tous.

1.4 LES SPECIFICITES DE LA DEMARCHE APPLIQUEE AU TERRITOIRE DE LA CCGVL

L'accent mis sur certaines thématiques répond à des réalités du territoire qui ont émergé des échanges avec les parties prenantes. La thématique des communautés et du développement local a été abordée en premier lieu au travers du prisme de l'emploi sur le territoire. L'économie de la CCGVL a subi une restructuration drastique avec le recul net de l'industrie dans la part de l'emploi (de 22 à 16 % entre 1999 et 2009). Même si en 10 ans, le nombre d'emploi sur le territoire a évolué positivement (la variation du taux d'emploi sur lieu de travail est de + 0,3%), elle n'a pu endiguer la montée du chômage (15% en 2010) et la perte d'attractivité, les actifs du territoire devant aller travailler vers la capitale (l'indice de concentration de l'emploi passe de 58 à 53 % entre 1999 et 2009). Le risque est donc de devenir une cité dortoir rurale. La carte de la distribution de l'emploi fait d'ailleurs apparaître de larges zones vides d'emplois, si l'on met de côté Souppes-sur-Loing et la vallée du cours d'eau. Les emplois existants sur le territoire sont dus principalement au commerce (33%), aux services non marchands, comme la santé, l'action sociale et les administrations publiques (32%), à la construction (12 % des emplois) et à l'agriculture (5%).

La place de cette dernière en tant que secteur d'activité représente un potentiel important dans le développement économique de la CCGVL. Pourtant, elle peine à recruter de manière pérenne, notamment en raison de la pénibilité du travail, mais pas seulement. Il faut aussi s'interroger sur le modèle économique des agriculteurs qui, engagés dans un marché mondial, subissent les contraintes de la modernité mécanique et développent une activité utilisant une densité plus faible en travail. Autrement dit, cela soulève la question du nombre d'emplois générés par cette activité et de la qualité sociétale de son développement. Ceci concerne en fait un périmètre bien plus large que l'agriculture, car une forte part des emplois proposés sur le territoire repose sur une faible qualification (plus de 50 % sont des

emplois de niveaux employés ou ouvriers). Pour ceux qui nécessitent une plus haute qualification, les difficultés de recrutement sont également élevées pour les organisations du territoire.

La question de l'emploi ressort également des échanges sur les droits humains et les personnes fragiles dont les difficultés concernent aussi bien les publics éloignés du monde du travail que les personnes en situation de handicap. A ce sujet, ce sont notamment les dirigeants et les administrateurs qui expriment un intérêt en raison des obligations légales en termes d'embauche de personnes handicapées. Il faut souligner aussi que le visage de la précarité sur le territoire à une spécificité ; les chiffres concernant l'emploi des femmes et l'âge des personnes au chômage de longue durée, sont nettement moins bons que les autres territoires comparés. A titre d'exemple, le chômage de longue durée a fortement augmenté chez les jeunes (+50%) et les femmes (+24%) depuis avril 2009, et a explosé pour les plus de 50 ans.

Concernant l'environnement, les diverses situations des organisations volontaires sont assez satisfaisantes du point de vue de la gestion des déchets. D'une part, certaines génèrent très peu de déchets dans leur activité, et un point de vigilance peut être porté sur une certaine catégorie (par exemple le papier). D'autre part, les structures qui génèrent beaucoup de déchets sont bien intégrées aux filières de recyclage et de valorisation avec les éco-organismes ou optimisent leurs flux. La gestion des déchets est parfois rationalisée économiquement pour l'agriculture, l'industrie ou les vêtements.

Pourtant, un des problèmes du territoire est le nombre de décharges sauvages, qui concernent toutes les communes. Ce sont les services communaux qui, à ce jour, doivent opérer sur le terrain. La collecte en porte-à-porte des encombrants a été supprimée récemment et il manque une prise en charge de ces déchets pour les valoriser, les déchèteries étant assez éloignées et à l'extérieur de la CCGVL, même si l'une d'elle ouvrira en 2015 à Château-Landon.

Quant à la politique de l'eau, il ne ressort pas des entretiens une vision tout à fait collective des enjeux. En effet, alors que différents problèmes ont été soulevés (pollution aux nitrates, gestion des eaux usées, réduction des consommations), un ensemble de bonnes

pratiques a été mentionné (récupération des eaux de pluies, réducteur de pression, sensibilisation) avec un émiettement des actions, sans logique systématique. Pourtant, les contraintes légales, notamment vis-à-vis des agriculteurs mais aussi pour les eaux usées des habitants, risquent de faire porter sur quelques uns des risques auxquels, individuellement, les acteurs ne peuvent répondre. Le cas des agriculteurs est typique de cette situation notamment pour les terres autour des zones de captage d'eau.

2. LE REFERENTIEL CCGVL

2.1 LE REFERENTIEL CO-CONSTRUIT DE L'ORGANISATION IDEALE DU TERRITOIRE

Basée sur une démarche participative, l'élaboration du référentiel de l'ISO 26 000 de territoire dans la CCGVL est le produit d'une co-construction entre la chaire ESS-UPEM, la CCGVL et les organisations volontaires avec leurs parties prenantes internes et externes. Celle-ci a conduit à un référentiel ISO 26 000 CCGVL établi sur un total de 364 points sur les sept questions centrales de la norme ISO 26 000 et les domaines d'actions prioritaires sélectionnés. Ce total de 364 points représente le profil de l'organisation idéale sur le territoire de la CCGVL.

Ce scoring est obtenu d'une part, en appliquant un barème sur deux points pour chaque question du référentiel. Les notes sont affectées en fonction de l'importance des actions menées (faible, moyen, fort sur 1,5 points) et de la pertinence des sources d'information (informelle ou fiable sur 0,5 points). D'autre part, en comptabilisant les réponses des parties prenantes selon six catégories : les dirigeants, les salariés et leurs représentants, les pouvoirs publics, les financeurs, les sous-traitants, et enfin, les clients ou les bénéficiaires.

Cet outil ne vise pas la certification des organisations mais l'évaluation de celles-ci, il ne sert qu'à établir des niveaux d'impacts, divisés en quatre tranches égales : débutant, progressiste, maturité et senior.

2.2 UN REFERENTIEL TOURNE VERS LE TERRITOIRE

Comparé aux autres référentiels inspirés de la norme ISO 26 000, le référentiel ISO 26 000 de territoire CCGVL dégage une forte spécificité. Celle-ci provient du poids important accordé au territoire, à travers trois questions centrales : les populations vulnérables du territoire, le développement local et l'environnement comme le traduit le tableau 2 ci-dessous :

Tableau 2 : Comparaison de l'ISO 26 000 de territoire avec d'autres démarches en fonction des pondérations appliquées aux questions centrales

ISO 26 000	ISO 26 000 de territoire	B Lab	Diag 26 000	Lucie
Gouvernance	4%	5%	18%	7%
Droits de l'homme (populations vulnérables du territoire)	31%	2%	18%	14%
Relations et conditions de travail	14%	11%	11%	21%
Environnement	24%	26%	9%	14%
Loyauté des pratiques	5%	23%	11%	14%
Questions relatives aux consommateurs	3%	24%	16%	18%
Communauté & développement local	20%	8%	16%	11%

L'organisation idéale du territoire s'interprète à travers deux blocs d'indicateurs. Chacun agrège des questions centrales du référentiel selon une logique différente. Le premier bloc d'indicateurs regroupe des questions évaluées par des parties prenantes spécifiques sur des dimensions internes de l'organisation. Il a été dénommé le bloc des indicateurs à questions centrales propres (IQCP). Le second bloc d'indicateurs agrège les trois questions centrales relatives au territoire (populations vulnérables, développement local et environnement) qui, de ce fait, ont pour caractéristique de faire l'objet d'une évaluation commune par toutes les parties prenantes de l'organisation idéale du

territoire. Ce second bloc a été appelé le bloc des indicateurs à questions centrales communes (IQCC).

Les IQCP ne soulèvent pas de commentaires particuliers car ils ressemblent à ce que l'on peut trouver habituellement. Ils concernent plutôt une catégorie précise de parties prenantes, comme les relations et conditions de travail par rapport aux salariés ou les questions relatives aux consommateurs et bénéficiaires. Nous avons ajouté aussi la loyauté des pratiques et la gouvernance dans les IQCP. De leur côté, les IQCC traduisent la spécificité du référentiel ISO 26 000 de territoire. En effet, en ce qui concerne les impacts d'une organisation sur son territoire, ils intègrent le point de vue de toutes les parties prenantes, internes et externes, de l'organisation. Dans notre modèle, les IQCC représentent un peu plus de deux tiers de l'évaluation. Ce poids donné aux IQCC est une différence manifeste avec les résultats des autres démarches d'évaluation.

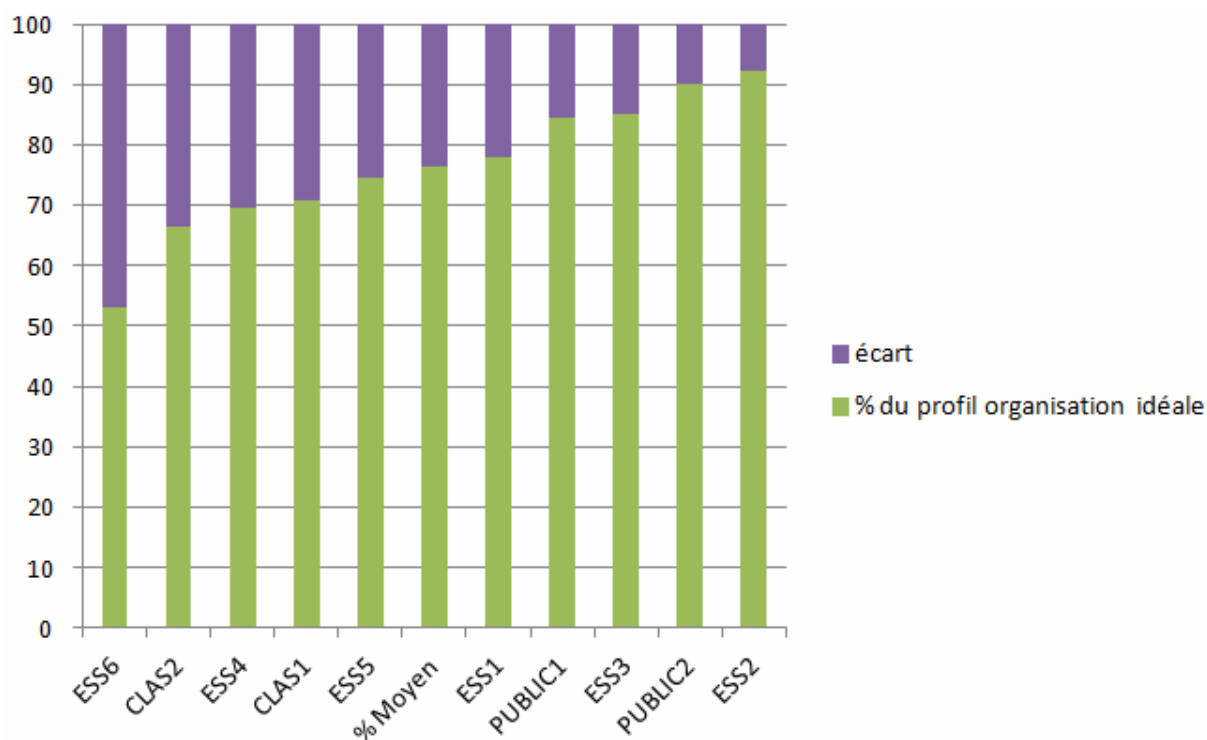
En effet, par rapport aux approches classiques de la RSE, l'ISO 26 000 de territoire n'aborde par l'impact des organisations sur leur territoire à travers la problématique économique des externalités qui touchent les parties prenantes externes de l'organisation. Cette approche par les externalités vise alors à inciter l'organisation à (voire à lui imposer de) prendre en compte ces externalités, en les internalisant. Pour nous, au contraire, l'impact de l'organisation sur son territoire est une dimension externe de l'organisation qui fait l'objet d'un concernement commun par l'ensemble des parties prenantes internes et externes de l'organisation. L'impact de l'organisation pour le territoire devient alors un élément de sa stratégie.

2.3 UN REFERENTIEL A GEOMETRIE VARIABLE

Le référentiel co-construit selon la démarche participative de l'ISO 26 000 de territoire donne, avec ces 364 points, une représentation de l'organisation idéale du territoire. La seconde caractéristique de ce référentiel est de déboucher sur un profilage de chaque organisation relatif à son impact social et environnemental sur le territoire. Il ne s'agit donc pas de comparer les organisations entre elles comme dans les autres démarches d'évaluation, mais de situer chacune à l'aune de son apport au territoire. Pour chaque organisation, un profil théorique est défini en accord avec les parties prenantes de l'organisation. Nous avons été amené à poser au cours de cette démarche collective que chaque organisation n'a pas le même profil théorique, c'est-à-dire que le nombre de points théoriques sur lequel porte l'évaluation varie en fonction des organisations. Ce principe a été discuté et il a fait l'objet d'un consensus. En effet, le territoire n'attend pas le même impact d'une organisation dont l'activité varie sur le territoire, entre une organisation dont l'activité prend directement en charge un besoin lié à des populations vulnérables du territoire et une organisation dont l'activité est, par exemple, tournée vers l'exportation. La grande variété des organisations nous a ainsi conduit à un profilage théorique différent pour chaque organisation. Ce profilage théorique est plus ou moins éloigné du profil de l'organisation idéale du territoire.

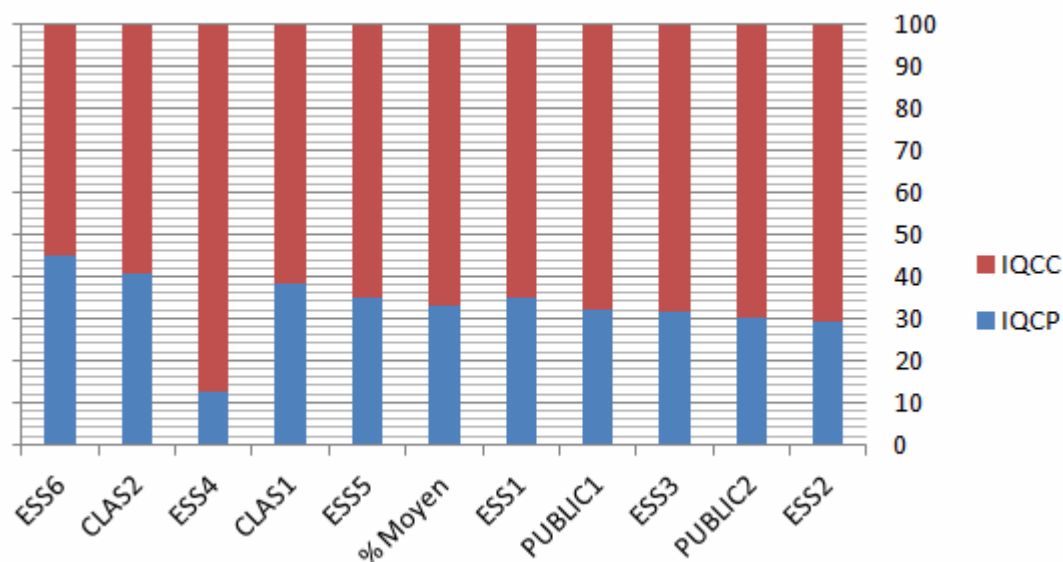
Pour traduire ce postulat de profils théoriques spécifiques à chacune des organisations, certains domaines d'actions sont soustraits pour certaines catégories de parties prenantes en fonction de la pertinence de celles-ci à y répondre. Dit autrement, nous ne posons pas toutes les questions à toutes les parties prenantes. Le référentiel, grâce à ces profils théoriques différents, traduit la spécificité de l'ancrage des organisations sur leur territoire, qui varie en fonction de leurs modèles économiques. Ainsi, les profils théoriques des entreprises classiques atteignent entre 50 et 70 % du profil de l'organisation idéale. A l'autre extrémité, des organisations publiques ou de l'ESS peuvent atteindre plus de 90 % du profil idéal (graphique 3).

Graphique 3 : Profils théoriques des organisations rapportés au profil de l'organisation idéale pour le territoire



La comparaison entre les profils théoriques renseigne sur les différents modèles économiques des organisations. Lorsque l'on compare la part des IQCC et des IQCP dans le profil de chacune des organisations, nous voyons se dessiner deux groupes (graphique 4). L'un, composé des trois entreprises de l'industrie (électricité, métallurgie et bois), présente un poids plus important des IQCP et donc, accorde une moindre place aux enjeux du territoire. L'autre groupe rassemble les organisations de l'ESS et les institutions publiques plus orientées vers l'intérêt général. Cette configuration est accentuée par les écarts avec le profil de l'organisation idéale pour le territoire.

Graphique 4 : Configuration des profils théoriques des organisations volontaires



2.4 DES SCENARIOS POUR INTERPRETER LES RESULTATS

Le scoring réalisé des organisations, qui traduit le jugement que les parties prenantes et le dirigeant portent sur le degré d'importance et d'efficacité des actions de l'organisation quant à sa responsabilité sociétale, est calculé grâce à deux premiers scénarios. L'un, dit linéaire, où toutes les parties prenantes ont le même poids en termes de pondération. L'autre, où les parties prenantes internes, dirigeants et salariés, disposent d'une pondération supérieure aux parties prenantes externes. Dans cette dernière configuration, les dirigeants représentent environ 25% des réponses, comme les salariés alors que les clients ou bénéficiaires ne représentent plus qu'environ 15%. Les deux scénarios ont été nécessaires pour pallier le fait que certaines parties prenantes externes n'avaient pas ou peu d'information sur les actions que pouvait mener l'organisation évaluée.

Enfin, pour éviter le biais de voir la forte performance des organisations dans certains domaines compenser de faibles résultats

dans d'autres, un troisième scénario a été utilisé reposant sur la construction d'un indicateur dynamique¹⁷. Cet indicateur dynamique pondère les IQCP et les IQCC de manière à éviter qu'un engagement territorial fort de l'organisation puisse compenser une faiblesse de celle-ci par rapport à sa dimension sociale interne. Autrement dit, cet indicateur permet de prendre en compte la performance relative au territoire en la conditionnant à la performance interne de l'organisation : la performance relative au territoire (IQCC) est d'autant plus (ou moins) prise en compte que la performance interne (IQCP) est forte (ou faible).

¹⁷ Cet indicateur est inspiré de la méthode utilisée par Renouard C et Giraud G. (2010) : "Mesurer la contribution des extractives au développement local, le cas des pétroliers au Nigeria", , n° 208-209, p. 101-115.

III. LES RESULTATS DE L'EXPERIMENTATION

Après la phase d'élaboration du référentiel commun, la dernière phase de l'expérimentation ISO 26 000 de territoire consista, d'une part, dans l'auto-évaluation accompagnée de chacune des dix organisations volontaires et, d'autre part, dans l'identification et la discussion des pistes d'actions individuelles et communes afin de pouvoir concrétiser la démarche de progrès sur le territoire. Les résultats obtenus auprès des organisations et de leurs parties prenantes ont fait l'objet d'un rapport d'évaluation confidentiel remis à chaque organisation.

1. LES RESULTATS DE L'AUTO-EVALUATION ACCOMPAGNEE

Le rapport d'évaluation comprend une description de son ancrage territorial au travers de son activité et des liens avec ses parties prenantes. Il présente ensuite les résultats de la comparaison entre le profil théorique de l'organisation et le profil de l'organisation idéale du territoire. Enfin, il présente les scores effectivement réalisés sur l'ensemble des critères retenus en les rapportant au profil théorique de l'organisation afin de prendre la mesure des impacts positifs déjà réalisés et des marges de progression pour l'organisation par rapport à son territoire. Les pratiques de l'organisation sont également passées au crible selon ce référentiel afin de faire ressortir les informations qualitatives.

Enfin, la dernière partie du rapport d'évaluation détaille, pour chaque organisation, les préconisations individuelles et collectives permettant d'améliorer leur qualité sociétale.

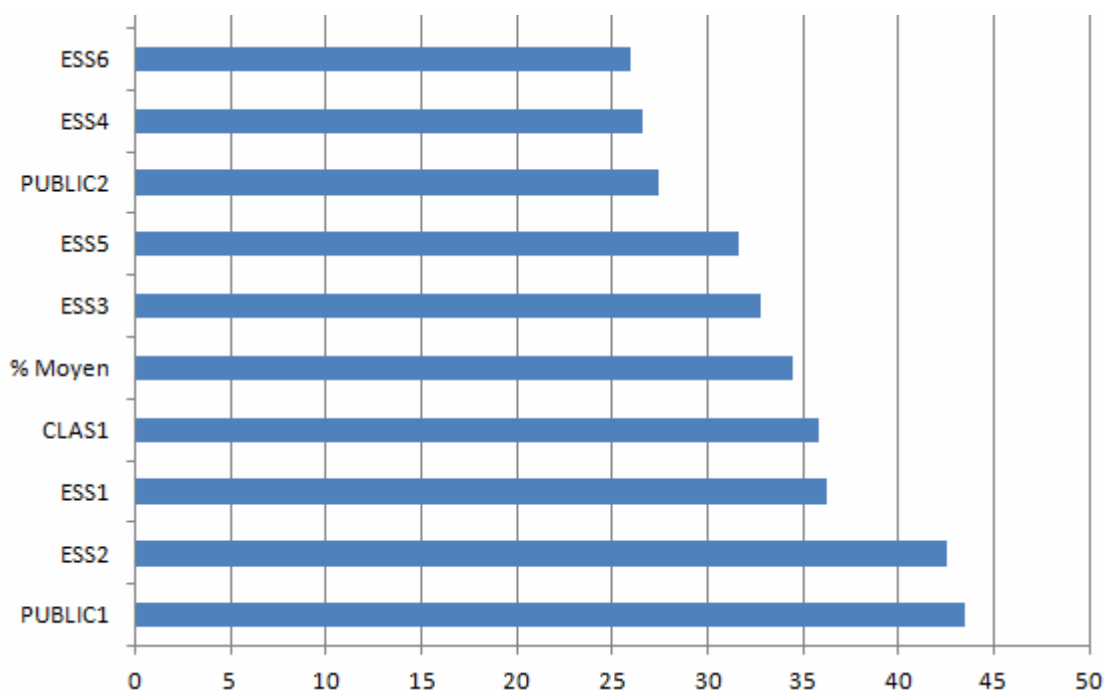
Nous allons présenter une synthèse de ces résultats en retenant trois axes de présentation. Le premier axe rapporte les résultats globaux en les référant aux deux blocs d'indicateurs, le premier mesurant la contribution interne des organisations au territoire et le second bloc leur contribution externe. Le deuxième axe présente les résultats

selon les divers scénarios retenus. Enfin, le troisième axe présente les résultats par rapport à chaque question centrale de l'ISO 26 000.

1.1 UNE RSO TIRÉE PAR LA CONTRIBUTION INTERNE DES ORGANISATIONS À LEUR TERRITOIRE

L'impact social et environnemental des dix organisations sur leur territoire s'étale entre 25% et 50% par rapport à la contribution théorique attendue de chaque organisation qui, rappelons-le, n'est pas la même pour chacune. L'impact moyen se situe à un tiers.

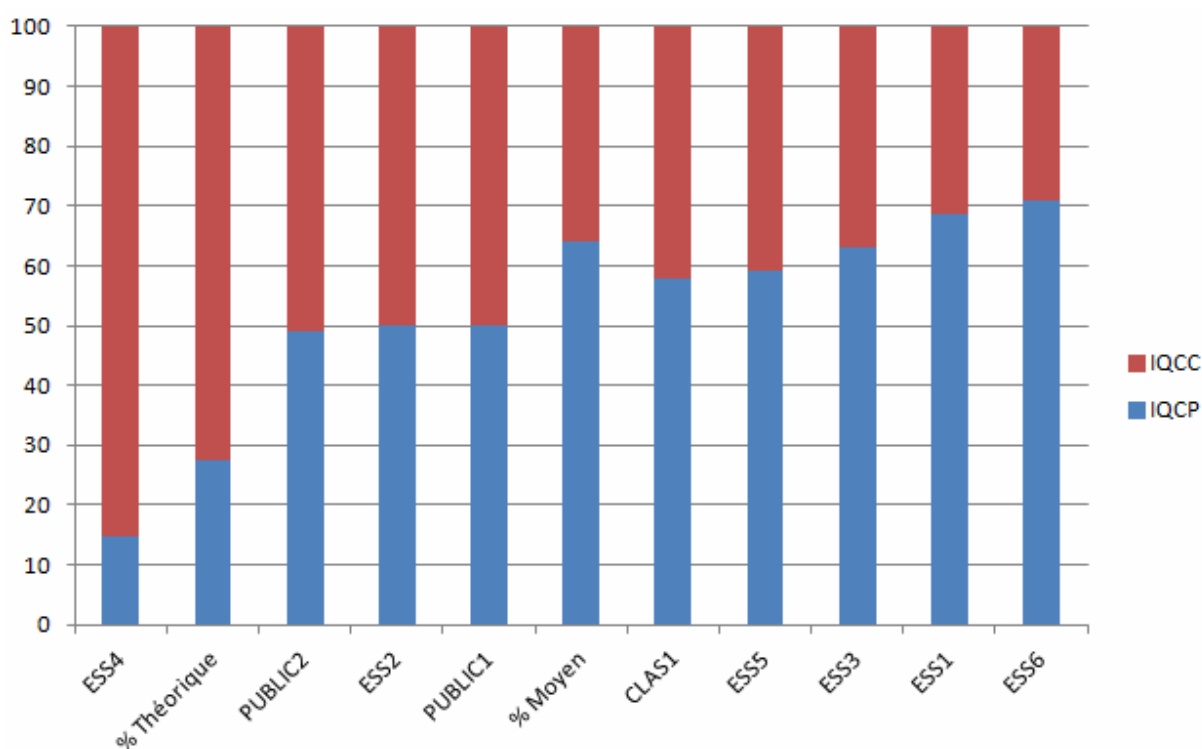
Graphique 5 : Les scoring réalisés en % du profil théorique de chaque organisation



L'évaluation ISO 26 000 de territoire donne une grande importance aux indicateurs mesurant la contribution externe des organisations sur leur territoire (les IQCC). Dans le profil de l'organisation idéale du territoire, cette part représente 70% des points attribués. Dans le profil théorique des organisations, cette part est en moyenne de 67%, variant peu autour de celle-ci à l'exception de l'organisation ESS4 pour laquelle elle atteint 87%. En dépit de la grande importance accordée à la contribution externe des organisations pour leur territoire, les scores réalisés montrent que l'impact social et environnemental des

organisations est tiré de manière prédominante par leur contribution interne au territoire, c'est-à-dire par le bloc des indicateurs liés aux questions propres (IQCP) comme le montre le graphique ci-dessous (graphique 6). Il existe une marge de progression concernant les IQCC du fait des résultats observés et de la place que nous avons choisie collectivement de leur accorder dans cette mesure de la responsabilité sociétale.

Graphique 6 : La part des IQCC et IQCP dans les scoring réalisés des organisations volontaires (scénario 1)

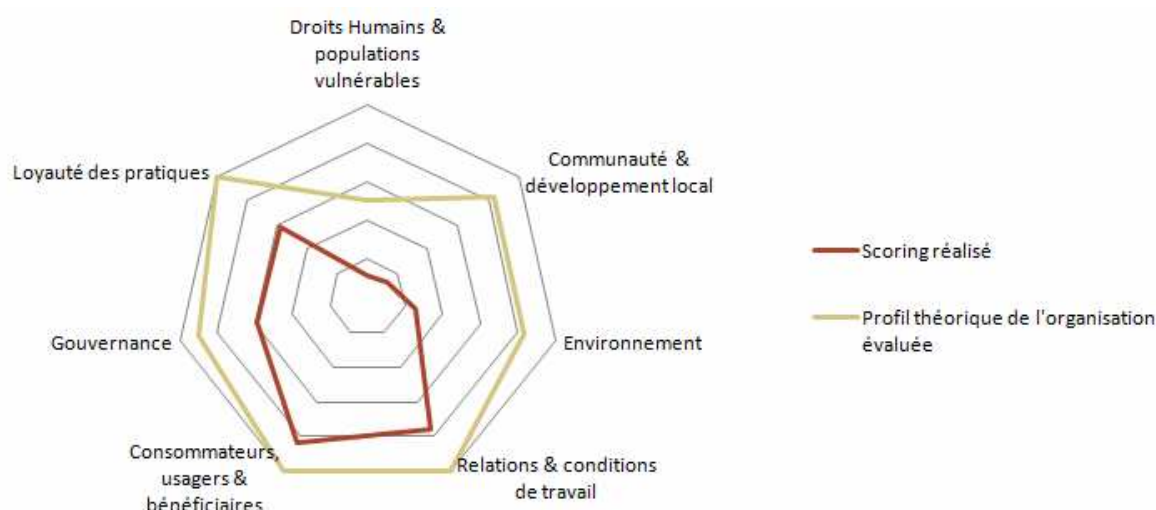


Pour chaque organisation, ses résultats font l'objet d'une double comparaison : d'une part, son profil théorique est comparé avec le profil de l'organisation idéale du territoire ; d'autre part, son profil réalisé est mis en relation avec son profil théorique. Les graphiques ci-après présentent, pour deux organisations volontaires du territoire, cette double comparaison.

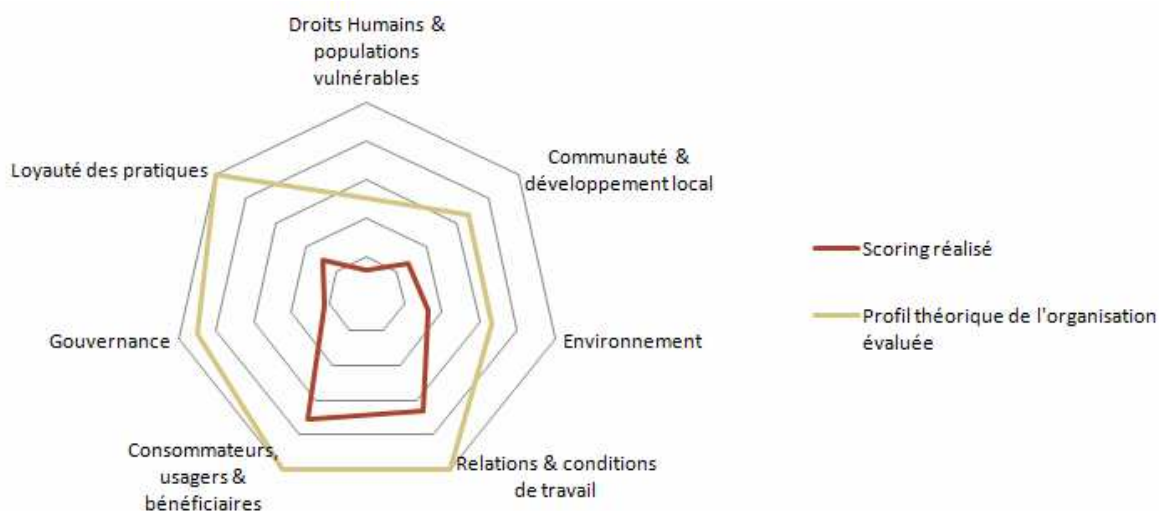
Le bord extérieur de chaque graphique représente l'organisation idéale du territoire au regard des sept questions centrales. A

l'intérieur, on trouve une première délimitation de couleur jaune, qui indique le profil théorique de l'organisation considérée. Dans les deux cas, on observe que le profil théorique se confond avec le profil idéal sur les questions centrales relatives à la loyauté des pratiques, aux relations et conditions de travail ou, encore, aux consommateurs et usagers. A l'inverse, le profil théorique est en dessous du profil idéal sur les questions relatives aux populations vulnérables, au développement local ou à l'environnement. Enfin, on trouve à l'intérieur de chaque graphique une dernière délimitation au périmètre plus réduit, de couleur rouge, qui représente le profil réalisé de l'organisation. Pour l'organisation représentée sur le graphique 7, son profil réalisé est beaucoup plus proche de son profil théorique sur les questions relatives à la contribution interne de l'organisation mesurée par les IQCP et il est plus éloigné sur les questions relatives à sa contribution externe mesurée par les IQCC.

Graphique 7 : Les résultats par questions centrales pour l'organisation ESS1



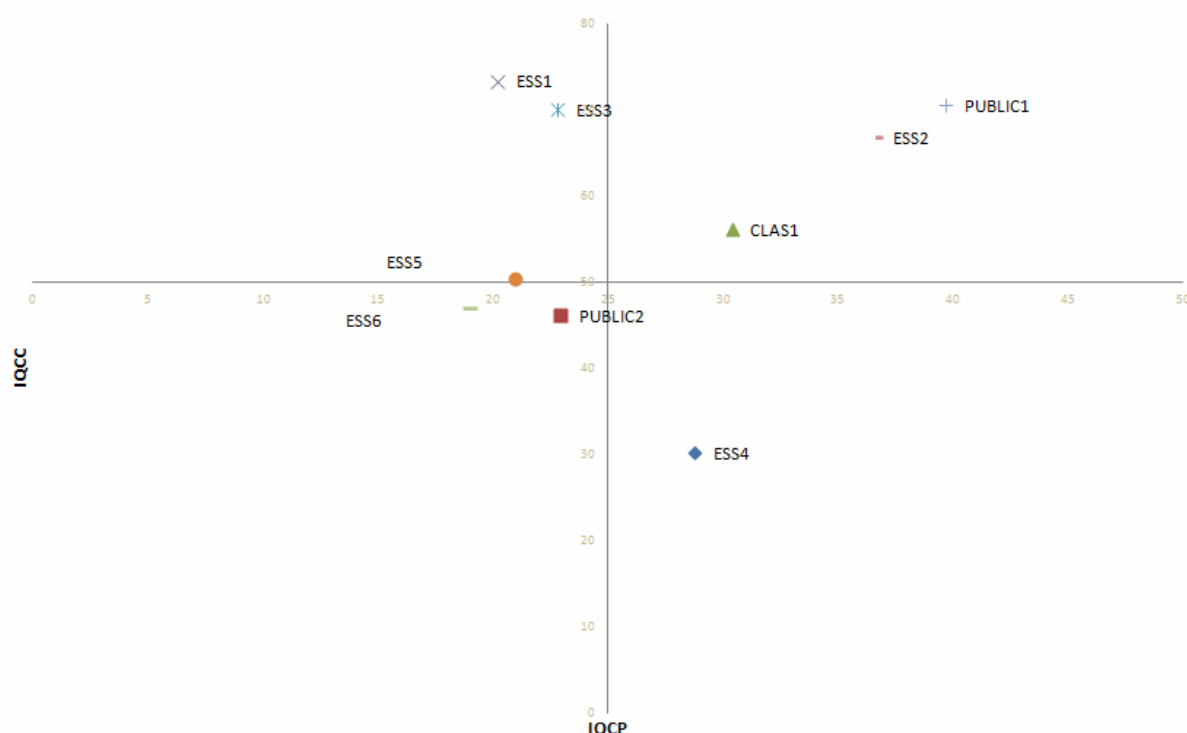
Graphique 8 : Les résultats par questions centrales pour l'organisation CLAS1



Malgré une réduction du nombre initial de champs considérés dans le texte de la norme ISO 26 000 pour les questions centrales liées aux droits humains, aux communautés et à l'environnement, ces thématiques restent très larges si bien que, souvent, les organisations ne sont performantes que sur un champ de ces questions (par exemple le développement économique dans la question centrale sur les communautés et le développement local) mais pas sur les autres (l'organisation d'événementiels ou de manifestations locales, par exemple).

C'est pourquoi la comparaison entre les profils réalisés des dix organisations doit être maniée avec précaution (graphique 9). Sur ce graphique, l'axe horizontal mesure la contribution externe de l'organisation alors que l'axe vertical mesure sa contribution interne. Ainsi, les organisations PUBLIC1 ou ESS2 ont sur chacun de ces deux axes une performance relativement élevée, qui dépasse largement 25% pour la contribution interne et 50% pour la contribution interne. Toutefois, la comparaison entre les organisations ne donne pas d'enseignements généralisables car chaque organisation dispose de sa propre marche d'amélioration.

Graphique 9 : Profils réalisés en % du profil théorique de chacune des organisations (scénario 2)



Une deuxième remarque a trait aux blocages divers et variés empêchant de meilleurs résultats. Les plus importants sont en réalité toujours partagés par plusieurs organisations à la fois. Nous retiendrons deux domaines, qui recouvrent à la fois des enjeux communs, liés en partie à des grandes tendances sociétales et en partie aux spécificités du territoire de la CCGVL, et à la fois des enjeux spécifiques aux organisations. La répétition de ces problèmes spécifiques fait de ces domaines un enjeu commun pour les actions de progrès à réaliser.

Le premier domaine concerne la mobilisation des parties prenantes. Que ce soit les salariés, les agents, les bénéficiaires, les bénévoles ou les partenaires économiques, le manque de mobilisation de leur part

alourdit le développement de l'innovation sociale sur le territoire. Dans la sphère publique et associative, cela concerne les conseils d'administration qui rassemblent les mêmes cercles restreints et le bénévolat qui mobilise les mêmes personnes. Les actions engagées se pérennisent péniblement dans le temps. Il ressort que la mobilisation des parties prenantes est plus efficace sur des projets spécifiques et collectifs plutôt que dans le cadre de la gouvernance traditionnelle des organisations.

Le deuxième domaine concerne les compétences territoriales. Le déficit de qualification des habitants n'est quasiment pas compensé par la formation professionnelle. Concernant les jeunes, leur insertion pose problème sans parler de la situation des personnes handicapées (liée à la situation spécifique de la CCGVL avec la présence des deux structures d'accueil). Les difficultés de recrutement concernent à la fois les postes qualifiés et non qualifiés et doivent être considérées en miroir de la pyramide des âges dans les organisations. A un niveau supérieur, le tissu économique du territoire souffre d'une base trop étroite comme en témoigne l'absence ou le nombre restreint de réponses des professionnels aux marchés publics.

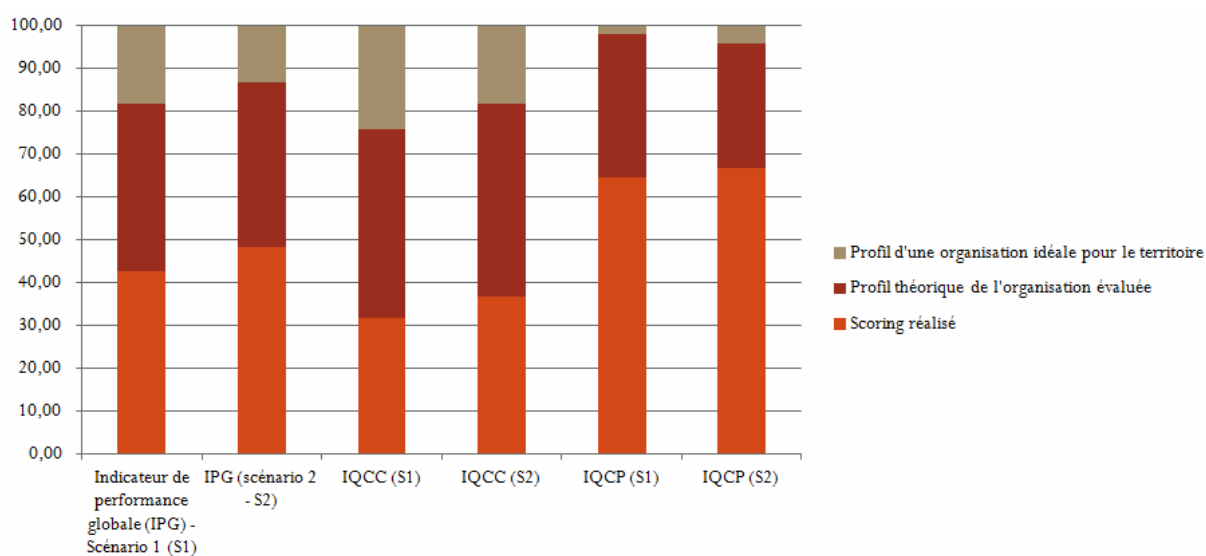
1.2 LES RESULTATS EN FONCTION DES SCENARIOS

Les résultats des deux scénarios, linéaire et pondéré, sont formulés en les rapportant à des valeurs relatives permettant un positionnement de la qualité sociétale de l'organisation par rapport à ses capacités et par rapport au territoire. Ainsi, nous calculons le rapport entre le scoring réalisé et les profils théoriques déterminés en amont. Les résultats chiffrés sont rapportés en pourcentage des profils théoriques.

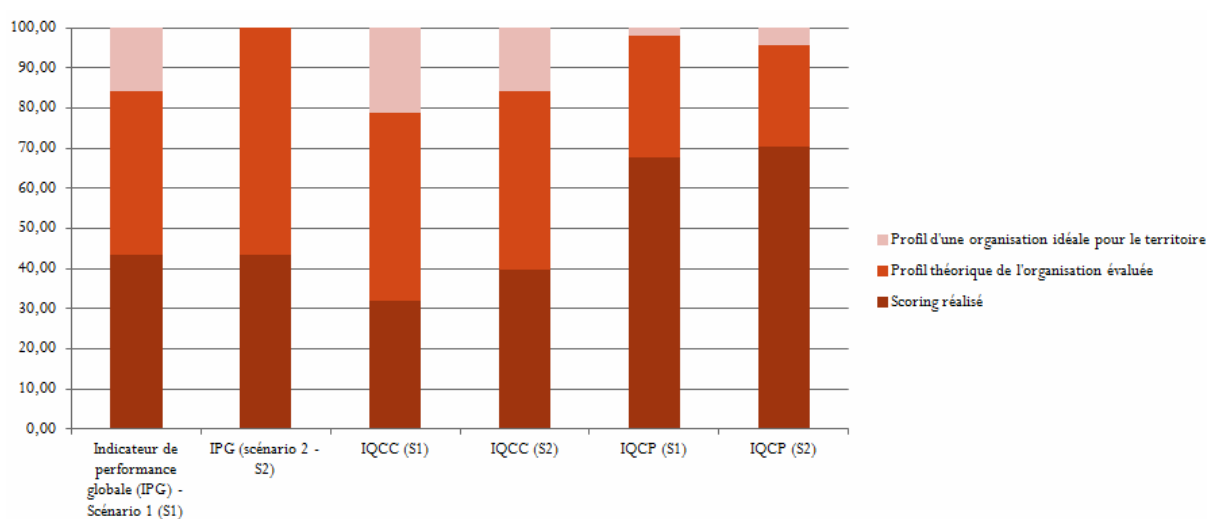
Si le deuxième scénario, qui multiplie par deux le poids des dirigeants et des salariés, débouche systématiquement sur une auto-évaluation plus favorable à l'organisation, les tendances restent les mêmes. Par exemple, les scénarios 1 et 2 ne modifient pas les équilibres entre les IQCP et les IQCC dans les résultats de l'évaluation. De même, ils ne modifient pas non plus le rapport entre le profil de l'organisation

idéale et celui de l'organisation évaluée. Pour exemple nous donnons les résultats sur deux organisations volontaires (graphiques 10 et 11).

Graphique 10 : Résultats de l'évaluation de l'organisation ESS2 sur les deux scénarios



Graphique 11 : Résultats de l'évaluation de l'organisation PUBLIC1 sur les deux scénarios



Enfin, le scénario 3 permet de relativiser la contribution externe pour le territoire dès lors que la contribution interne serait trop faible ou inversement en relativisant la contribution interne dès lors que la contribution externe serait trop faible. Bref, le scénario 3 avantage les organisations dont la contribution externe (ou interne) n'est pas obtenue au détriment de la contribution interne (ou externe) alors qu'elle pénalise celles dont la performance sociale est déséquilibrée, soit au détriment de la contribution interne, soit au détriment de la contribution externe. Pour la plupart des organisations, la correction du scénario 3 apporte quelques décimales de point en plus, traduisant que la qualité territoriale des organisations va de paire avec une relativement bonne contribution interne des organisations à leur responsabilité sociale. Seule une organisation volontaire se voit pénalisée par sa trop faible contribution externe au regard de sa très forte contribution interne.

1.3 LES RESULTATS ANALYSES PAR GRANDE QUESTION CENTRALE

Nous considérons maintenant les résultats en matière de responsabilité sociale des organisations sur leur territoire en fonction des sept questions centrales de l'ISO 26 000. L'analyse à leur propos est directement tirée des actions et pratiques observées.

Droits humains et populations vulnérables : l'organisation à fort impact est celle qui a mis en place une politique de philanthropie et de soutien aux associations d'intérêt général. Son activité économique peut être tournée de manière totale ou partielle vers des enjeux du territoire et elle participe à la construction du lien social. Une partie de l'activité peut également se situer sur une niche, ou des tâches peuvent être sous-traitées à une main d'œuvre peu qualifiée ou vulnérable.

Communautés et développement local : L'implication sur le territoire se manifeste d'abord au travers de l'emploi généré. Cette question

revêt une place particulière pour les entreprises en difficulté en rapport avec la perception qu'en ont les parties prenantes (« les pouvoirs publics ne prêtent pas » à ces entreprises). Son implication se manifeste également au travers des retombées économiques bien qu'elle soit confrontée à un manque d'offre sur le territoire en termes de complémentarité entre fournisseurs (difficulté à inclure les clauses sociales et environnementales). Il peut aussi exister un lien particulier et spécifique avec le territoire qui participe à l'identité de celui-ci.

L'organisation à fort impact contribue à l'animation culturelle et sportive du territoire par le soutien aux associations ou à l'organisation d'actions collectives. Elle développe des partenariats avec des acteurs du territoire pour participer aux projets locaux de solidarité qui se pérennisent dans le temps, elle participe de manière significative à des projets collectifs ayant une utilité sociale et elle intervient auprès de la jeunesse pour faciliter son insertion dans l'emploi.

Les dirigeants jouent un rôle actif dans les réseaux professionnels de développement économique. Les dirigeants, les salariés ou les agents sont impliqués dans des projets collectifs sur le territoire.

L'environnement : les infrastructures ont été créées ou rénovées de manière à obtenir une forte performance environnementale. Des procédures strictes régissent le processus de production. Une sensibilisation aux gestes environnementaux est effectuée auprès des parties prenantes. Elle mutualise les achats avec des partenaires locaux. L'organisation rend compte de ses résultats au travers d'indicateurs environnementaux et sociaux. Elle participe à l'organisation d'actions ponctuelles de protection et d'amélioration de la biodiversité comme le nettoyage des berges des cours d'eau.

Relations et conditions de travail : Les salariés et agents habitent à proximité de l'organisation. Ils ont la possibilité de participer à la gouvernance ou de prendre part dans le capital des entreprises, même si cette opportunité ne préjuge pas de leur mobilisation effective. Les

salariés sont formés tout au long de leur vie, notamment sur les enjeux du développement durable, et leur implication dans la vie associative est encouragée (règles de subvention qui accorde des subventions quand le salarié est au conseil d'administration de l'association, par exemple). Au sein de l'organisation, il n'y a pas de turn over néfaste et une attention particulière est portée à l'intégration des jeunes dans les équipes (jeunes en apprentissage et système de tutorat). En cas de coup dur, les entreprises facilitent l'accès au crédit pour les salariés ou peuvent même dépanner ceux-ci sous certaines conditions.

Relations avec les clients et bénéficiaires : L'organisation à fort impact met en place des outils de communication et d'information à l'égard de ses parties prenantes. Elle s'assure, notamment au travers d'enquêtes ou de procédures de qualité, de la satisfaction des clients et bénéficiaires.

Gouvernance : l'organisation à fort impact associe mais également parvient à mobiliser un grand nombre de parties prenantes à ses projets et sa gouvernance.

Loyauté des pratiques : l'organisation à fort impact met en place des procédures pour ce garantir de la conformité et de la loyauté des prestataires. Les ayants droit sont inclus dans la sphère d'influence, par exemple, il s'agit de mesurer les attentes des familles (de salariés, de bénéficiaires ou de dirigeants).

2. LES PISTES D' ACTIONS

2.1 LES PRECONISATIONS INDIVIDUELLES POUR LES ORGANISATIONS VOLONTAIRES

Nous retiendrons ici les préconisations individuelles à chacune des organisations qui répondent à des besoins manifestés dans plusieurs d'entre elles. Ces domaines d'actions devraient faire l'objet d'une animation locale et de recherche de solutions à cette échelle, grâce à l'échange de bonnes pratiques entre les organisations et à un accompagnement mutualisé. Les différentes préconisations individuelles peuvent être regroupées sous quatre thématiques :

1. La question de l'emploi et du recrutement des personnes, notamment des jeunes et des personnes peu qualifiées. La formation doit être un levier pour répondre au manque de cadres et de personnes qualifiées sur le territoire.
2. La communication et les sites Internet : Un déficit clair est apparu sur ces questions dans l'échantillon des organisations volontaires. Il est possible de mutualiser le développement de sites internet entre les organisations. Ce serait l'occasion d'y faire apparaître une identité commune en CCGVL.
3. Le diagnostic et les actions environnementales : la mesure des consommations de ressources n'est quasiment pas effectuée alors qu'il s'agit d'une action de base par excellence et qu'elle offre un support à la sensibilisation des parties prenantes. Les organisations ont besoin d'un accompagnement dans la mise en place de la mesure de leurs consommations d'eau, d'énergies, de carburants, etc. de manière à disposer d'un tableau de bord centralisé qu'elles pourront communiquer à leurs parties prenantes.
4. La Philanthropie : celle-ci n'est pas mise en place, ou est réalisée à la discrétion du dirigeant. Il serait intéressant que les organisations échangent entre elles sur ces pratiques afin de mutualiser l'effort et de le coordonner vers des projets de territoire. Du côté des associations locales, elles sont isolées

dans la recherche de subventions et sont contraintes de faire du porte-à-porte. Cette question pourrait également permettre d'associer les salariés et les agents aux décisions. Elle ouvre une perspective vers le financement participatif ou crowdfunding.

2.2 LES ACTIONS COLLECTIVES A METTRE EN ŒUVRE

L'ambition initiale du programme ISO 26 000 de territoire est de faire émerger de nouvelles coopérations économiques sur le territoire entre les organisations de différents types et à différentes échelles. En effet, l'ISO 26 000 de territoire utilise son approche collective de l'évaluation de la responsabilité sociétale des organisations pour identifier des pistes d'actions communes qui sont mises en œuvre, selon un ordre de priorité défini en commun, afin d'améliorer l'impact environnemental et social de ces organisations sur leur territoire. Ces pistes d'actions ont vocation à se transformer en de nouvelles activités économiques locales, productrices de richesses économiques et sociales. Ces activités répondent aux besoins des acteurs du territoire de créer des synergies et des coopérations de proximité pour améliorer la qualité du développement économique local et ainsi renforcer les modèles économiques de ces acteurs.

Le processus qui a fait émerger trois opportunités de développement a conduit également plusieurs organisations à s'engager plus avant dans un partenariat. Cinq organisations ont ainsi décidé de créer dès à présent un collectif, le Pôle de Développement de l'Economie Solidaire en Gâtinais Val de Loing (PDES-GVL), sous la forme d'une association loi 1901. Cette association dont la chaire ESS fait partie, a pour objectif de porter les priorités définies en commun dans le cadre de l'expérimentation ISO 26 000 de territoire :

1. La première action commune identifiée concerne un service d'informations locales afin de faciliter les réponses recherchées par les habitants dès lors qu'ils font face, directement ou indirectement, à des problématiques sociales pouvant concerner de multiples domaines : la perte d'autonomie, le handicap, la demande d'asile, l'exclusion... Ce service serait

implanté sur les sites internet des organisations afin que leurs parties prenantes puissent y avoir facilement accès. Il dépasserait la simple délivrance d'informations et contiendrait aussi des témoignages du territoire ouvrant la possibilité d'une solidarité en acte. Cette action est prioritaire dans la dynamique de l'ISO 26 000 de territoire parce qu'elle est susceptible d'être partagée par toutes les organisations volontaires, ce qui n'est pas forcément le cas des deux autres pistes d'action.

2. La deuxième action commune identifiée concerne les circuits courts alimentaires. L'objectif est d'intégrer progressivement des produits cultivés sur le territoire pour alimenter les cuisines centrales des membres du pôle afin de favoriser la mutualisation des achats en circuits courts et d'améliorer la qualité de l'alimentation en restauration collective pour les usagers et bénéficiaires.
3. Le troisième concerne le réemploi avec l'objectif de conforter et de développer le tissu d'associations et de TPE positionnées sur cette niche.

Le service e-solidarité, les circuits courts et le réemploi ont vocation à devenir des supports pour rompre l'isolement de certaines populations vulnérables, comme les personnes handicapées, mais aussi à fluidifier le lien social entre les parties prenantes des organisations pour créer des communautés concernées par les enjeux du territoire. La qualité de leurs développements économiques dépend de la capacité des acteurs à créer un écosystème territorial autour de ces projets. Afin d'assurer leur réussite, il est conseillé de se concentrer sur six objectifs :

1. Lancer la mise en place du service e-solidarité en CCGVL dans le cadre de l'association PDES-GVL.
2. Accompagner la mise en œuvre des préconisations individuelles en matière de responsabilité sociétale pour les organisations volontaires de la CCGVL.

3. Accompagner le déploiement de la démarche ISO 26 000 de territoire en CCGVL auprès d'autres organisations volontaires.
4. Coordonner les marchés publics à l'échelle de la CCGVL afin d'agir sur la configuration du tissu économique (recensement des marchés émis et actions d'accompagnement pour les répondants) ce qui permettra de mettre en œuvre les clauses sociales et environnementales.
5. Introduire les pistes d'actions collectives dans les documents de programmation (SCOT, politique de l'eau, stratégie touristique, trame verte et bleue, plan local de développement économique, etc.).
6. Lancer une étude de faisabilité sur les circuits courts et le réemploi des déchets dans le cadre de l'association PDES-GVL.

Le Pôle de Développement de l'Economie Solidaire en Gâtinais Val de Loing est destiné, en premier lieu, à associer les organisations du territoire avec les collectivités territoriales autour des pistes d'actions collectives. Il peut également être un lieu où les organisations pourraient obtenir un accompagnement pour la mise en œuvre des préconisations individuelles, concernant l'emploi et les compétences territoriales. Il peut également, de manière complémentaire, prendre la forme d'un centre de ressources et d'information (voir le modèle de l'atelier IDF) pour tous publics (jeunes, demandeurs d'emploi, entrepreneurs, actifs, etc.) et proposer des services divers (télétravail, coworking, salles de réunion, restauration, etc.). Il peut aussi être opportun de s'appuyer sur l'existant comme la boutique info pour développer certains services à connotation plus sociale mais d'utilité économique importante (comme l'orientation vers l'emploi).

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

A ce moment charnière du programme ISO 26 000 de territoire qui s'est concrétisé, dans un premier volet par la réalisation du guide Afnor pour le département de Seine-et-Marne, et, dans un deuxième volet, par la réalisation de l'expérimentation de l'ISO 26 000 de territoire dans la CCGVL, il est utile pour finir de tirer les principaux enseignements de notre approche territoriale et collective de la RSO. Ces enseignements seront présentés dans la perspective d'un essaimage de l'ISO 26 000 de territoire sur d'autres territoires, qui composera le volet 3 de l'ISO 26 000 de territoire en tant qu'innovation de laboratoire portée par la chaire ESS-UPEM.

Le premier enseignement concerne la faisabilité de la méthodologie retenue pour l'évaluation des organisations, laquelle repose sur une approche collective du consensus réunissant, sur un territoire, des organisations de tous types, de tous secteurs et de petite taille. Cette faisabilité requiert que les organisations volontaires, sur la base de leur identité territoriale commune, acceptent de mobiliser des ressources en temps qui, pour être minimisées, n'en sont pas moins réelles. De ce point de vue, les organisations ont souligné que leur investissement en temps était resté raisonnable, surtout au vu des résultats développés dans le bilan individuel et confidentiel qui a été remis à chacune, portant sur leur impact social et environnemental sur le territoire. Toutefois, cette condition n'est pas pour autant une simple formalité. Ainsi, lors de l'expérimentation, l'une des dix organisations, en raison de difficultés économiques, a limité son investissement à des entretiens avec seulement les dirigeants. L'absence d'entretien avec les autres parties prenantes, et principalement les salariés, ne nous a pas permis de réaliser l'auto-évaluation accompagnée de manière totale pour cette organisation en particulier.

Un autre enseignement concerne la représentativité et la pertinence des parties prenantes. A l'évidence, celles-ci ne sont peut-être pas toutes pertinentes, au regard de la faible qualité des informations que certaines nous ont délivrées. C'est pourquoi nous avons privilégié les

personnes situées dans et autour de la CCGVL. Mais du coup, cela ne permet pas toujours d'en déduire des conclusions généralisables pour l'organisation évaluée. Par exemple, le fait d'interroger un client ne permet pas de généraliser à l'ensemble des clients. Néanmoins, le fait d'interroger les parties prenantes permet de les sensibiliser à la démarche et aux enjeux. Une vigilance particulière doit être portée sur le choix des représentants des parties prenantes avec comme critère leur capacité à apporter des informations sur les questions centrales. Concernant les IQCC, un équilibre doit être respecté entre la réduction du périmètre des réponses, qui restreint la variété des parties prenantes et la légitimité de celles-ci à répondre potentiellement aux questions liées aux populations vulnérables, au développement local et à l'environnement.

Concernant plus spécifiquement les modalités de notation et les indicateurs, il est à souligner que les notes attribuées ont été déduites des interviews menés avec les parties prenantes ; ce ne sont ni les dirigeants, ni les parties prenantes qui ont formellement attribués 0, 1 ou 2 points. Nous avons en effet privilégié dans les entretiens les informations qualitatives que nous avons ensuite traduit par ces notes pour exprimer des valeurs quantitatives. Les rapports ont été remis dans une version provisoire ce qui permet à chacune des organisations de discuter les notes attribuées mais c'est bien la médiation de l'évaluateur qui joue un rôle important. *In fine*, les organisations ont reconnu que les notes traduisaient bien les échanges ayant eu lieu lors de leur auto-évaluation accompagnée et que le fait de ne pas « s'auto-noter » permettait de ne pas se surévaluer comme c'est le cas très souvent dans ce type de démarche. L'enseignement porte ici sur la légitimité de l'auto-évaluation accompagnée qui s'est fabriquée au cours d'un processus collectif dans lequel l'organisme expert joue un rôle de médiateur.

Enfin, le dernier enseignement porte sur les marges de progrès. En raison de la spécificité de l'ISO 26 000 de territoire dont l'évaluation met l'accent sur la contribution externe des organisations au regard des besoins du territoire, les marges d'amélioration sont grandes pour chacune des organisations même si elles peuvent avoir une ampleur différenciée. Ces marges d'amélioration passent par des actions soit

individuelles soit collectives dont la faisabilité apparaît, tout au moins à court terme, plus forte pour les actions individuelles sur lesquelles les organisations sont désireuses de s'investir. Ainsi, en dehors même de la question de l'essaimage à d'autres territoires, l'ISO 26 000 de territoire appelle une continuation dans la CCGVL afin de mettre en œuvre des premières pistes de progrès et d'y associer aussi d'autres organisations de territoire. Cette dynamique collective, portée par le PDES-GVL, réunit les conditions d'un pôle territorial de coopération économique émergeant.

En ce qui concerne l'essaimage de l'ISO 26 000 de territoire vers d'autres territoires, du Pacte Sud, du département de Seine-et-Marne, de la Région Ile-de-France ou encore d'ailleurs, la réalisation de son expérimentation dans la CCGVL nous conduit à faire l'hypothèse que deux pré-requis sont nécessaires pour entamer une telle démarche avec quelques chances de succès. Le premier pré-requis est qu'il existe sur un territoire donné un ensemble d'organisations de tous types, de tous secteurs et de petite ou moyenne taille, ayant déjà mis en place des actions allant dans le sens d'une responsabilité sociale et environnementale de leurs organisations, qui souhaiteraient mieux les faire reconnaître et, surtout, qui souhaiteraient aller plus loin. Avoir une dizaine d'organisations de tous types répondant à cette condition nous paraît une taille suffisante pour commencer l'essaimage.

Le second pré-requis est que la collectivité territoriale du territoire identifié connaisse, par ses élus et ses techniciens, ces organisations. Qu'elle entretienne avec elles des relations d'interconnaissance et, enfin, qu'elle accepte de nouer avec elles dans la perspective d'une ISO 26 000 de territoire, une relation allant du bas vers le haut (logique bottom up) et non pas une relation du sommet vers le bas (logique top down). En effet, l'ISO 26 000 de territoire repose sur une dynamique territoriale qui part des activités des organisations et de leurs liens avec leurs parties prenantes, dans laquelle la collectivité territoriale joue un rôle de facilitateur, et l'organisme expert un rôle de médiateur entre les organisations volontaires d'un territoire et les collectivités territoriales.

La conjonction de ces deux pré-requis est la condition nécessaire pour la mise en œuvre collective d'une ISO 26 000 sur les territoires dont la maturité en matière de responsabilité sociétale serait suffisante. Dans cette perspective, la chaire ESS-UPEM va proposer un test de maturité des territoires afin d'accompagner les territoires et leurs organisations dans une démarche ISO 26 000 de territoire.

ANNEXES

ANNEXE 1 : LES DOMAINES D' ACTIONS DE LA NORME ISO 26 000

	Domaine d'action 1 (DA1)	DA 2	DA 3	DA 4	DA 5	DA 6	DA 7	DA 8
1. Gouvernance de l'organisation								
2. Droits de l'Homme	Devoir de vigilance	Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme	Prévention de la complicité	Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme	Discrimination et groupes vulnérables	Droits civils et politiques	Droits économiques, sociaux et culturels	Principes fondamentaux et droits au travail
3. Relations et conditions de travail	Emploi et relations employeur / employé	Conditions de travail et protection sociale	Dialogue social	Santé et sécurité au travail	Développement du capital humain			
4. L'environnement	Prévention de la pollution	Utilisation durable des ressources	Atténuation des changements climatiques et adaptation	Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels				
5. Loyauté des pratiques	Lutte contre la corruption	Engagement politique responsable	Concurrence loyale	Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur	Respect des droits de propriété			
6. Les consommateurs	Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats	Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs	Consommation durable	Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs	Protection des données et de la vie privée des consommateurs	Accès aux services essentiels	Éducation et sensibilisation	
7. Communautés et développement local	Implication auprès des communautés	Éducation et culture	Création d'emplois et développement des compétences	Développement des technologies et accès à la technologie	Création de richesses et de revenus	La santé	Investissement dans la société	

ANNEXE 2 : PRINCIPALES DEMARCHES D'ÉVALUATION RSO INSPIRÉES DE L'ISO 26 000

Au niveau mondial, de nombreux organismes d'analyse sociétale se sont créés pour proposer des activités de notations extra-financières, d'études et de conseil sur les performances sociales, environnementales et de gouvernance des entreprises. Plusieurs structures ont développé des méthodes d'évaluation de la qualité sociétale des organisations et se réfèrent directement aux principes de la norme ISO 26000.

Nom	Structure porteuse	Objectif annoncé	Rendu
AFAQ 26000	<i>Afnor certification</i>	Evalue le niveau de maturité de leurs pratiques	Remise attestation (score et niveau de performance)
B Assessment	<i>B Lab</i>	Evalue et labellise des B Corps	Auto-évaluation avant évaluation et accompagnement
Bilan sociétal	<i>CJDES</i>	Permettre aux entreprises de l'ESS de faire reconnaître leurs valeurs autres que financières : citoyennes, environnementales, humaines, démocratiques...	Diagnostic de l'activité (ressources humaines, approche économique, commerciale, environnementale)
CAP 26000	<i>Bureau Veritas</i>	Mesure les progrès accomplis en matière de développement durable et responsabilité sociétale	Rapport DD externe
Diag 26000	<i>Centrale Ethique</i>	Evaluer la démarche RSE de l'entité	Bilan du profil
Ecocert 26000	<i>Ecocert</i>	Analyse (cartographie des parties prenantes et de leurs besoins, analyse des moyens mis en œuvre, validation de la stratégie DD)	Rapport
ESR	<i>INDR (Luxembourg)</i>	4 domaines (gouvernance, environnement, social, et stratégie) et 4 niveaux de maturité (sensibilisation, mise en œuvre, reporting, partage)	Label ESR
Label Lucie	<i>Partenariat avec Vigeo</i>	Intégration à la charte Lucie	Obtention du label Lucie
Performance 26000	<i>Groupe SGS</i>	Evaluation documentaire, évaluation sur site et remise du rapport de performance	Identification des points de vigilance et amorce de plan d'actions