

GUIDE METHODOLOGIQUE POUR :

- L'UTILISATION DES GRILLES D'AUTO-DIAGNOSTIC
- ET LA REALISATION D'EVALUATION CROISEE

INTRODUCTION

« Lorsqu'une organisation aborde et pratique la responsabilité sociétale, son objectif primordial est de maximiser sa contribution au développement durable. »

L'ISO 26000 formule des lignes directrices permettant de structurer une démarche développement durable.

Avant de développer cette démarche, il est important d'en apprécier ses contours et d'évaluer son niveau initial.

Conformément à la Convention de Consortium LED, chaque organisation membre s'engage à réaliser un autodiagnostic de sa démarche RSE. Cette première étape constitue d'ailleurs un pré-requis à l'adhésion de l'organisation au sein du Consortium. Elle ne constitue pas un audit interne au sens normatif du terme. Elle vise à permettre à l'organisation de s'auto-évaluer sur son implication, son niveau d'engagement et son degré de maturité vis-à-vis de la démarche RSE.

Pour cela, des grilles d'autoévaluation, conçues et tenues à jour par le Consortium, visent à accompagner l'organisation dans la réalisation de son diagnostic. Elles ciblent plusieurs objectifs :

- **Faciliter** la lecture, le décryptage et la compréhension de la norme ISO 26000 (en proposant une réécriture complète grâce aux grilles dites « 1 + 2 », ou une version plus accessible (centrée sur l'essentiel) avec la grille dite « 1 »),
- **Structurer la recherche d'informations** en abordant l'ensemble des critères du développement durable et/ou de la responsabilité sociétale de l'organisation,
- **Permettre de réaliser un état de l'existant** et d'identifier des actions déjà en place,
- **Permettre de se situer** sur une échelle de valeurs pour pouvoir apprécier l'implication de son organisation dans la démarche RSE, et d'identifier un plan d'actions
- **Servir de base pour la réalisation des évaluations croisées LED** qui ont pour but d'échanger autour des démarches RSE, et de confirmer le niveau que l'organisation a déterminé par auto-diagnostic
- **Et si l'entreprise le souhaite, valoriser** les actions en cours et **communiquer** sur le niveau obtenu et les engagements pris dans le cadre de la RSE à l'issue de l'évaluation croisée.

Sommaire

LES GRANDS PRINCIPES DE L’AUTODIAGNOSTIC LED.....	3
Les pratiques fondamentales de la RSE.....	3
Les questions centrales de la RSE	3
LES OUTILS DISPONIBLES POUR UN AUTODIAGNOSTIC LED ADAPTE	4
Choix de la grille	4
Les différents critères	5
Critères inadaptés pour l'autoévaluation	5
Principe de cotation et acquisition des points.....	5
Calcul de la note globale.....	6
Cinq niveaux d'avancement dans la démarche.....	6
Construction d'un plan d'actions	7
APRES L’AUTODIAGNOSTIC = L’EVALUATION CROISEE LED	7
Réalisation des évaluations croisées LED	7
Validation du niveau d'avancement	9
Communication sur l'implication de l'organisation dans la RSE	9
RAPPEL DES ENGAGEMENTS ET PRECAUTIONS.....	9

LES GRANDS PRINCIPES DE L'AUTODIAGNOSTIC LED

Dans le cadre de l'autodiagnostic, l'organisation est amenée à s'auto-évaluer en portant son attention sur l'ensemble des pratiques fondamentales et des critères proposés par la norme ISO 26000. Conçues dans cette optique, les grilles d'autoévaluation proposées par LED permettent de balayer les différentes questions centrales posées par le document normatif et d'aborder chacune des actions et attentes associées.

Pour en avoir un aperçu, l'onglet « **Sommaire** » liste les paragraphes de la norme, et leur articulation par rapport aux grilles et aux principes décrits ici. Et l'onglet « **Lexique** » reprend quelques définitions utiles de la norme.

En introduction, voici un extrait de la norme (paragraphe 6.2.3.1), concernant la formalisation de documents qui pose souvent question lors de l'autodiagnostic ou de l'évaluation croisée :

« Chaque organisation possède des structures et des processus de prise de décision. Dans certains cas, ceux-ci sont formels, sophistiqués et même soumis à la législation et à la réglementation alors que dans d'autres cas, ils sont informels, implantés dans les valeurs et la culture de l'organisation. Il est recommandé à toutes les organisations de mettre en place des processus, systèmes, structures ou d'autres mécanismes, leur permettant de mettre en œuvre les principes et pratiques de responsabilité sociale ».

Les pratiques fondamentales de la RSE

Avant d'analyser les questions centrales et les domaines d'actions de la responsabilité sociale, de même que chacune des actions et attentes associées, il convient que l'organisation étudie deux pratiques fondamentales de la responsabilité sociale :

- ✓ l'identification de sa responsabilité sociale dans sa sphère d'influence,
- ✓ l'identification de ses parties prenantes et le dialogue avec elles.

Cela est traité dans l'onglet « **Identifier RSO** ».

Une fois que l'organisation a appréhendé les principes et identifié les questions centrales ainsi que les domaines d'action pertinents et importants de la responsabilité sociale, il convient qu'elle cherche à intégrer la responsabilité sociale dans l'ensemble de ses décisions et activités. Cela comprend des pratiques comme celles qui suivent :

- ✓ intégration de la responsabilité sociale dans ses politiques, dans sa culture d'organisation, dans ses stratégies et activités;
- ✓ développement de compétences internes en matière de responsabilité sociale,
- ✓ réalisation d'actions de communication interne et externe axées sur la responsabilité sociale,
- ✓ revue régulière de ses actions et pratiques liées à la responsabilité sociale.

Ces pratiques fondamentales sont traitées dans les 2 onglets « **Intégrer RSO** » des présentes grilles d'autoévaluation proposées par LED.

Les questions centrales de la RSE

Pour définir le périmètre de sa responsabilité sociale, identifier les domaines d'action pertinents et fixer ses priorités, la norme ISO 26000 préconise de traiter les sept questions centrales suivantes :

- la gouvernance de l'organisation;
- les droits de l'Homme;
- les relations et conditions de travail;
- l'environnement;
- la loyauté des pratiques;
- les questions relatives aux consommateurs;
- les communautés et le développement local.

A cette liste, LED propose d'y adjoindre une huitième question relative aux aspects économiques :

- la pérennité économique de l'organisation.

Chaque question centrale comprend un éventail de domaines d'action de responsabilité sociétale, avec les actions et attentes associées.

Pour chaque question centrale, il est recommandé à l'organisation d'identifier et de traiter tous les domaines d'action qui sont pertinents ou significatifs pour ses décisions et activités. Il n'existe pas d'ordre préétabli dans lequel il convient que l'organisation aborde les questions centrales et les domaines d'action ; cela variera en fonction de l'organisation, de sa situation particulière ou du contexte.

Ces questions centrales sont traitées dans les onglets suivants de couleur **bleue**.

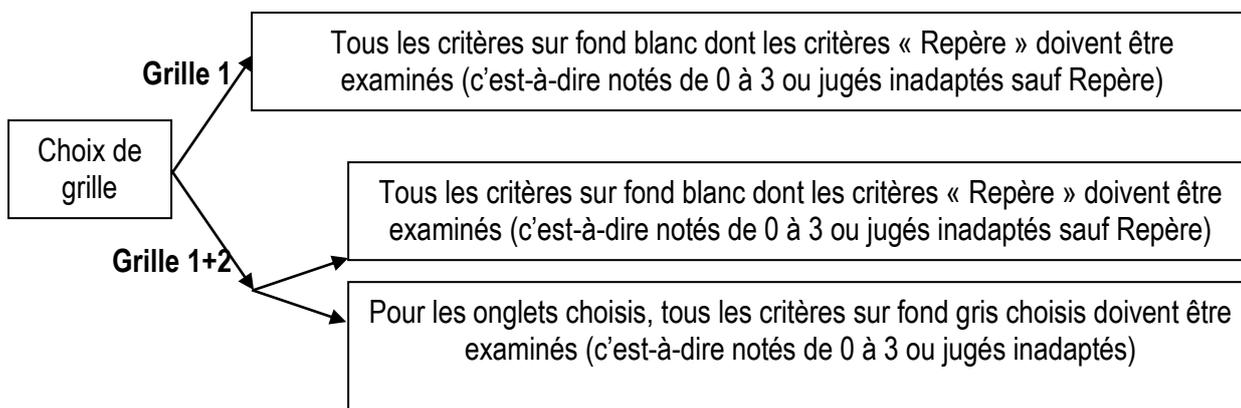
LES OUTILS DISPONIBLES POUR UN AUTODIAGNOSTIC LED ADAPTE

Choix de la grille

Deux grilles sont proposées aux organisations membres de LED pour la réalisation de leur autodiagnostic. Le choix entre les 2 grilles se fait seulement en fonction de l'approfondissement de diagnostic souhaité par l'organisation. Il existe :

- **une grille simplifiée dite « 1 »**, abordant les principales questions centrales, mais ne reprenant que quelques domaines d'actions et attentes de la norme ISO 26000. Cette version simplifiée constitue un outil d'autoévaluation souple et facile d'accès. Lorsque l'organisation choisit cette grille, elle doit répondre à tous les critères (= lignes de chaque onglet de la grille) sur fond de couleur blanche.
- **une grille complète dite « 1+2 »**, abordant toutes les questions centrales et reprenant l'ensemble des actions et attentes de la norme ISO 26000, pour les organisations souhaitant approfondir la démarche. L'organisation choisit les questions centrales qu'elle souhaite approfondir (pas d'obligation de toutes les traiter). Lorsque l'organisation choisit cette grille, elle doit donc répondre à tous les critères sur fond de couleur blanche, et également aux critères sur fond de couleur grise correspondant seulement aux pratiques fondamentales et questions centrales qu'elle souhaite aborder.

Ces grilles reprennent partiellement, pour la « 1 », ou intégralement, pour la « 1+2 », les domaines d'actions développés par la norme ISO 26000.



Représentation schématique des critères à examiner, en fonction de la grille choisie

Les différents critères

L'autoévaluation consiste à analyser chacun des domaines d'actions abordés dans les deux pratiques fondamentales et les huit questions centrales. Certains de ces critères sont identifiés selon leur spécificité et l'importance qu'ils prennent dans le diagnostic.

- les critères définis « **Repère** » (indiqués en jaune dans les grilles) sont considérés comme essentiels, raison pour laquelle ils ne peuvent pas être considérés comme « inadaptés » (voir paragraphe suivant).
- les critères définis « **Spécifiques au Limousin** » (encadrés en vert dans les grilles) relèvent d'une spécificité locale ou territoriale. Cette valeur est donnée à titre informelle et n'impacte en rien sur le résultat du diagnostic.
- les critères « **SRDE** » - lors de la rédaction du précédent Schéma Régional de Développement Economique (région Limousin), un certain nombre de critères qui conditionnent les aides régionales ont été inscrits. Ceux qui correspondent ou peuvent être assimilés à des critères de l'ISO 26000 ont été signalés dans la grille en rouge de façon à ce qu'une entreprise qui choisit la démarche LED dans le cadre d'un contrat de « Croissance + » puisse justifier auprès de la Région que les critères du SRDE sont effectivement remplis

Critères inadaptés pour l'autoévaluation

Dans le cas d'un critère sans valeur analytique pour le diagnostic, en décalage évident avec sa raison d'être ou non pertinent vis-à-vis de ses activités développées, l'organisation pourra juger ce critère « **inadapté** » en l'indiquant dans la colonne correspondante.

Ce critère sera alors écarté et non retenu pour l'autoévaluation.

Les critères définis « **Repère** » (indiqués en jaune dans la grille) sont considérés comme essentiels, donc obligatoirement à prendre en compte (c'est-à-dire à noter de 0 à 3) et ne peuvent pas être jugés inadaptés.

Principe de cotation et acquisition des points

Chaque critère, s'il n'est pas jugé inadapté, se voit attribuer un nombre de point allant de 0 à 3, chaque notation étant illustrée par une phrase d'explication dans la grille, et résumée ci-dessous :

- **0 point** : Aucune démarche engagée
L'organisation respecte la réglementation mais elle n'est pas impliquée dans le domaine d'action.

- **1 point** : Intention
L'organisation a connaissance du sujet. Elle a établi un état des lieux lui permettant de mesurer les enjeux dans le domaine. Elle a réalisé un diagnostic de progrès afin d'envisager des actions possibles.
- **2 points** : Mise en œuvre de la démarche
L'organisation est dans une démarche opérationnelle et met en place des actions concrètes. Elle répond partiellement aux attentes et agit par réaction. Elle intervient essentiellement sur les sujets qui la concernent.
- **3 points** : Démarche de progrès
L'organisation est proactive et anticipe la réglementation. Elle exerce une influence positive auprès de ses parties prenantes. Elle contribue au développement et au progrès du domaine d'action, en intervenant dans sa sphère d'influence.

La note peut être attribuée :

- si les exigences ou les prescriptions sont respectées/connues,
- si les conditions sont remplies,
- si les faits sont avérées et démontrables.

La position prise peut être commentée et discutée dans la colonne « *Justification-Commentaire* ».

Calcul de la note globale

A l'issue de l'autoévaluation, une note globale est attribuée, correspondant à la somme des notes acquises sur chacune des pratiques fondamentales et questions centrales.

Cette note globale est ramenée au nombre total de critères évalués. Les critères jugés "inadaptés" ne sont pas pris en compte et n'entrent donc pas dans le mode de calcul.

Le résultat de ce rapport (nombre de points acquis / (3 x nombre de critères évalués)) fournit un **score** exprimé en pourcent et correspondant au niveau d'avancement de l'organisation dans la démarche RSE selon LED.

L'onglet « **Synthèse** » présente le résultat, calculé automatiquement.

Cinq niveaux d'avancement dans la démarche

Le score obtenu permet de situer le degré d'implication de l'organisation dans une échelle à 5 niveaux :

- **Niveau 1 - Intention** :
Tous les critères « Repère » sont évalués et la valeur est inférieure à 20%
- **Niveau 2 - Engagement** :
Tous les critères « Repère » sont évalués et la valeur est supérieure ou égale à 20% mais inférieure à 40%
- **Niveau 3 - Progression** :
Tous les critères « Repère » sont évalués et la

Niveau 1 - Intention	
Niveau 2 - Engagement	20%
Niveau 3 - Progression	40%

valeur est supérieure ou égale à 40% mais inférieure à 65%

- Niveau 4 - Maturité :

Tous les critères « Repère » sont évalués et la valeur est supérieure ou égale à 65% mais inférieure à 80%

- Niveau 5 - Exemplarité :

Tous les critères « Repère » sont évalués et la valeur est supérieure ou égale à 80%

Niveau 4 - Maturité	65%
Niveau 5 - Exemplarité	80%
	100%

Construction d'un plan d'actions

L'un des objectifs de l'autoévaluation consiste pour l'organisation à identifier ses marges de progrès les plus significatives et les axes d'amélioration les plus pertinents.

Pour chaque critère évalué, la marge de progrès sera définie en mesurant l'écart entre le niveau acquis et le niveau suivant.

A partir des domaines développés et sur la base des prescriptions et des exigences fournies par la grille d'autoévaluation, l'organisation pourra définir les actions à entreprendre et établir un plan de progrès dans sa démarche RSE.

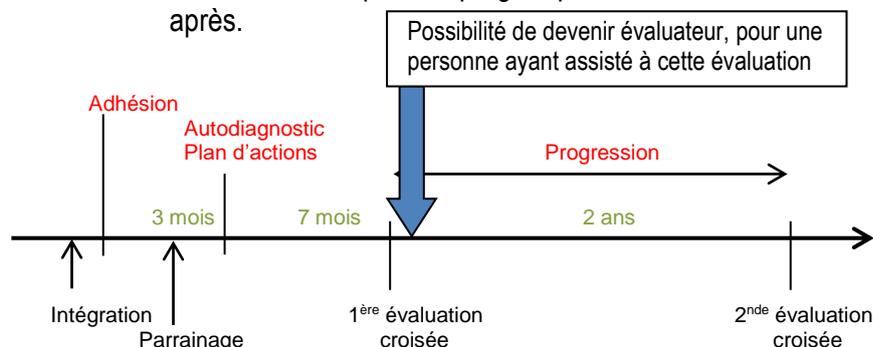
Pour cela, une colonne plan d'action est présente dans les grilles et peut être utilisée par l'organisation (sans obligation aucune).

APRES L'AUTODIAGNOSTIC = L'ÉVALUATION CROISÉE LED

Réalisation des évaluations croisées LED

Conformément à la Convention, dans le délai défini après le dépôt de chaque autodiagnostic, le Consortium organise une évaluation

- de la pertinence et la recevabilité de l'autodiagnostic réalisé par l'organisation,
- ainsi que de la cohérence des actions décidées et mises en place par l'organisation dans le cadre de son plan de progrès pour sa démarche RSE, selon les modalités décrites ci-après.



Equipe d'évaluation

Cette évaluation est menée par une équipe composée de deux évaluateurs (issus de 2 organisations adhérentes LED différentes ayant déjà été évaluées) dont un responsable d'évaluation (expérimenté).

Les évaluations croisées sont TOUJOURS réalisées EN BINOME.

Pour pouvoir être responsable d'évaluation, il suffit :

- de réaliser une première évaluation en binôme avec un autre évaluateur plus expérimenté,
 - puis de se sentir à l'aise pour le faire.
- Si un nouvel évaluateur a besoin de se mettre en confiance avant de se lancer, il peut assister à une évaluation LED (soit en tant qu'observateur, soit en tant qu'organisation évaluée), sans que cela ne soit indispensable pour devenir responsable d'évaluation.

L'un des évaluateurs peut également être un auditeur indépendant (avec l'accord de l'organisation évaluée), si le LED se trouve en manque d'évaluateurs internes, ou pour toute autre raison le justifiant. Chaque évaluateur a un devoir de confidentialité vis-à-vis de toute information qui lui sera communiquée tel que décrit dans le document LED E 003.01 « accord de confidentialité évaluation LED » qui doit être complété au plus tard pendant l'évaluation et remis au Consortium pour chaque évaluation.

Planification et préparation de l'évaluation

Choix de l'équipe d'évaluateurs et de la date d'évaluation

Le Consortium s'occupe de mettre en contact l'organisation à évaluer avec des évaluateurs volontaires (lors d'un comité plénier par exemple).

Puis les évaluateurs planifient l'évaluation avec l'organisation à évaluer.

Préparation documentaire

Le Consortium transmet aux évaluateurs :

- les grilles complétées par l'organisation à évaluer (les grilles doivent être assez récentes, et suffisamment complètes = présence de commentaires, en appui des notes),
- et les éventuels précédents rapports d'évaluation,
- ainsi que la documentation nécessaire : LED-E004.01 = questionnaire d'évaluation RSE, LED-E006.01 = rapport.

Afin de faire connaissance avec l'organisation à évaluer, les évaluateurs demandent généralement au minimum à l'entreprise : l'organigramme et l'historique de l'entreprise (depuis la précédente évaluation). Ils doivent vérifier que sur le site internet LED la fiche de l'organisation évaluée est à jour, et sinon ils doivent le signaler à l'organisation et au consortium qui s'assurera de sa mise à jour.

Les évaluateurs et/ou l'organisation peuvent compléter cela en demandant/diffusant d'autres documents utiles (politique QSE, Manuel qualité, revue de direction, plan d'action RSE ...).

Préparation des évaluateurs, choix du champ d'évaluation et rédaction d'un planning

La préparation des évaluateurs peut prendre la forme d'une réunion. C'est l'occasion de croiser les regards sur la documentation fournie, d'identifier les forces et faiblesses apparentes de l'organisation.

Il est préconisé de reprendre les points de la grille qui posent question / sont à approfondir (ex : 0, 3, N/A), ainsi que de lister les questions/sujets à aborder par interlocuteur.

Ceci amène donc à élaborer un planning de l'évaluation (il convient de préciser quels sont les services à rencontrer, la direction devant toujours être entendue). Le planning sera transmis suffisamment à l'avance pour que l'organisation puisse donner son avis, et s'assurer de la disponibilité des personnes à rencontrer.

Sur la base du souhait exprimé par l'organisation évaluée, le champ de l'évaluation doit aussi être clarifié entre les 2 possibilités suivantes (voir page 4 également) :

- grille 1,
 - ou grille 1+2 sur certaines questions centrales
- En effet, il peut être difficile d'évaluer toutes les questions centrales traitées par l'organisation en une seule évaluation. Le périmètre de l'évaluation (questions centrales à évaluer) sera donc déterminé soit par l'organisation à évaluer, soit en concertation entre évaluateurs et évalués (en tenant compte le cas échéant des sujets traités lors de la précédente évaluation).

Déroulement de l'évaluation

L'équipe d'évaluateur vérifie le positionnement établi par l'organisation lors de son autodiagnostic, en reprenant les grilles.

Pour cela les évaluateurs ont à leur disposition les colonnes roses « *A remplir lors de l'évaluation croisée* », situées dans chaque onglet de la grille, tout à droite. Ils :

- peuvent utiliser la colonne « *Observations-commentaires* » pour leurs notes
- et doivent compléter la colonne « *Note proposée* », et justifier les écarts entre notes en autodiagnostic et en évaluation soit dans la grille pour chaque ligne concernée, soit de manière plus globale dans le rapport. Tous ces écarts doivent bien entendu être aussi signalés (et discutés si besoin) lors de l'évaluation.

Est également à leur disposition pour les aider dans le questionnement le document LED-E004.01 « Questionnaire évaluation RSE ».

Le caractère non professionnel de l'évaluation autorise les évaluateurs à apporter un œil extérieur, et à proposer des pistes d'amélioration possibles à l'organisation évaluée.

Les « bonnes pratiques partageables » de l'organisation évaluée peuvent être identifiées, ainsi que les appuis attendus de LED (cf ci-dessous Rapport).

Après un temps de debriefing entre évaluateurs, une réunion de clôture est réalisée en fin d'évaluation pour faire une première restitution du ressenti des évaluateurs à l'égard de l'organisation évaluée (points forts, points faibles, suggestions d'amélioration, calcul de la note si possible), et donner une idée du délai de restitution du rapport, en fonction des disponibilités de chacun. Dans la mesure du possible, celui-ci ne devrait pas excéder 2 mois.

Rapport d'évaluation

Puis le rapport LED-E006.01 est rédigé par le responsable d'évaluation (et vérifié/complété par le second évaluateur).

Il reprend

- les détails de l'évaluation (évaluateurs, organisation évaluée, sites et activités concernées, personnes rencontrées, ...),
- une synthèse de l'évaluation (points positifs, points sensibles, conclusions générales),
- le niveau d'avancement obtenu, et l'onglet « Synthèse » de la grille est annexé au rapport.
- Une autre annexe recense les « bonnes pratiques partageables » de l'entreprise ainsi que les appuis attendus de LED (comme convenu entre les évaluateurs et l'organisation).

Le rapport est signé par les évaluateurs, mis en pdf puis diffusé au chargé de mission LED (qui le garde confidentiel) et à l'organisation évaluée qui peut signaler tout désaccord sur les remarques effectuées dans un délai d'un mois. Dans ce cas le « comité de pilotage » du Consortium clarifiera la situation et confirmera un niveau d'avancement ou proposera une nouvelle évaluation avec d'autres évaluateurs.

Validation du niveau d'avancement

Au terme de sa première évaluation, le Consortium valide le niveau d'avancement de l'organisation. Le résultat de cette validation est transmis à l'organisation qui peut alors communiquer sur son « niveau LED ».

Les évaluations croisées sont reconduites tous les deux ans par le Consortium après la réalisation d'un nouvel autodiagnostic. Elles deviennent facultatives (au choix de l'organisation) une fois que le niveau 5 « Exemplarité » est atteint.

Il appartient à l'organisation évaluée de prendre contact avec le Consortium à l'approche de son renouvellement d'évaluation, pour en déclencher l'organisation.

Communication sur l'implication de l'organisation dans la RSE

A l'issue de la 1^{ère} évaluation approuvée par le Consortium, l'organisation peut communiquer sur son niveau LED. Elle peut valoriser auprès de ses parties prenantes les actions réalisées ou les engagements pris.

Sur demande, un document attestant le niveau obtenu suite à l'évaluation peut être fourni par le président du LED.

RAPPEL DES ENGAGEMENTS ET PRECAUTIONS

Conformément à la charte « RSE » du LED, l'organisation s'engage à respecter les modalités de fonctionnement et les règles d'utilisation des grilles d'autoévaluation mises en place par le Consortium LED.

Elle s'engage notamment à respecter les délais imposés dans les différentes phases, depuis la date de son adhésion à la réalisation de sa première autoévaluation et de son plan d'actions, l'évaluation de validation et les évaluations de confirmation.

Chaque organisation peut utiliser les grilles d'autoévaluation, et les autres outils du LED, pour sa propre démarche mais s'engage à ne pas les utiliser, et en aucun cas, à des fins commerciales.