

Pour la mise en place d'une démarche de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) dans une ESH



page 11

Quels enjeux RSE clés pour les ESH ?

page 31

S'approprier les enjeux de responsabilité sociale du référentiel : définitions, réglementation, acteurs, tendances et bonnes pratiques observées dans le secteur

page 73

Impulser une démarche RSE : les différentes voies possibles

page 99

Communiquer et rendre compte sur ses performances en matière de RSE

page 113

S'outiller pour déployer une démarche RSE : lancer un AO et demander une subvention FILLS

Environnement	16
Questions relatives aux consommateurs	18
Loyauté des pratiques.....	21
Communautés et développement local.....	22
Droits de l'homme.....	24
Relations et conditions de travail.....	25
Gouvernance.....	28

Environnement	36
Questions relatives aux consommateurs	42
Loyauté des pratiques.....	49
Communautés et développement local.....	52
Droits de l'homme.....	57
Relations et conditions de travail.....	61
Gouvernance.....	67

Mesurer pour progresser et rendre compte	76
Fédérer et donner du sens en interne	89
Intégrer la RSE dans la stratégie de l'entreprise	96

La communication de l'entreprise sur ses performances en matière de RSE	100
Les sujets sur lesquels communiquer par partie prenante	108

Lancer un appel d'offre : exemple de cahier des charges pour un diagnostic RSE	114
Demande de subvention au FILLS	117

Pourquoi un guide RSE
à destination des ESH ?



édito

La RSE, un enjeu qui prend de l'importance dans les entreprises et les territoires

De plus en plus d'entreprises, de différentes tailles, appartenant à des secteurs d'activité variés, s'engagent dans des démarches de responsabilité sociale. L'engagement volontaire d'une entreprise à prendre en compte les droits, les intérêts et les attentes de ses parties prenantes et à en rendre compte apparaît particulièrement pertinent au regard d'un contexte économique difficile : la pression des parties prenantes (clients, salariés, associations, collectivités, ...) s'accroît. Elles s'interrogent sur les pratiques des entreprises, sur le sens et l'impact de leur activité. En parallèle, la réglementation se renforce en France, avec l'adoption de textes tels que la loi NRE (2001), la loi Grenelle 1 (2009), la loi Grenelle 2 (2010). La Commission européenne a donné par ailleurs une impulsion favorable à la diffusion de la RSE, avec la présentation d'une nouvelle stratégie sur la responsabilité sociale des entreprises, qui définit un programme d'actions pour la période 2011-2014.

Par leurs actions et leurs missions d'intérêt général, les ESH sont par nature à la croisée des enjeux sociaux, économiques et environnementaux, les trois piliers du développement durable. Elles ont un rôle d'acteur économique local, de stabilisateur social et sont un levier de maîtrise des impacts environnementaux voire d'innovation environnementale. Ces missions s'inscrivent dans des relations de contractualisation de plus en plus importantes avec **l'Etat et les collectivités, dont les attentes sur les engagements des bailleurs se renforcent.**

Les ESH sont devenues des acteurs structurants et des partenaires durables des territoires. Les bailleurs sociaux exercent, en lien avec les collectivités territoriales, des missions d'intérêt général qui se situent au cœur des politiques publiques du logement et de l'habitat, de l'aménagement du territoire, de la lutte contre la précarité : elles ne sont plus seulement des constructeurs mais sont désormais de réels **aménageurs au côté des acteurs du territoire.**

Enfin, la RSE représente un levier important de valorisation de l'activité et d'amélioration de l'image des ESH vis-à-vis du grand public.

••• LA RSE, UNE DÉMARCHE STRUCTURANTE DES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE

La RSE est un levier de progrès et de développement pour les ESH. Elle permet de fédérer l'ensemble des parties prenantes autour d'un projet qui donne du sens à l'activité et qui permet de se différencier sur les territoires.

- La cohésion interne est renforcée, avec un collectif de travail uni par des valeurs communes.
- La RSE, en tant qu'outil de conduite du changement, permet à l'ESH d'engager une dynamique d'amélioration continue qui concerne l'ensemble de ses activités, de ses collaborateurs et de ses locataires/demandeurs de logements, partenaires.
- La RSE représente une opportunité de modernisation de la gouvernance, permettant de réaffirmer la relation de confiance avec les collectivités territoriales.

Le mouvement vers la RSE est encouragé par la Fédération des ESH, qui s'est fixé un objectif de **100% des ESH engagées dans une démarche RSE en 2013**. La multiplication des initiatives RSE des ESH témoigne d'un engagement vers cet objectif. Ce guide, à disposition des ESH, manifeste la volonté de la Fédération de soutenir et d'accompagner les ESH dans la définition de politiques RSE et de leur déploiement.

Nous sommes fiers de vous accompagner dans cette belle aventure.



Nicole Notat
Présidente de Vigéo



Olivier Barry
Président de Delphis



M. Ceyrac
Président de la
Fédération des ESH



•• L'engagement de la Fédération nationale des ESH

- Une commission RSE a été mise en place au niveau de la Fédération depuis 2009, présidée par Patrice Roland, DGA du Groupe 3F. Elle se réunit régulièrement et est composée de :
 - Représentants du Ministère de l'écologie du développement durable du transport et du logement
 - Représentants syndicaux au niveau national
 - Représentants des locataires au niveau national
 - Bailleurs sociaux
 - Représentants de l'USH
 - Représentants de la Fédération des Offices
 - Représentants de la Fédération des Coopératives HLM
 - Représentants d'acteurs externes spécialisés dans le domaine de la RSE :
 - Association DELPHIS
 - Société Vigéo
- Cette Commission vise à impulser des actions RSE dans la branche et à outiller les ESH pour entrer dans une telle démarche. Quelques exemples de réalisations :
 - Construction et exploitation du DIS RSE
 - Travail collectif, avec l'appui du Cabinet Vigéo, afin de déterminer les principaux enjeux RSE du secteur et de construire un référentiel commun en conséquence
 - Organisation d'une journée annuelle sur le sujet de la RSE, avec de nombreux témoignages d'ESH engagées et de parties prenantes (locataires, syndicats, collectivités locales...)
 - Publication de guides

Liste nominative de la commission RSE de la Fédération nationale des ESH

Nom	Prénom	Ste	Titre
Roland	Patrice	Groupe 3F	Président de la Commission RSE, DGA groupe 3F
Dadou	Hélène	Ministère de l'écologie du développement durable du transport et du logement	Sous-Directrice DGALN/DHUP/PH
Gervais	Valérie	AFOC	Secrétaire Générale Présidente de ConsoFrance
Misse	Alain	AFOC	Juriste
Langinier	Patrice	CGT Groupe ICF	
Bimbenet	Denis	Aiguillon Construction	Président
Wolfrom	Jacques	Aiguillon Construction	Directeur Général
Roussel	Jean-Pierre	Auvergne Habitat	Directeur Général
Bayssade	Philippe	Auvergne Habitat	D.G.A
Girault	Sylvie	Batigere	Directrice Communication & Responsable RSE
Schwartz	Emmanuel	Batigere	
Bonnabelle	Fabienne	Batigere	Responsable Qualité traitement social
Moujon	Nathalie	Batigere	
De Nijs	Philippe	Domaxis	Directeur Général
Hamelin	Guillaume	HMF Rhône-Alpes	Directeur Général
Fournier	Valérie	Habitat en Région Services	Directrice Générale
Bakonyi	François	3F	Directeur Informatique Organisation Contrôle Interne
Hopp	Vincent	3F	Responsable qualité
Vaillant	Elise	3F	Chargée de mission qualité
Stéphan	Francis	Le Val de Loire	Directeur Général
Barry	Olivier	Les Foyers de Seine et Marne - FSM	Directeur Général
Rodier	Marc	Logi Pays	Directeur
Poussou	Didier	Polygolis	DRH Groupe
Fracchiolla	Philippe	SDH	Directeur Clientèle/Communication
Davalo	Joéla	Vilogia	Chargée de projets - Direction Générale Adjointe
Paul	Frédéric	USH	Secrétaire Général





Nom	Prénom	Ste	Titre
Velez	Véronique	USH	Responsable dept Management, RH et RSE
Kolli	Patrick	Fédération des Offices	Chargé de mission
Roudil	Isabelle	Fédération des Coopératives	Chargée de Mission auprès de la Présidente
Maisonneuve	Odile	OM Conseil	Consultant
Deplace	Francis	DELPHIS	Directeur
Limousin	Charlotte	DELPHIS	Chargée de mission
Thiery	Sophie	Vigeo	Directrice
Bressaud	Elodie	Vigeo	Auditeur Conseil

Vos correspondantes à la Fédération des ESH

Chauvet	Dominique	Fédération des ESH	Secrétaire de la commission
Blottin	Maeva	Fédération des ESH	Responsable Informatique
Chiaoui	Colette	Fédération des ESH	Chargée d'études financières

🔴 Quels objectifs pour ce guide ?

Ce guide a été conçu pour aider les ESH à mettre en place une démarche de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) au sein de leur organisation, en appui à l'objectif fixé par la fédération de l'entrée d'ici 2013 de l'ensemble des ESH dans une démarche RSE.

Il vise à :

- **Vous présenter les multiples façons de mettre en place une démarche RSE car il n'y a pas « une » façon de définir et déployer une démarche de responsabilité sociale.**
- Chaque ESH privilégiera des thématiques qui lui semblent prioritaires, ou bien une méthode de travail qui lui sera plus familière (pour certains un rapport développement durable, pour d'autres un audit ou un diagnostic visant à construire un plan d'action, un projet d'entreprise, pour d'autres encore une démarche qualité). Certains partiront avec tout de suite l'ensemble des collaborateurs, d'autres préféreront une démarche plus progressive.
- Le but de ce guide est de vous aider dans le choix de votre approche en fonction de vos propres démarches déjà engagées.

Vous y trouverez donc :

- Un référentiel RSE du logement social 2011 mis au point avec la Fédération des ESH en tenant compte de :
 - L'évolution des enjeux du secteur (réglementation, activité, métiers...)
 - La publication de la norme RSE 'ISO 26 000' en 2010
 - Une concertation des parties prenantes associées à une journée de travail sur ce référentiel en juin 2011
- Pour chaque grande thématique de la RSE :
 - Une identification des parties prenantes concernées, des risques et opportunités pour les ESH et du cadre réglementaire
 - Les tendances du secteur des ESH engagées dans des démarches RSE
 - Les bonnes pratiques observées dans les ESH auditées par Vigeo (environ 40 à fin 2011)
 - Des outils pratiques : formulaire d'appel d'offres, demande FILLS
- Les différentes voies possibles pour impulser une démarche RSE

Quels enjeux RSE clés pour les ESH ?

Référentiel RSE adapté au logement social,
élaboré par la Fédération des ESH
en lien avec ses parties prenantes

Environnement



Questions relatives aux consommateurs



Loyauté des pratiques



Communautés et développement local



Droits de l'homme



Relations et conditions de travail



Gouvernance



Ce que vous trouverez dans ce chapitre

Le référentiel RSE défini dans ce guide vise à **vous aider à identifier et prioriser vos enjeux en matière de RSE**, quelle que soit la façon dont vous y entrez (audit, formation, séminaire de sensibilisation etc.).

Il a été élaboré de **manière concertée** par la Fédération des ESH en collaboration avec des bailleurs, des associations de locataires et des organisations syndicales au niveau national.

Il constitue une actualisation de celui proposé par la Fédération dès 2007.

Il est fondé sur :

- La réglementation en vigueur dans le secteur
- La norme RSE ISO 26 000 (voir encadré ci-contre)
- Les meilleures pratiques observées dans le logement social
- Les attentes et besoins des différentes parties prenantes du secteur (bailleurs, collectivités locales, Etat, associations d'insertion, locataires et demandeurs, salariés et leurs représentants, administrateurs...)

Ce référentiel RSE est organisé en 7 grands domaines (correspondant aux 7 questions centrales de la norme ISO 26000):

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

Pour chaque question centrale, vous trouverez dans les tableaux ci-après :

- Les objectifs de RSE pondérés (méthode de pondération Vigeo, I)
- Les indicateurs associés définis par DELPHIS (2)



La norme RSE ISO 26000 (2010) : qu'est ce que c'est ?

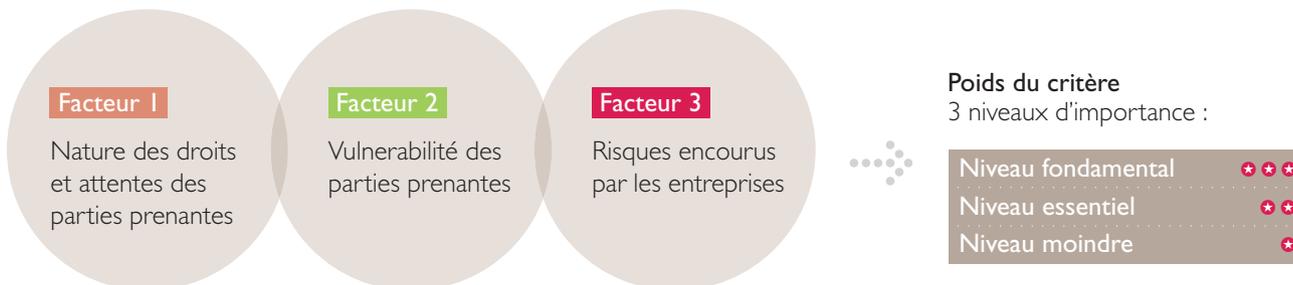
- Une norme internationale qui fournit une définition commune de la RSE et les thématiques clés qui lui sont associées
- Cette norme n'est pas certifiable, contrairement à d'autres normes de systèmes de management (comme ISO 9001 sur le management de la qualité, par exemple)
- Elle a été élaborée par l'International Standard Organization, une organisation internationale de normalisation qui a publié de très nombreuses normes, dont les plus connues sont l'ISO 9000 (Systèmes de management de la qualité) et l'ISO 14001 (Systèmes de management environnemental). Cette organisation regroupe les organismes normalisateurs de **162 pays**.
- **5 ans** ont été nécessaires pour élaborer la norme (2005-2010), publiée le 1er novembre 2010, adoptée à une large majorité des voix des pays participants (93%).

... I. MÉTHODE DE PRIORISATION DES OBJECTIFS DE RESPONSABILITÉ SOCIALE

Chaque objectif de responsabilité sociale retenu comme pertinent pour le logement social est pondéré en fonction :

- Des impacts sur les différentes parties prenantes des ESH : salariés, locataires, demandeurs de logement, Etat, ...
- Des impacts sur les ESH : risque d'image, risque juridique, risque de réputation, risque de cohésion interne, risque de marché, risque d'efficacité opérationnelle
- De l'exposition/pression des ESH à ces risques

ENJEU POUR LES PARTIES PRENANTES ET LES ENTREPRISES :



Ce travail de priorisation a été conduit avec la Fédération des ESH, des bailleurs, des représentants des associations de locataires et des représentants des organisations syndicales du secteur au niveau national.

2. INDICATEURS ASSOCIÉS À CES OBJECTIFS DE RESPONSABILITÉ SOCIALE

- Le référentiel de reporting RSE EURHO-GR® a été élaboré en 2007 par l'association DELPHIS et un panel de parties prenantes. Depuis, il a fait l'objet d'un nouveau développement dans le cadre de l'association européenne de bailleurs sociaux EURHONET¹. Il constitue ainsi une grille de référence d'indicateurs pour les bailleurs sociaux européens qui l'utilisent et qui, conformément aux principes de transparence et de redevabilité inhérents à la RSE, s'engagent à informer leurs parties prenantes sur l'impact de leur activité, leurs efforts en matière de RSE et leur performance globale.
- Les indicateurs du référentiel EURHO-GR® sont une déclinaison sectorielle des indicateurs du Global Reporting Initiative (G.R.I.), la référence internationale en matière de reporting RSE², et couvrent l'ensemble des objectifs RSE identifiés pour le logement social. EURHO-GR® est aujourd'hui pratiqué par une trentaine d'organismes de logement social tant en France qu'en Europe. De même que le référentiel du G.R.I., il s'accompagne de lignes directrices sur l'élaboration des rapports RSE, qui doivent fournir une analyse commentée de la stratégie et des performances RSE de l'organisme.
- La mise en place d'un reporting exhaustif peut s'avérer toutefois complexe et laborieuse. Elle s'inscrit dans une démarche de progrès. C'est pourquoi le système de reporting EURHO-GR® offre la possibilité de commencer par un ensemble d'indicateurs plus restreint qui couvre néanmoins l'ensemble des champs de la responsabilité sociale de l'ESH. Après une période de familiarisation de deux ou trois ans, l'ESH devra élargir et approfondir son reporting, en apportant également des garanties de fiabilité, afin de fournir une information exhaustive et vérifiée à ses parties prenantes.
- Pour ce faire, le système de reporting EURHO-GR® comprend trois niveaux de reporting RSE, adaptés à différents degrés de maturité de la démarche RSE de l'organisme; les perspectives d'amélioration de la transparence sont ainsi clairement posées, aussi bien en interne, auprès des équipes, que vis-à-vis des parties prenantes externes.

¹ Pour plus d'information : www.eurhonet.eu

² Pour plus d'information sur le GRI, voir le chapitre consacré au reporting RSE.

	Niveau	Objectifs
1	<ul style="list-style-type: none"> • Référentiel simplifié • Pas de vérification des données • Pas d'exigence sur les rapports "narratifs" 	<ul style="list-style-type: none"> • Se familiariser avec le reporting RSE • S'engager visiblement dans une démarche de transparence et de redevabilité
2	<ul style="list-style-type: none"> • Référentiel exhaustif • Vérification des données par les pairs • Exigences sur les rapports "narratifs" 	<ul style="list-style-type: none"> • Élargir et compléter le reporting • Fiabiliser les données • Analyser et commenter via un rapport narratif • Revue par les pairs et benchmarking
3	<ul style="list-style-type: none"> • Référentiel exhaustif • Vérification des données par les pairs • Exigences sur les rapports "narratifs" • Certification des données par un tiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau 2 + • Renforcer la fiabilité des données et la crédibilité des rapports par une certification externe

• Les **indicateurs des tableaux ci-dessous** correspondent au premier niveau de reporting EURHO-GR®, soit le **socle minimal d'un reporting RSE**. Il doit être utilisé dans sa globalité afin de constituer un reporting RSE : tous les indicateurs doivent apparaître. Une explication doit être fournie en cas de donnée absente. Ce référentiel d'indicateurs à destination des parties prenantes peut être complété par des indicateurs internes de pilotage.

• Le référentiel et l'outil de calcul des indicateurs sont disponibles à la demande auprès de DELPHIS (delphis@delphis-asso.org), sous forme de licence gratuite. L'utilisation de la marque **EURHO-GR®** est soumise aux obligations suivantes : acquisition de la licence auprès de DELPHIS ; publication du référentiel dans son ensemble ; communication des rapports publiés à DELPHIS.

• Chacun des indicateurs ci-dessous doit être renseigné pour l'année écoulée, ainsi que pour les deux années précédentes (exemple : pour un rapport sur l'exercice 2011, on fournira les données relatives à 2011, 2010 et 2009).

...
REFERENTIEL RSE ET INDICATEURS ASSOCIES

 Environnement

Maîtrise des impacts environnementaux dans la production de logements



Objectifs RSE

- Identifier, prendre en compte et réduire l'impact sur l'environnement dans les décisions stratégiques de développement immobilier et d'aménagement du territoire :
- L'intégration de l'efficacité énergétique et de la réduction des GES dans les programmes
- La promotion de critères de qualité environnementale : eau, nuisances, pollution, déchets, atteinte à la biodiversité,...
- Contribuer, le cas échéant, à la mise en œuvre des programmes en faveur du développement durable « volet environnement » des collectivités : Plan Climat territorial, Agenda 21, Bilan Carbone « collectivités locales »
- Promouvoir les énergies renouvelables et développer les réseaux de chaleur

Indicateurs associés

- Consommations d'énergie et émissions de gaz à effet de serre du parc récent (EURHO-GR® : ENV 2.1) :
- Consommations d'énergie du parc récent :
Moyenne (kWh/m²/an)
Médiane (kWh/m²/an)
- Emissions de GES du parc récent :
Moyenne (kg d'équiv. CO₂/m²/an)
Médiane (kg d'équiv. CO₂/m²/an)
- Part des logements récents alimentés en énergies renouvelables (%) (EURHO-GR® : ENV 2.2)



Maîtrise des impacts environnementaux dans l'entretien, l'amélioration et la réhabilitation du patrimoine



Objectifs RSE	Indicateurs associés
<ul style="list-style-type: none"> •• Promouvoir les économies d'énergie : <ul style="list-style-type: none"> • Au plan technique : promouvoir les technologies et équipements permettant une efficacité énergétique maximale (équipements, éclairage, chauffage, climatisation, détection de présence dans les parties communes,...) en partenariat avec les associations de locataires et les prestataires de service (entretien et maintenance) et mettre en place des systèmes de diagnostic, de surveillance et d'analyse de la consommation d'énergie • Au plan comportemental : information et accompagnement des acteurs (habitants et gestionnaires) •• Contribuer, en partenariat avec les collectivités et les fournisseurs d'énergie, à la lutte contre le réchauffement climatique : <ul style="list-style-type: none"> • Minimiser les émissions de GES • Mettre en œuvre les Certificats d'Économies d'Énergie •• Promouvoir les économies d'eau, la maîtrise des déchets et la protection de la biodiversité 	<ul style="list-style-type: none"> •• Consommations d'énergie et émissions de gaz à effet de serre du parc ancien (EURHO-GR® : ENV 2.1) : <ul style="list-style-type: none"> • Consommations d'énergie du parc ancien : Moyenne (kWh/m²/an) Médiane (kWh/m²/an) • Emissions de GES du parc ancien : Moyenne (kg d'équiv. CO₂/m²/an) Médiane (kg d'équiv. CO₂/m²/an) •• Dispositifs de réduction des consommations d'eau (EURHO-GR® : ENV 3.2) <ul style="list-style-type: none"> • Part de logements disposant d'équipements hydro-économiques (%) • Part de logements disposant d'un système de récupération d'eaux pluviales (%)



Questions relatives aux consommateurs

Respect des intérêts des demandeurs de logements sociaux



Objectifs RSE

- Informer les demandeurs de logement sur les conditions d'attribution, les délais, sur l'orientation du parcours résidentiel
- Garantir la transparence et l'égalité de traitement dans l'attribution des logements en location à la propriété en associant l'ensemble des parties prenantes internes et externes
- Favoriser les parcours résidentiels et maîtriser les conditions de mutation
- Concilier les objectifs de mixité sociale et de non discrimination
- Assurer la confidentialité des informations relatives aux demandeurs

Indicateurs associés

- Taux de mutation interne dans les attributions de l'année (%) (EURHO-GR® : SOC 3.1)
- Politique d'attribution transparente des logements: bilan public des Commissions d'Attribution de Logements (OUI/NON) (EURHO-GR® : SOC 3.6)
- Procédures de protection des données personnelles formalisées, appliquées et contrôlées périodiquement (OUI/NON) (EURHO-GR® : SOC 9.1)

Maîtrise des risques de santé à l'intérieur des logements



Objectifs RSE

- Eviter d'introduire des polluants
- Assurer l'efficacité de leur élimination par ventilation
- Informer avec pédagogie les locataires des comportements adaptés
- Mesurer quantitativement de façon à adapter le dimensionnement des efforts et préconisations

Indicateurs associés

- Actions de sensibilisation des locataires sur la qualité de l'air intérieur (OUI/NON et Description) (EURHO-GR® : SOC 7.2)



Questions relatives aux consommateurs

Respect des intérêts des locataires ★ ★ ★	
Objectifs RSE	Indicateurs associés
<ul style="list-style-type: none"> •• Informer avec précision les clients sur les prestations et les risques associés pour éclairer leurs décisions lors de la location •• Respecter les clauses contractuelles, les engagements de qualité de service envers les locataires : <ul style="list-style-type: none"> • Entretien des parties communes • Entretien courant dans les logements • Entretien et fonctionnement du logement avant l'entrée dans les lieux •• Traiter rapidement et de façon fiable les demandes d'information, les réclamations et les litiges : efficacité et équité du circuit de traitement, délais de paiement, médiation •• Contribuer à la prévention des risques d'incivilités, améliorer la tranquillité des résidents, favoriser le lien social avec les résidents 	<ul style="list-style-type: none"> •• Evolution du montant des charges récupérables (%) (EURHO-GR® : SOC 2.2) •• Politique de tranquillité des locataires (EURHO-GR® : SOC 7.1) : <ul style="list-style-type: none"> • Politique de l'organisme pour garantir la tranquillité des locataires (OUI/NON) • % de satisfaction des locataires en matière de tranquillité (% de satisfaction) •• Procédures de protection des données personnelles des locataires formalisées, appliquées et contrôlées périodiquement (OUI/NON) (EURHO-GR® : SOC 9.1) •• Résultats des enquêtes de satisfaction des locataires (% de satisfaction) (EURHO-GR® : GOV 1.2)



Questions relatives aux consommateurs

Respect des intérêts des accédants à la propriété ★

Objectifs RSE

- Informer avec précision les prospects et locataires en place sur les risques associés à l'achat du logement dans les phases d'avant-vente et de vente (clauses contractuelles, tarification, contrôle du contenu des supports d'information à destination des clients et des messages publicitaires)
- En phase d'après-vente, traiter rapidement et de façon fiable les réclamations, les litiges et la gestion des copropriétés
- Sécuriser l'accèsion à la propriété (garantie de relogement, de rachat, accompagnement tout au long du processus)
- Garantir la transparence et l'égalité de traitement dans l'accès au logement

Indicateurs associés

- Part des nouveaux ménages accédants couverts par une garantie de relogement et de rachat de l'organisme (%) (EURHO-GR® : SOC I.5)



Loyauté des pratiques

Intégration des facteurs sociaux et environnementaux dans les processus d'achat ★ ★

Objectifs RSE	Indicateurs associés
<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer du respect par les fournisseurs et sous-traitants de la conformité aux normes environnementales (efficacité énergétique, qualité environnementale, gestion des rejets, chantiers verts...) • S'assurer du respect par les fournisseurs et sous-traitants de la conformité aux normes sociales (respect des droits fondamentaux, santé-sécurité...) et promouvoir l'insertion par l'économie • Evaluer et accompagner les prestataires dans leur prise en compte de critères sociaux et environnementaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusion de critères de traçabilité environnementale dans les appels d'offres destinés aux fournisseurs et mise en place d'un suivi (OUI/NON) (EURHO-GR® : ENV 1.3) • Pratiques d'achats responsables (OUI/NON) (EURHO-GR® : ECO 3.1)

Prévention de la corruption ★ ★

Objectifs RSE	Indicateurs associés
<ul style="list-style-type: none"> • Prévenir les pratiques de corruption active et/ou passive d'acteurs privés comme d'agents publics (dessous de table, fraudes, règles relatives aux cadeaux et invitations) : sensibilisation, contrôles a posteriori... • Prévenir les conflits d'intérêt • Promouvoir les pratiques responsables en interne et en externe: salariés, managers mais aussi sous-traitants, fournisseurs, collectivités... 	<ul style="list-style-type: none"> • Actions menées auprès des collaborateurs au cours de l'année pour prévenir les pratiques de corruption (EURHO-GR® : ECO 4.2) : <ul style="list-style-type: none"> • Actions d'information et sensibilisation (OUI/NON + Description + Nombre de salariés concernés) • Actions de formation (OUI/NON + Description + Nombre de salariés concernés)



Communautés et développement local

Contribution à l'aménagement durable du territoire et à l'amélioration du cadre de vie ★ ★ ★

Objectifs RSE	Indicateurs associés
<ul style="list-style-type: none"> • Participer aux politiques de la ville : programme ANRU, implication au niveau du PLH, partenariat tripartite entre collectivités, l'État et les bailleurs sociaux • Proposer une offre diversifiée pour répondre aux besoins des territoires: offre spécifique à destination des publics spécifiques (EHPAD, logements étudiants, maisons relais...) • Promouvoir la cohésion sociale dans les territoires 	<ul style="list-style-type: none"> • Répartition de la production par catégorie de logements (EURHO-GR® : SOC 1.2) : <ul style="list-style-type: none"> • Très social (PLAI) • Social (PLUS, PLUS CD) • Intermédiaire (PLS, PLI) • Croissance de l'offre locative (EURHO-GR® : SOC 1.3) : <ul style="list-style-type: none"> • Logements (%) • Hébergement (foyers) (%) • Part des investissements de l'année consacrée aux quartiers prioritaires de la politique de la ville (%) (EURHO-GR® : SOC 8.1)

Développement de l'accessibilité physique et adaptation des logements ★ ★

Objectifs RSE	Indicateurs associés
<ul style="list-style-type: none"> • Proposer dans le parc des logements accessibles aux personnes à mobilité réduite, aux personnes en situation de handicap, aux seniors... • Faciliter le maintien physique dans le logement : lors des réhabilitations (amont) et/ou en adaptant les logements (aval) • Développer les services pour favoriser l'accessibilité et la maintenance physique dans le logement, en lien avec les territoires 	<ul style="list-style-type: none"> • Investissements pour adapter le patrimoine existant (€) (EURHO-GR® : SOC 6.1) • Part de logements ayant été conçus et/ou adaptés spécifiquement pour des personnes âgées ou handicapées (%) (EURHO-GR® : 0.3)



Communautés et développement local

Développement de l'accompagnement social des locataires en difficulté



Objectifs RSE	Indicateurs associés
<ul style="list-style-type: none"> •• Développer des dispositifs de précontentieux et des partenariats avec des organismes spécialisés afin de favoriser les mesures préventives et d'assurer le traitement social de l'impayé •• Dans la phase de contentieux, veiller au respect du client lors du traitement des incidents de paiement et du recouvrement •• Veiller à la confidentialité des données des locataires •• Favoriser l'insertion sociale par la création de liens entre emploi et logement 	<ul style="list-style-type: none"> •• % de ménages en situation d'impayés ayant bénéficié d'un accompagnement individuel spécifique de l'organisme (EURHO-GR® : SOC 5.2) •• Procédures de protection des données personnelles formalisées, appliquées et contrôlées périodiquement (OUI/NON) (EURHO-GR® : SOC 9.1)



Droits de l'homme

Prévention des discriminations et promotion de l'égalité des chances entre tous les salariés ★★

Objectifs RSE	Indicateurs associés
<ul style="list-style-type: none"> • Prévenir les discriminations fondées sur le sexe, la situation familiale, la race, le handicap, l'ethnie ou la couleur, l'ascendance nationale, l'appartenance syndicale, l'opinion politique, la religion, l'origine sociale, l'âge, l'état de santé, l'orientation sexuelle, la maternité • Promouvoir l'égalité des chances entre les hommes et les femmes et en faveur des catégories vulnérables, notamment en matière d'accès à l'emploi et à la formation, de rémunération, d'évolution de carrière et d'accès à des postes à responsabilité • Développer l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés 	<ul style="list-style-type: none"> • Egalité hommes / femmes (EURHO-GR® : HR 3.1) : <ul style="list-style-type: none"> • Ventilation des effectifs par catégorie et par sexe (Nombre) • Ventilation des salaires annuels bruts par catégorie et par sexe (€) • Contribution à l'emploi des personnes handicapées (EURHO-GR® : HR 3.5) : <ul style="list-style-type: none"> • Part de l'obligation légale d'embauche remplie par l'emploi direct (%) • Part de l'obligation légale d'embauche remplie par l'emploi indirect (%)

Respect des droits humains fondamentaux ★★

Objectifs RSE	Indicateurs associés
<ul style="list-style-type: none"> • Prévenir le harcèlement sexuel et moral • Respecter les droits individuels dans les procédures disciplinaires • Assurer la protection des données personnelles des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation des salariés aux questions de harcèlement et aux risques psycho-sociaux au cours de l'année (EURHO-GR® : HR 2.5) : <ul style="list-style-type: none"> • Actions d'information / sensibilisation (OUI/ NON + Description + Nombre de salariés) • Implication des salariés dans une démarche de prévention spécifique (OUI/ NON + Description + Nombre de salariés)



Relations et conditions de travail

Objectivité et transparence des systèmes de rémunération ★

Objectifs RSE	Indicateurs associés
<ul style="list-style-type: none"> •• Assurer l'objectivité et la transparence des règles de fixation de la rémunération concernant la part fixe et la part variable liée à la performance individuelle et/ou collective •• Associer les salariés aux résultats de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> •• Procédure formalisée et accessible de fixation et d'évolution des rémunérations individuelles (salaires, primes, part variable) (OUI/NON) (EURHO-GR® : HR 3.1)

Promotion du dialogue social et de la négociation collective ★★★

Objectifs RSE	Indicateurs associés
<ul style="list-style-type: none"> •• Permettre l'existence et l'activité d'instances réellement représentatives sans porter atteinte aux droits des organisations syndicales •• Favoriser le fonctionnement de ces instances •• Développer l'information et la consultation des représentants des salariés •• Garantir et promouvoir l'information, la consultation et la négociation collective •• Prévenir les conflits sociaux et en favoriser les solutions pacifiques 	<ul style="list-style-type: none"> •• Nombre d'accords d'entreprise signés dans l'année (Nombre) et Sujets concernés (EURHO-GR® : HR 2.6)



Relations et conditions de travail

Qualité de la gestion des emplois et développement des compétences



Objectifs RSE	Indicateurs associés
<ul style="list-style-type: none"> •• Maîtriser les modalités de recours à des contrats comportant des contraintes spécifiques pour les salariés : durée limitée, temps partiel, horaires atypiques •• Favoriser les évolutions professionnelles et maîtriser les conditions de la mobilité •• Assurer l'objectivité et la transparence des processus d'évaluation •• Développer les compétences et les qualifications des salariés •• Favoriser les projets de développement personnel 	<ul style="list-style-type: none"> •• Ventilation des effectifs par type d'emploi (EURHO-GR® : HR 1.1) : <ul style="list-style-type: none"> • CDI (%) • CDD (%) • Interim (%) •• Ventilation du volume annuel de formation par catégorie de salariés (EURHO-GR® : HR 1.2) : <ul style="list-style-type: none"> • Ouvriers de maintenance : Nombre de salariés; Nombre d'heures • Personnel de proximité : Nombre de salariés; Nombre d'heures • Personnel administratif : Nombre de salariés; Nombre d'heures • Agents de maîtrise : Nombre de salariés; Nombre d'heures • Cadres : Nombre de salariés; Nombre d'heures • Dirigeants : Nombre de salariés; Nombre d'heures



Relations et conditions de travail

Protection de la santé et de la sécurité



Objectifs RSE

- Prévenir et réduire les accidents du travail et les maladies professionnelles et adapter les postes des salariés victimes
- Contribuer à maintenir l'état de santé général des salariés (équipements : installations sanitaires, vestiaires, fourniture d'eau potable, salles de repos, cantines...) et actions telles que les campagnes de vaccination, la diététique...
- Prévenir le stress au travail, accompagner les changements
- Coopérer, au-delà des obligations légales, avec les autres entreprises intervenant sur les sites pour assurer la santé et la sécurité de tous les travailleurs (ex : prestataires de service)

Indicateurs associés

- Part des absences liées aux maladies professionnelles, accidents du travail (%)



Gouvernance

Transparence et efficacité des instances (Conseils d'administration ou de surveillance et Comités spécialisés)



Objectifs RSE

- Viser une composition équilibrée du Conseil : séparation des fonctions de Président et Directeur général, indépendance et expertise des membres (notamment dans le domaine de la RSE), personnes qualifiées, présence de femmes, représentants des salariés...
- S'assurer que le Conseil assume pleinement et efficacement les missions qui lui incombent : fréquence des réunions, assiduité des membres, traitement des enjeux RSE, existence et fonctionnement de Comités spécialisés, nomination des membres du Conseil et des principaux dirigeants, formation des membres, évaluation du Conseil et des Comités
- Fournir aux administrateurs une information fiable, pertinente et intelligible : fournir les informations nécessaires à la préparation des conseils, assurer l'égalité de traitement dans l'accès à l'information
- Mettre en place un système de contrôle interne afin de s'assurer de la maîtrise des risques dans l'entreprise

Indicateurs associés

- Parité dans les instances dirigeantes (EURHO-GR® : GOV 5.1) :
 - part de femmes en comité de direction (%)
 - part de femmes en Conseil d'Administration ou de Surveillance (%)
- Evaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration / Conseil de Surveillance (OUI/NON) (EURHO-GR® : GOV 5.3)

 Gouvernance

Concertation avec les associations de locataires ★ ★ ★	
Objectifs RSE	Indicateurs associés
<ul style="list-style-type: none"> •• Développer, au-delà des obligations réglementaires, des dispositifs de concertation locative à différents niveaux •• Elaborer et appliquer le protocole d'élection pour la représentation des locataires au sein des CA •• Favoriser le bon fonctionnement des plans de concertation locative et des conseils de concertation locative •• Favoriser l'implication des associations de locataires dans les Conseils d'administration 	<ul style="list-style-type: none"> •• Nombre de rencontres organisées avec les résidents dans le cadre d'une démarche de concertation mise en place par l'organisme (Nombre) (EURHO-GR® : GOV 1.1) •• Nombre de conventions actives avec les associations et les groupes de résidents (Nombre) (EURHO-GR® : GOV 2.1) •• Total de la contribution financière apportée aux associations et groupes de résidents (€). Nombre de locaux mis à disposition des associations (Nombre) (EURHO-GR® : GOV 2.1)



S'appropriier les enjeux de responsabilité sociale du référentiel :

Définitions, réglementation, acteurs,
tendances et bonnes pratiques observées
dans le secteur

Environnement



Questions relatives aux consommateurs



Loyauté des pratiques



Communautés et développement local



Droits de l'homme



Relations et conditions de travail



Gouvernance



Pour chaque grande thématique de la RSE vous trouverez :

- Une identification des parties prenantes concernées, des risques et opportunités pour les ESH et du cadre réglementaire
- Les tendances du secteur auprès d'ESH engagées dans des démarches RSE
- Les bonnes pratiques observées dans les ESH auditées par Vigeo (environ 40 à fin 2011)
- Des outils pratiques



Etude réalisée par Vigeo « consolidation de 16 audits RSE réalisés en janvier 2011 »

En 2011, Vigeo a réalisé une étude visant à consolider les résultats de performance sociale des 16 premières ESH qui se sont lancées dans la démarche. Les « tendances observées » présentées pour chaque objectif de responsabilité sociale ci-après s'appuient sur les constats de ces travaux.

L'étude se concentre sur 12 objectifs de responsabilité sociale :

Environnement

- Promotion de l'éco-conception
- Maîtrise des impacts environnementaux dans la gestion du patrimoine

Ressources humaines

Droits humains

- Qualité de la gestion des emplois
- Développement des compétences et de l'employabilité
- Prévention des discriminations et promotion de l'égalité des chances

Gouvernance

- Transparence et efficacité des instances
- Concertation avec les associations de locataires

Engagement sociétal

- Contribution à l'aménagement durable du territoire et à l'amélioration du cadre de vie
- Développement de l'accessibilité au logement et de l'accompagnement des personnes en difficulté

Relations clients

Fournisseurs

- Respect des intérêts des demandeurs de logement
- Respect des intérêts des locataires et accédants à propriété
- Intégration des facteurs sociaux et environnementaux dans le processus d'achats

... ELLE PORTE SUR 16 ESH

De tout effectif : 17 à 2 300 collaborateurs

De toute taille de parc : 1 000 à 150 000 logements

Au total elles représentent

- Plus de 6 000 salariés (20% des salariés des ESH)
- Près de 400 000 logements (22% des logements des ESH)

... L'ÉTUDE SE FONDE SUR :

+ de 700 documents exploités

+ de 300 entretiens dont :

- 2/3 d'entretiens avec les dirigeants et les collaborateurs des ESH
- 1/3 d'entretiens avec les principales parties prenantes

Les principaux enseignements :

Absence de corrélation entre la taille de l'entreprise et les résultats : la RSE concerne toutes les ESH et les meilleures performances ne sont pas nécessairement observées dans les plus grandes entreprises

Absence de corrélation entre la date à laquelle l'audit a été réalisé et les résultats de l'évaluation : ce sont des sujets complexes, qui demandent un temps de maturation important, ce ne sont pas des sujets qui peuvent avancer très rapidement

I. Les principaux atouts

La contribution à l'aménagement du territoire et l'amélioration du cadre de vie

- Un rôle d'aménageur du territoire bien perçu par les collectivités territoriales
- Qui pourrait être davantage valorisé auprès des autres parties prenantes

La transparence et l'efficacité des instances

- Des pratiques de fonctionnement des CA/conseil de surveillance dans les standards

La qualité de service, notamment impulsée par les plans de concertation locative

2. Les principaux défis

Intégrer la responsabilité sociale de l'entreprise dans sa politique d'achat

- Prise en compte des critères environnementaux
- Extension à tout l'ensemble du parc des démarches initiées via les programmes ANRU, sur les volets sociaux

Passer d'une politique de gestion du personnel à une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Intégrer la maîtrise de l'impact de l'environnement





Environnement

⋮ DÉFINITION

Les enjeux environnementaux concernent le respect par l'entreprise de l'ensemble des éléments naturels et artificiels dans lesquels elle réalise son activité.

Pour le secteur du logement social, le domaine environnemental correspond principalement à la maîtrise des impacts environnementaux dans :

- la production de logements
- l'entretien, l'amélioration et la réhabilitation du patrimoine

Les objectifs majeurs sur l'ensemble de l'activité sont la promotion des énergies renouvelables, les économies d'énergie et la réduction des émissions de tous types de polluants, en particulier des gaz à effet de serre (GES).

⋮ PRINCIPALES RÉGLEMENTATIONS EN VIGUEUR

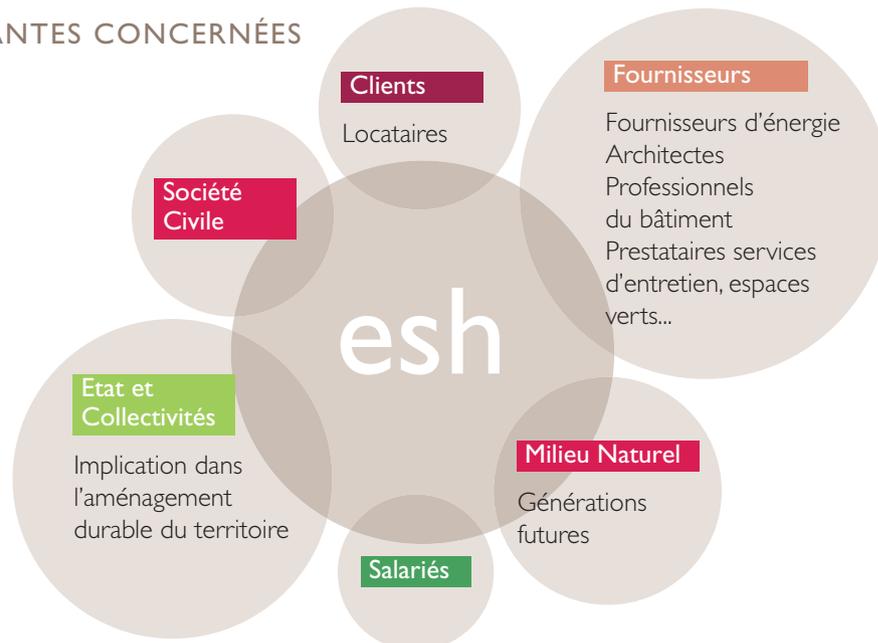
Référentiel normatif international	Référentiel normatif européen	Référentiel normatif sectoriel
<ul style="list-style-type: none">• Protocole de Montréal relatif à des substances qui appauvrissent la couche d'ozone, 1987• Convention cadre de l'ONU sur le changement climatique, 1992• Agenda 21, 1992• Convention cadre de l'ONU sur la diversité biologique, 1992• Protocole de Kyoto, 1997	<ul style="list-style-type: none">• Règlement CE n°2037/2000 relatif à des substances qui appauvrissent la couche d'ozone• Livre blanc établissant une stratégie et un plan d'action communautaire pour les sources d'énergies renouvelables• Directive 96/61 relative à la prévention et à la réduction intégrées de la pollution	<ul style="list-style-type: none">• Loi POPE du 13 juillet 2005• Loi Grenelle 1 du 3 août 2009• Loi Grenelle 2 du 12 juillet 2010





Référentiel normatif international	Référentiel normatif européen	Référentiel normatif sectoriel
<ul style="list-style-type: none"> • Global Compact, ONU, 1999 • Protocole de Göteborg relatif à la lutte contre l'acidification des eaux et des sols, contre l'eutrophisation et l'ozone troposphérique, 2000 • Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants, 2001 	<ul style="list-style-type: none"> • Règlement n°761/2001 permettant la participation volontaire des organisations à un système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) • Commission des Communautés Européennes - Livre vert sur la politique intégrée des produits (2001) • Directive 1999/31/CE concernant la mise en décharge des déchets • Directive 96/59 relative à l'élimination des PCB et PCT • Directive 91/689/CEE relative aux déchets dangereux • Directive 75/442/CEE relative aux déchets 	

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES



... RISQUES/OPPORTUNITÉS POUR LES ESH

Risques

- Le logement social connaît une exposition forte aux problématiques environnementales. En effet, le secteur de la construction consomme plus de 40% de l'énergie finale en France et contribue pour environ ¼ des émissions de gaz à effets de serre (2^e producteur après les transports). Les médias sont très mobilisés sur ce sujet.
- De plus, les lois Grenelle I et II accentuent la pression sur les constructions neuves (norme BBCI généralisée fin 2010, bâtiment à énergie positive fin 2020) et sur la réhabilitation de l'existant (150 Kwh/m²/an pour 800 000 logements d'ici 2020 selon un échéancier précisé par la loi). Le coût important de la mise en conformité requiert d'anticiper, dans la mesure du possible, l'application de ces mesures réglementaires.

Opportunités

- Les mesures environnementales représentent une source d'efficacité pour les ESH, via les économies d'énergie pour les locataires, et en conséquence la baisse des consommations pour maîtriser les charges.
- Et, plus globalement, il s'agit d'un atout de différenciation vis-à-vis des locataires et des collectivités.

... TENDANCES OBSERVÉES DANS LES ESH AUDITÉES

Certaines ESH ont progressé sur la maîtrise de leurs impacts environnementaux, certaines initiatives illustrent ces progrès :

- Une réflexion menée par la majorité des bailleurs sur la manière d'atteindre les objectifs ambitieux de la réglementation thermique, renforcée depuis quelques années.
- Des activités patrimoniales engagées en matière d'éco-conception :
 - Avant tout, construction neuve en maîtrise d'ouvrage propre
 - En second lieu, rénovation thermique du parc ancien
 - Encore peu de standards énergétiques appliqués dans les acquisitions
- En matière d'économies d'eau :
 - Plusieurs pratiques exemplaires
 - Une démarche qui gagnerait à être généralisée sur l'ensemble du patrimoine (économiseurs d'eau, entretien préventif, compteurs individuels, relevés fréquents, alertes,...)

- Une identification des enjeux à relever par la majorité des bailleurs audités en matière de maîtrise des impacts environnementaux dans l'entretien, l'amélioration et la réhabilitation du patrimoine :
 - Généralisation des suivis de consommation avec une attention à porter sur le coût des solutions techniques et de leur maintenance.
 - Action concertée entre tous les acteurs de la vie locative : salariés du bailleur, sous-traitants et locataires

La volonté de certaines ESH de progresser sur ce champ environnemental se heurte à des difficultés de mise en œuvre, liées à la complexité des processus à définir.

••• BONNES PRATIQUES RELEVÉES

Maîtrise des impacts environnementaux dans la production de logements

SAMO, Partenariat sur les ossatures bois

- Collaboration, via le groupe SNI, avec le constructeur BH, filiale du groupe Beneteau et spécialiste de la construction à ossature bois.
- Conception d'un programme commun de maisons urbaines et péri-urbaines, ainsi que des résidences étudiantes, à ossature bois.



« Les avantages en terme de protection de l'environnement sont multiples : utilisation de bois éco-labellisés, chantier propre, qualité thermique garantie par la mise en œuvre industrialisée. »

Foyer Manceau, Communication auprès des locataires

- Organisation d'une opération de sensibilisation au BBC, en partenariat avec la collectivité, sur une demi-journée, destinée aux locataires entrants sur les 20 nouveaux logements de l'opération de la Flèche.
- Distribution de supports papier, expliquant les bons gestes à avoir lorsque l'on vit dans un logement BBC.
- Points positifs de l'opération :
 - Bons gestes expliqués avant l'entrée dans les logements
 - Création de lien, entre les locataires d'une part et les riverains de l'opération d'autre part



« Cette opération aura permis :

- De démystifier le terme BBC
 - De rassurer les locataires sur le fonctionnement de la production d'eau chaude solaire, de la VMC hygroréglable
 - D'expliquer l'intérêt de l'utilisation des persiennes à projection, de ne pas percer la membrane qui assure l'étanchéité à l'air du logement
- Nous avons un retour positif des premiers occupants. »

Maîtrise des impacts environnementaux dans l'entretien, l'amélioration et la réhabilitation du patrimoine

La Nantaise d'Habitations, Projet Ecopole

- Lancement du projet Ecopole, à l'initiative de La Nantaise d'Habitations, à la suite d'une régularisation de charge excessivement élevée sur une résidence, qui traduisait des comportements très consommateurs d'eau.
- Accompagnement des locataires de 15 foyers témoins dans la réduction de consommations d'eau, au travers d'une charte d'engagements volontaires.



« Depuis 2005 ECOPOLE, dans le cadre d'un projet "Tous acteurs de l'ERDRE", accompagne les habitants du bassin versant de l'Erdre pour participer à la reconquête de la qualité de l'eau de cette rivière. En 2009, Ecopole a été alerté par LNH sur les difficultés rencontrées par certains habitants du quartier de la Halvêque à Nantes dans la maîtrise de la consommation d'eau. Face à ce constat, ECOPOLE en association avec LNH et en lien avec les acteurs du quartier (la CLCV, l'Agence de l'eau Loire-Bretagne, l'ACCOORD et la ville de Nantes) a proposé d'accompagner 15 foyers témoins locataires de la résidence de la "Beaujoire". Cette action a permis de les aider dans la réduction de leur consommation d'eau, en créant des conditions favorables au changement de comportement dans une logique d'économie d'eau et de préservation des milieux aquatiques. Les foyers se sont fortement investis dans le projet et représentent aujourd'hui des relais solides pour la mise en place d'actions sur le quartier de la Halvêque. »

Vendée Logement, télégestion

- Mise en place d'un système de télégestion des chaudières collectives.
- Réalisation par le prestataire de maintenance
 - Information en temps réel de la nature et du lieu des anomalies qui surviennent
 - Mise en œuvre rapide d'actions correctives, notamment en cas de coupure de chauffage l'hiver



« La mise en place de ce système était motivée essentiellement par deux objectifs :

- Améliorer la réactivité du prestataire
- Améliorer la précision de l'intervention »

- Les résultats obtenus ont été les suivants :
 - Le déplacement du prestataire pouvait être évité pour la réalisation d'un simple diagnostic
 - Les interventions sont devenues plus rapides
 - Nous avons gagné en traçabilité ce qui nous a permis une meilleure communication auprès de nos locataires »





Questions relatives aux consommateurs

⋮ DÉFINITION

En matière de respect des consommateurs, la norme ISO 26000 met en avant les principes d'information, de protection de la santé et de la sécurité des consommateurs, ainsi que les possibilités effectives en matière de recours offertes aux consommateurs, et la protection des données les concernant.

Pour le secteur du logement social, une distinction est faite entre les demandeurs de logement, les locataires et les accédants à la propriété. Le respect des intérêts de chacune de ces parties prenantes est à prendre en compte.

Sur les aspects de protection de la santé et de la sécurité des consommateurs, cela se traduit par la maîtrise de la qualité de l'air intérieur des logements.

⋮ PRINCIPALES RÉGLEMENTATIONS EN VIGUEUR

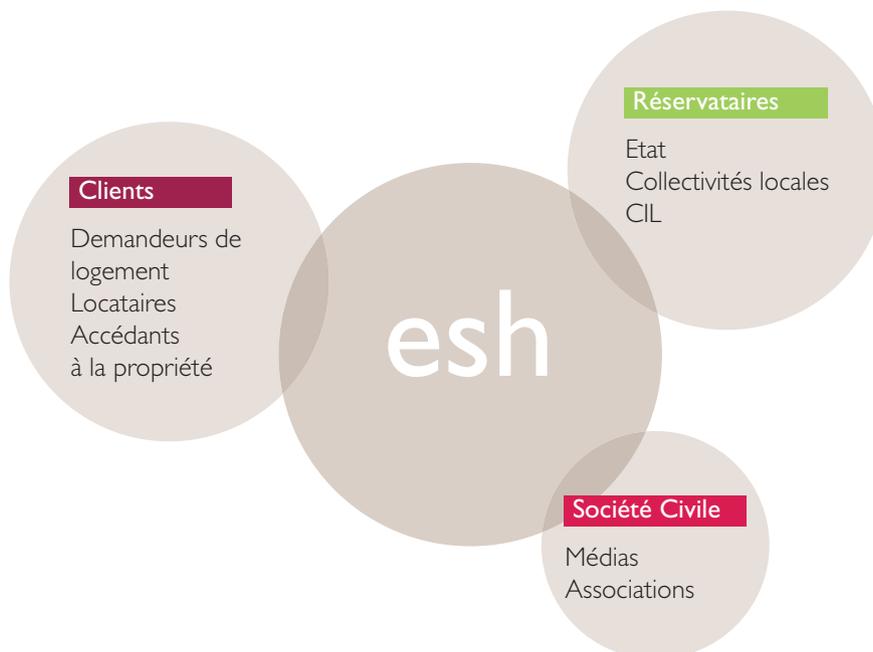
Référentiel normatif international	Référentiel normatif européen	Référentiel normatif sectoriel
<ul style="list-style-type: none">• Lignes directrices sur la protection du consommateur; ONU, 1999	<ul style="list-style-type: none">• Directive concernant les clauses abusives dans les contrats conclus avec les consommateurs, 1993• Directive sur certains aspects de la vente et des garanties des biens de consommation, 1999	<ul style="list-style-type: none">• Loi du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés• Loi du 31 mai 1990 visant à la mise en œuvre du droit au logement• Loi du 13 janvier 2006 portant engagement national sur le logement• Loi du 5 mars 2007 instituant un droit opposable au logement





Référentiel normatif international	Référentiel normatif européen	Référentiel normatif sectoriel
		<ul style="list-style-type: none"> • Loi du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion • Décret du 29 avril 2010 : procédure d'enregistrement des demandes de logement • Loi du 11 mars 2011 d'orientation et de programmation sur la performance de la sécurité intérieure (télésurveillance)

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES



... RISQUES/OPPORTUNITÉS POUR LES ESH

Risques

- En matière d'attribution, il existe un risque juridique et de réputation élevé, en cas de défaut de transparence dans l'attribution des logements. La question de la définition des publics prioritaires, dans un contexte d'urgence sociale et de pénurie de logement, est délicate.
- En matière de qualité de service, un risque d'image existe également auprès des locataires et de leurs représentants (et donc de la société civile) ainsi qu'auprès des partenaires (collectivités locales etc.). Un risque de cohésion sociale existe également si l'ESH ne s'inscrit pas dans une démarche de prévention des incivilités dans son parc.
- Enfin, de manière plus transversale, les médias et les associations sont très mobilisés sur les sujets du logement : conditions d'accueil, entretien des équipements, situation des mal-logés, DALO...

Opportunités

- Les questions relatives aux consommateurs peuvent représenter des opportunités pour les ESH, en termes d'image : communication sur l'encadrement des pratiques d'attribution des logements, le rôle des commissions d'attribution, les partenariats avec les collectivités, bonne réputation sur le territoire, tranquillité des résidents...

... TENDANCES OBSERVÉES DANS LES ESH AUDITÉES

1) La demande de logement social

- Deux profils d'entreprise observés en matière de respect des intérêts des demandeurs de logements sociaux :
 - Des entreprises qui s'en tiennent aux exigences légales
 - Des entreprises qui formalisent des engagements précis, notamment en matière de mixité sociale : mise en place de politiques qui visent à « transformer les critères d'exclusion en critères d'intervention » pour les catégories de demandeurs les plus exposées aux difficultés d'accès au logement, adoption d'une attitude ferme face aux éventuelles pressions des réservataires/partenaires
- La formalisation d'un règlement d'attribution par la plupart des bailleurs
- Des démarches existantes malgré des freins à leur mise en œuvre :
 - Éradication des procédures contraires à la réglementation
 - Identification de pratiques à risques
 - Formation des salariés
 - Mise en place de dispositifs de contrôle et de reporting

2) La qualité de service

- La qualité de service, un enjeu clé du secteur globalement maîtrisé par les ESH auditées
 - Une politique pertinente, portée à un haut niveau et formalisée notamment dans la CUS
 - Des engagements qui gagneraient à être rendus plus visibles, notamment auprès des locataires
- Des processus en cours de structuration
 - Démarches de certification (Qualibail, ISO 9001) dans certaines ESH
 - Une volonté qui se heurte à des difficultés de définition ou d'effectivité des process de gestion des réclamations, d'information des locataires ou de répartition des rôles en matière de satisfaction clients
- Des moyens de contrôle et reporting qui gagneraient à être développés
 - Audits qualité interne et externe
 - Une enquête de satisfaction triennale généralisée, mais encore partiellement exploitée

••• BONNES PRATIQUES RELEVÉES

Respect des intérêts des demandeurs de logements sociaux

Toit Angevin, démarche envers les demandeurs de logement en délai anormalement long

- Mise en place d'une démarche particulière depuis 2008 envers les demandeurs de logement en délai anormalement long (DALONG), avec analyse des cas



« Le concept repose sur l'analyse des demandeurs de logement ayant déposé un dossier de demande de logement enregistré au Toit Angevin depuis au moins 24 mois sur l'aire de l'agglomération angevine, et 18 mois sur le reste du département, et n'ayant reçu aucune proposition de logement. Ces demandeurs sont identifiés et doivent être proposés prioritairement en Commission d'Attribution de Logement. L'idée est d'éviter que ces dossiers ne se retrouvent en commission de médiation. »

- Réalisation de bilans précis du dispositif de prise en compte des délais dépassés : analyse et suivi des demandeurs concernés et de la démarche menée en interne sur ce volet



« En 2008, il y avait 218 demandeurs de logement en délais anormalement longs et en 2009 182 dont 48 issus du stock 2008. Entre avril 2008 et décembre 2009, il y a eu 54 propositions, 34 relogements et 20 refus qui ont eu pour conséquence de sortir ces demandes de ce dispositif interne. »

- Bilan de la prise en charge des « DALONG » en 2010 :
 - Résultats probants sur la prise en compte de ces demandes
 - Des solutions trouvées pour les catégories les plus vulnérables du « vivier »



« Au 1^{er} janvier 2010, sur 182 dossiers en stock, 44 propositions ont généré 12 attributions et 32 refus. Des solutions ont été trouvées pour les catégories les plus vulnérables du «vivier». Une priorité a été donnée aux demandeurs dont la demande était motivée par une absence de logement, une situation d'hébergement précaire, etc... »

Vendée Logement, dispositif de visioconférence

- Mise en place des dispositifs de visioconférence dans les agences, pour favoriser la participation des communes, et notamment les plus éloignées, aux CAL (Commission d'Attribution des Logements).



« La mise en place de ce dispositif a permis de :

- Faire participer des communes éloignées du siège
- Limiter les déplacements des chargés de clientèle excentrées du siège et favoriser le maintien d'agences de proximité (en diminuant les coûts de fonctionnement)
- Résultat : une meilleure cohésion entre l'entreprise et ses partenaires (associations de locataires, institutionnels, membres du CA, ...) »

Villeo, information aux demandeurs et sécurisation juridique

- Toute demande est réceptionnée et enregistrée dans un fichier partagé de la demande avec l'ensemble des organismes de Côte d'Or. Le demandeur peut être contacté à différents stades d'évolution de sa demande :

- Si le demandeur dépasse les plafonds, celui-ci en est informé et orienté sur un autre produit logement
- Avant le passage en CAL, chaque personne contactée a la possibilité de visiter le logement proposé
- Après le passage en commission d'attribution, le demandeur est immédiatement informé par téléphone des suites réservées à sa demande (avis favorable avec le positionnement de son dossier, ajournement avec le motif explicite)
- Avant le terme de validité de la demande (N-1), le demandeur est informé de la nécessité de renouveler sa demande



« Ces pratiques permettent un meilleur suivi dans le traitement de la demande par les chargés de clientèle et ainsi répondre au mieux aux attentes des demandeurs. »

Respect des intérêts des locataires

I3F, mise en place d'un Observatoire de la violence



« L'Observatoire de la violence centralise tous les incidents déclarés par les collaborateurs. Cet outil informatisé, bien maîtrisé par nos gardiens, met en visibilité les sites 3F sur lesquels agir en matière de sûreté. La consolidation de ces informations a permis de déployer des actions spécifiques à chaque site. Des travaux de sécurisation, l'installation de contrôle d'accès, la mise en place d'équipes de correspondants de proximité, le renforcement des relations avec les forces de police en sont des exemples concrets. »

Toit Angevin, participation des habitants à l'appréciation de la qualité des prestataires

- Procédure d'agrément des sous-traitants intervenant dans les logements des locataires (démarche Qualiprest)
- Évaluation de leur travail par les locataires afin de mesurer la satisfaction de ces derniers :



« Dans le cadre de sa démarche qualité Qualibail, le Toit Angevin sélectionne des partenaires prestataires qui s'engagent à signer et à respecter les engagements de la charte Qualiprest. En contrepartie, pour l'entretien courant tout corps d'état, le Toit Angevin doit faire appel à ce panel d'entreprises agréées à hauteur de 90 % des demandes d'interventions techniques. Le Toit Angevin procède également annuellement à une évaluation de ses prestataires. Cette évaluation est faite à partir des quittus d'intervention complétés et retournés par les locataires, et par les techniciens internes. »

Atlantique Habitations, pilotage du standard téléphonique

- Un objectif majeur, la qualité de la prise en charge des appels téléphoniques :
 - Un des critères de déclenchement de l'intéressement des salariés, avec un objectif quantitatif et annuel d'appels aboutis défini
 - Développement de moyens appropriés : recrutement de personnel pour l'accueil téléphonique, équipement d'outils de communication performants pour les personnels de régie, mise en place d'un logiciel permettant de comptabiliser et suivre les appels
- Réalisation ponctuelle d'enquêtes de satisfaction auprès des clients ayant émis une réclamation.



« C'est une pratique que nous avons mise en place depuis plus de 6 ans suite aux résultats d'enquêtes de satisfaction où les clients n'étaient pas satisfaits de la gestion des réclamations et évoquaient particulièrement la difficulté de joindre un interlocuteur. Après diagnostic, nous avons décidé fin 2004 de mettre en place un nouveau dispositif téléphonique et d'acquiescer un logiciel de suivi des appels avec indicateurs de suivi. Nous pouvons ainsi mieux mesurer le nombre d'appels par nature, mieux suivre les suites à donner et les délais de réponse et adapter l'organisation. De plus la traçabilité des réclamations nous permet d'avoir un historique des dossiers facilitant les réponses à apporter aux clients »

Promologis, Formation des prestataires à la qualité

- Invitation régulière de l'ensemble des entreprises intervenant sur le patrimoine à participer à un module de formation sur la qualité de service, dispensé par les services achats et qualité de Promologis



« Cette formation a pour objectif de sensibiliser nos partenaires prestataires à la démarche qualité de Promologis. Les locataires y voient, à travers les enquêtes de satisfaction, un axe d'amélioration du service rendu. »

Maîtrise des risques de santé à l'intérieur des logements

Toit Angevin, étude d'analyse de la qualité de l'air en partenariat avec le laboratoire des Mines

- Evaluation de la concentration en polluants réalisée sur le programme BBC des Capucins, à partir d'une méthodologie d'évaluation développée par le laboratoire des Ponts et Chaussées d'Angers (relevant du Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement)



Loyauté des pratiques

⋮ DÉFINITION

La loyauté des pratiques concerne la conduite éthique des activités de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes. Pour le secteur du logement social, la loyauté des pratiques correspond à :

- l'intégration de standards sociaux et environnementaux dans la sélection des fournisseurs et sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement
- la prévention effective de la corruption

⋮ PRINCIPALES RÉGLEMENTATIONS EN VIGUEUR

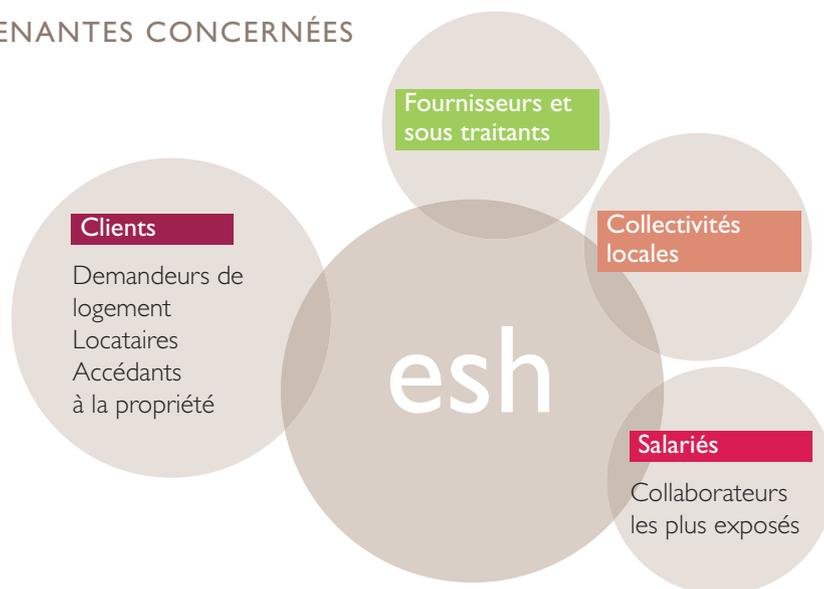
Référentiel normatif international	Référentiel normatif européen	Référentiel normatif sectoriel
<ul style="list-style-type: none"> • Déclaration universelle des droits humains, ONU, 1948 • Agenda 21, 1992 • Déclaration contre la corruption et l'extorsion dans les transactions commerciales internationales, ONU, 1996 • Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales, 1997 • Déclaration sur le droit et la responsabilité des individus, groupes et organes de la société de promouvoir et protéger les droits de l'homme et les libertés 	<ul style="list-style-type: none"> • Convention pénale sur la corruption, Conseil de l'Europe, 1999 • Convention civile sur la corruption, 1999 	<ul style="list-style-type: none"> • Loi du 31 décembre 1975 relative à la sous-traitance • Loi du 13 novembre 2007 relative à la lutte contre la corruption





Référentiel normatif international	Référentiel normatif européen	Référentiel normatif sectoriel
<p>fondamentales universellement reconnues, ONU, 1998</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail, OIT, 1998 • Global Compact, 1999 • Déclaration de principes tripartites sur les entreprises multinationales et la politique sociale, OIT, 2000 • Principes directeurs de l'OCDE à l'attention des entreprises multinationales, 2000 • Instruments de lutte contre la corruption et principes directeurs de l'OCDE à l'attention des entreprises multinationales, 2003 		

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES



... RISQUES/OPPORTUNITÉS POUR LES ESH

Risques

- Au-delà des risques juridiques avérés que représentent la corruption, ainsi que le non-respect des clauses sociales et environnementales par les fournisseurs et les sous-traitants (travail illégal par exemple), il existe un risque de réputation très important pour les ESH sur les problématiques liées à la loyauté des pratiques.

... TENDANCES OBSERVÉES DANS LES ESH AUDITÉES

- Une tendance croissante à la prise en compte des critères environnementaux dans les différentes étapes du processus achats (passation de marché, suivi et contrôle de l'exécution des contrats)
- Cependant, identification de freins à l'intégration de ces critères dans la majorité des entreprises auditées et plus particulièrement pour la construction, la maintenance et l'entretien courant
- Une tendance à l'intégration d'un volet « insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi », favorisée par la réglementation en matière de rénovation urbaine

... BONNES PRATIQUES RELEVÉES

Prévention de la corruption

Val de Loire, charte éthique

- Rédaction d'une charte éthique, approuvée par le Conseil d'administration, couvrant différents sujets pour prévenir la corruption : conflits d'intérêts, achats, utilisation des actifs de la société (risque de fraude), cadeaux et invitations, activités politiques, contrôle interne, location/accession/vente de logements à des salariés. Cette charte a été distribuée à l'ensemble des salariés.



Communautés et développement local

⋮ DÉFINITION

La question des communautés et du développement local concerne la reconnaissance des acteurs locaux (publics, associatifs, ...) comme des parties prenantes, et le développement des relations avec ces acteurs, qui partagent des intérêts communs avec l'entreprise.

Pour les ESH, acteurs économiques et sociaux de premier plan sur leurs territoires, le sujet des communautés et du développement local correspond à :

- la contribution à l'aménagement durable du territoire et à l'amélioration du cadre de vie
- le développement de l'accessibilité physique et l'adaptation des logements
- le développement de l'accompagnement social des locataires en difficulté

⋮ PRINCIPALES RÉGLEMENTATIONS EN VIGUEUR

Référentiel normatif international	Référentiel normatif européen	Référentiel normatif sectoriel
<ul style="list-style-type: none">• Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, 2000	<ul style="list-style-type: none">• Livre vert sur la RSE, Commission européenne, 2001	<ul style="list-style-type: none">• Loi du 31 mai 1990 visant à la mise en œuvre du droit au logement• Loi du 1er août 2003 d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine• Décret du 2 mars 2005 relatif aux fonds de solidarité pour le logement• Loi du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion

... PARTIES PRENANTES CONCERNÉES



... RISQUES/OPPORTUNITÉS POUR LES ESH

Risques

- Les ESH, en matière de communautés et développement local, connaissent un risque d'image. Elles risquent en effet de ne pas être reconnues comme des partenaires par les collectivités territoriales, sur l'aménagement du territoire et la cohésion sociale.
- Il est donc important de se positionner comme un partenaire privilégié dans le développement de politiques de proximité et de gestion urbaine, d'aménagement du territoire, ...
- Le risque de conflits et de tension sociale dans les quartiers en cas d'absence de dispositifs d'accompagnement des locataires ayant des besoins spécifiques est également à relever, ainsi que le risque ne pas être reconnu comme un acteur responsable en la matière en cas de non communication et mutualisation des bonnes pratiques sur ces thématiques.

Opportunités

- Sur ces thématiques les collectivités sont en attente de bonnes pratiques et d'initiatives innovantes de la part de l'ensemble des acteurs économiques impliqués sur leurs territoires.
- Des partenariats efficaces, c'est-à-dire suivis et évalués, avec des professionnels de l'intégration sociale, permettent une approche transversale des politiques de lutte contre la précarité.



TENDANCES OBSERVÉES DANS LES ESH AUDITÉES

- Un rôle d'aménageur du territoire bien perçu par les collectivités territoriales
 - Des bailleurs perçus comme des partenaires privilégiés et dynamiques par les collectivités
 - Des objectifs de développement en phase avec les attentes des collectivités : volume de constructions neuves, contribution au plan de relance, respect des plans de l'habitat ...
 - Pro-activité de certains bailleurs, forces de proposition vis-à-vis des collectivités sur des actions innovantes : accompagnement social des locataires, projets environnementaux
- Un atout majeur pour le secteur, qui pourrait être davantage valorisé auprès des autres parties prenantes
- En matière d'accessibilité physique au logement (handicap, personnes vieillissantes, dépendantes), des freins encore identifiés malgré la volonté des ESH au niveau :
 - Du respect de la réglementation dans les constructions neuves
 - Des aménagements sur demande (règlement au cas par cas)
- Des procédures qui gagneraient à être plus structurées (règles générales de traitement des demandes, critères utilisés pour déclencher les aménagements demandés, traçabilité des décisions, évaluation des aménagements réalisés, ...)
- Le sujet du développement de l'accompagnement des personnes en difficulté est traité voire maîtrisé par la plupart des bailleurs évalués, il existe des partenariats nombreux et pertinents
- Concernant le précontentieux, des procédures de traitement des dossiers qui gagneraient à être plus claires et structurées, pour une meilleure appréhension par les personnes en charge de ces dossiers
- Une communication sur les sujets du développement de l'accessibilité physique au logement et de l'accompagnement des personnes en difficulté qui mériterait d'être développée auprès des locataires

... BONNES PRATIQUES RELEVÉES

Contribution à l'aménagement durable du territoire et à l'amélioration du cadre de vie

Promologis, organisation de visites de sites avec les élus

- Visites régulières proposées aux maires sur les sites, pour renforcer les liens avec les partenaires et faire connaître le parc de Promologis aux élus
- Visites organisées par le service communication, et réalisées par la direction du développement, avec la présence du chef d'agence et d'un ilotier



« Nous considérons qu'une des clés de la réussite de son modèle économique passe par des réalisations neuves qualitatives et un patrimoine faisant l'objet de réinvestissements soutenus. Cette stratégie patrimoniale sans cesse renouvelée est l'occasion de démontrer à nos partenaires élus, au travers de fréquentes invitations, notre contribution à un aménagement durable du territoire. »



Développement de l'accompagnement social des locataires en difficulté

La Nantaise d'Habitations, accompagnement collectif individualisé des personnes socialement exclues en partenariat avec l'association ANEF-Ferrer

- Conclusion d'un partenariat de 2 ans, à titre expérimental (financement extérieur), puis renouvellement pour 1 an en 2010 (financement sur fonds propres La Nantaise d'Habitations), avec l'association d'insertion ANEF-FERRER, pour accompagner les locataires en situation « précaire »
- Projet alliant un suivi individuel et des démarches collectives dans le but de remobiliser les locataires en situation « précaire », voire d'exclusion sociale
- Travail collaboratif conduit entre les conseillères clientèles et les travailleurs sociaux
- Projet réalisé dans le cadre d'une démarche de co-construction entre le bailleur et l'association : objectifs du projet, prise en charge des habitants fragiles, évaluation et mesure des résultats, ...



« En 2010 LNH en partenariat avec l'association d'insertion ANEF FERRER a mis en place un nouveau dispositif d'accompagnement collectif individualisé face au constat qu'un certain nombre de locataires en difficulté nécessitent une intervention sociale spécifique et spécialisée.

L'objectif est de remobiliser des locataires proches de l'exclusion totale et de renouveler des liens sociaux. L'action s'est déroulée sur l'ensemble du patrimoine de la Nantaise en fonction des nécessités. La démarche volontaire du locataire passe par un suivi social individuel et des réunions collectives sur différents thèmes (parentalité, la notion du "vivre ensemble", l'appropriation des règles d'occupation et d'usage du logement, l'accès à la culture et aux loisirs...)

Cette action est à présent inscrite dans le suivi des locataires en grande difficulté. La démarche a pu être transférée vers d'autres bailleurs et a permis à l'association de pérenniser le travail capitalisé. »

La Nantaise d'Habitations, Rencontre des locataires visés par une expulsion par le Directeur Général

- Implication personnelle du Directeur Général avant l'enclenchement des procédures d'expulsion : avant l'intervention de l'huissier, réception de tous les locataires visés par une expulsion, ultime occasion de trouver une solution pour maintenir le locataire dans son logement
- Expulsion non prononcée pour environ la moitié des locataires menacés d'expulsion suite à leur rencontre avec le Directeur Général



Droits de l'homme

DEFINITION

Les droits de l'homme correspondent aux droits universels et inaliénables. Ils doivent être respectés par l'entreprise vis-à-vis de ses salariés.

Pour le secteur du logement social, la problématique de respect des droits humains correspond :

- à la prévention des discriminations et à la promotion de l'égalité des chances entre tous les salariés
- au respect des droits humains fondamentaux (prévention du harcèlement, respect des droits individuels dans les procédures disciplinaires, protection des données personnelles des salariés)

PRINCIPALES RÉGLEMENTATIONS EN VIGUEUR

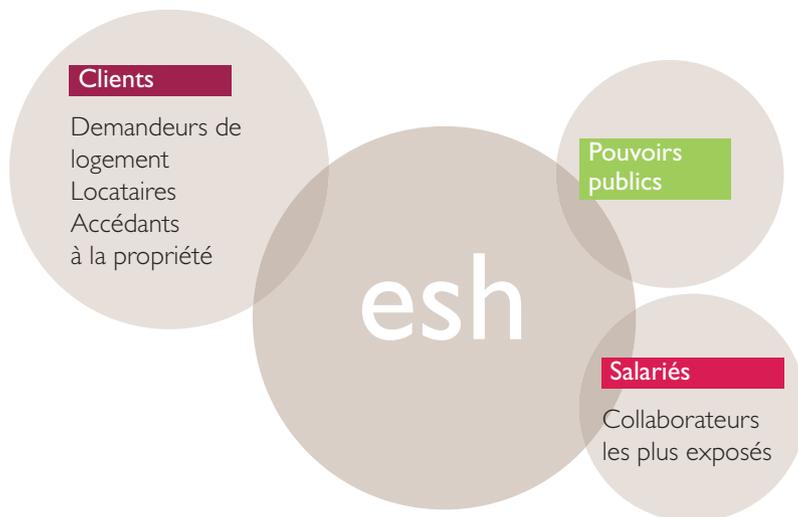
Référentiel normatif international	Référentiel normatif européen	Référentiel normatif sectoriel
<ul style="list-style-type: none"> • Déclaration universelle des droits humains, ONU, 1948 • Convention 100 sur l'égalité de rémunération, OIT, 1951 • Convention 111 concernant la discrimination, OIT, 1958 • Déclaration sur l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes, ONU, 1967 • Convention 156 concernant l'égalité de chances et de traitement pour les travailleurs des deux sexes : travailleurs ayant des responsabilités familiales, OIT, 1981 	<ul style="list-style-type: none"> • Directive 76/207/CEE relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, et les conditions de travail, 9 février 1976 • Directive 86/378/CEE relative à l'égalité de traitement entre hommes et femmes dans les régimes professionnels de sécurité sociale, 24 juillet 1986 • Directive 2000/43/CE relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique 	<ul style="list-style-type: none"> • Loi du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés (protection des données personnelles des salariés) • Loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations • La loi du 17 janvier 2002 de modernisation sociale (harcèlement) • Loi du 30 décembre 2004 portant sur la création de la haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité





Référentiel normatif international	Référentiel normatif européen	Référentiel normatif sectoriel
<ul style="list-style-type: none">• Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale, 1977• Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux, OIT, 1998• Convention relative aux droits des personnes handicapées, ONU, 2006	<ul style="list-style-type: none">• Directive 2000/78/CE portant sur la création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, 27 novembre 2000• Charte des droits fondamentaux de l'UE, 2000	<ul style="list-style-type: none">• Loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES



... RISQUES/OPPORTUNITÉS POUR LES ESH

Risques

- Le risque juridique est très important sur ce sujet, puisque l'on assiste à un durcissement de la réglementation (déjà très exigeante) en matière de prévention des discriminations, de prévention et traitement des situations de harcèlement et de confidentialité des données sur les salariés, d'où la nécessité de sécuriser les processus RH en cas de litige.

Opportunités

- Au-delà du respect de la réglementation, la proactivité d'une ESH sur le sujet des droits de l'Homme peut permettre :
 - D'attirer de nouveaux types de candidatures, de créer des viviers de recrutement et de diversifier les compétences
 - De dialoguer avec les salariés et leurs représentants
 - D'être exemplaire sur le sujet en interne face à une exigence forte en externe (par exemple sur le sujet de la mixité)

... TENDANCES OBSERVÉES DANS LES ESH AUDITÉES

- Des entreprises non discriminantes :
 - Une obligation d'emploi des travailleurs handicapés fréquemment respectée
 - Un secteur féminisé
 - Un taux de seniors dans l'entreprise globalement élevé
 - Une absence de réserve sur le recrutement de personnes issues de l'immigration
- Un engagement important de la Fédération des ESH sur ce sujet, via l'accord cadre sur la non-discrimination et le développement de la gestion des carrières tout au long de la vie
- Un sujet cependant encore difficile à appréhender pour un grand nombre d'ESH, comme dans de nombreux secteurs d'activité :
 - Une présence des catégories vulnérables majoritairement sur des métiers basse qualification
 - Un taux de féminisation de l'encadrement inférieur au taux de féminisation global des effectifs, et certains métiers très sexués
- Des process RH qui gagneraient à être mieux cadrés

... BONNES PRATIQUES RELEVÉES

Prévention des discriminations et promotion de l'égalité des chances

Batigère : Label égalité professionnelle

- Mise en œuvre d'une action volontaire en faveur de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes
- Définition de 3 axes de politiques par le Directoire, à partir des propositions du Comité de Pilotage réunissant 18 collaborateurs et collaboratrices :
 - Supprimer les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes
 - Rendre compatible parentalité et performance individuelle
 - Promouvoir un équilibre hommes-femmes aux différents niveaux de responsabilité de l'entreprise
- Consécration du déploiement et des résultats de cette démarche avec l'obtention du label égalité professionnelle.



« Dans le prolongement de l'obtention du label Egalité, l'ensemble des managers a suivi des sessions de sensibilisation à l'égalité et à la diversité dans l'entreprise. A partir de l'étude de cas pratiques et de situations vécues, ils ont appréhendé les notions de différences et d'égalité des chances. Ainsi, dans l'exercice de leurs responsabilités, les managers seront en mesure d'être les acteurs de l'évolution culturelle de l'entreprise. »





Relations et conditions de travail

⋮ DÉFINITION

Les relations et conditions de travail concernent le respect des principes de gestion responsable des ressources humaines.

Pour le secteur du logement social, les problématiques liées aux relations et conditions de travail correspondent à :

- l'objectivité et la transparence des systèmes de rémunération
- la qualité de la gestion des emplois et des compétences
- la promotion du dialogue social et de la négociation collective
- la protection de la santé et de la sécurité

⋮ PRINCIPALES RÉGLEMENTATIONS EN VIGUEUR

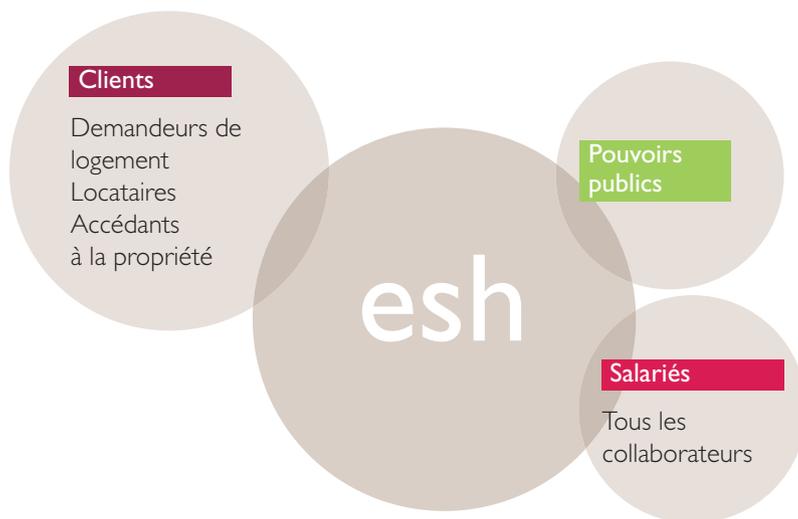
Référentiel normatif international	Référentiel normatif européen	Référentiel normatif sectoriel
<ul style="list-style-type: none"> • Déclaration universelle des droits humains, ONU, 1948 • Convention 142 sur la mise en valeur des ressources humaines, OIT, 1975 • Convention 154 sur la négociation collective, OIT, 1981 • Convention 155 sur la santé et la sécurité des travailleurs, OIT, 1981 	<ul style="list-style-type: none"> • Charte sociale européenne, Conseil de l'Europe, 1961 • Directives européennes 	<ul style="list-style-type: none"> • L'article L4121-1 du code du travail dispose que l'employeur doit protéger la « santé mentale » des salariés, avec une obligation de résultat • Loi du 17 janvier 2002 de modernisation sociale (GPEC) • Loi du 4 mai 2004 sur la formation professionnelle tout au long de la vie et le dialogue social • L'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail





Référentiel normatif international	Référentiel normatif européen	Référentiel normatif sectoriel
		<ul style="list-style-type: none">• Loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie• L'accord national interprofessionnel du 26 mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES



... RISQUES/OPPORTUNITÉS POUR LES ESH

Risques

- La réglementation s'est renforcée sur les politiques d'emploi vis-à-vis des seniors, avec l'apparition de nouvelles obligations de négocier.

Opportunités

- Au-delà du respect de la réglementation, la proactivité d'une ESH sur le sujet des relations et conditions de travail peut permettre :
 - D'anticiper les évolutions démographiques et les évolutions des métiers
 - De renforcer l'attractivité du secteur
 - De renforcer le professionnalisme pour améliorer la qualité de service
 - D'assurer la pérennisation des savoirs clés dans l'entreprise
 - De favoriser la motivation et l'implication des salariés

... TENDANCES OBSERVÉES DANS LES ESH AUDITÉES

- Une grille de classification qui a favorisé la structuration des emplois, la politique de rémunération (rattrapages), une objectivation des compétences et des fonctions, ...
- Un engagement important de la Fédération des ESH sur ce sujet, via l'accord cadre sur la non-discrimination et le développement de la gestion des carrières tout au long de la vie, qui a impulsé quelques actions (notamment concernant les seniors)
- Toutefois, une approche orientée gestion administrative du personnel plus que gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dynamiques, malgré des enjeux forts sur cette dernière :
 - Réorganisations
 - Aspiration d'évolution des collaborateurs dans les structures de taille moyenne
- Le développement des compétences et de l'employabilité, un des objectifs de RSE le mieux maîtrisé par les ESH, malgré le nombre et la complexité des enjeux pour le secteur :
 - Évolutions législatives
 - Activités qui se diversifient
 - Exigences croissantes des clients ...
- Des initiatives intéressantes de montée en compétence des collaborateurs (par exemple professionnalisation du métier de gardien via des loges informatisées, compétences élargies au précontentieux, croissance des responsabilités ...)

- Un budget formation souvent supérieur à l'obligation légale dans les ESH et relativement élevé pour des PME
- Toutefois, des efforts à renforcer sur le pilotage des politiques de formation :
 - Accès à l'information des collaborateurs sur l'offre de formation
 - Suivi de la qualité des formations
 - Accès à la formation de toutes les catégories de salariés
 - Développement d'actions de formation pour le développement personnel et pas seulement pour l'adaptation aux postes de travail

••• BONNES PRATIQUES RELEVÉES

Objectivité et transparence des systèmes de rémunération

Toit Angevin, structuration de la politique de rémunération

- Une politique de rémunération structurée, en termes d'augmentations individuelles et de primes
- Des outils pertinents d'aide, de justification et de compréhension des décisions mis à disposition par le service RH : un reporting précis des augmentations individuelles et primes réalisé par catégorie, âge, sexe et motifs, et communiqué à l'ensemble des salariés.



« Afin d'assurer la transparence et une bonne compréhension de sa politique de rémunération, le TOIT ANGEVIN élabore chaque année un document à l'attention du personnel, présentant les critères d'attribution en matière d'augmentation individuelle et de prime. Un bilan détaillé (répartition des augmentations individuelles et des primes) par classification des emplois (administratifs, personnel de surveillance et d'entretien ménager, personnel de maintenance), sexe, ancienneté et statut est transmis à l'ensemble des collaborateurs, sans oublier un focus sur les seniors. »

Qualité de la gestion des emplois

Val de Loire, Comité emploi et carrières

- Un Comité Gestion des emplois et compétences (paritaire) et un comité des salaires ont été mis en place afin de statuer de manière collégiale sur un certain nombre de décisions en matière de gestion des emplois (évolution de carrière, augmentations individuelles qui en découlent, prise en compte des travailleurs âgés...)



« Ces instances visent à objectiver et à cadrer les processus d'évaluation et d'évolution des collaborateurs, elles ont contribué à :

- La mise en place des entretiens seniors
- L'harmonisation de la manière d'aborder la rémunération au cours de l'entretien professionnel
- La reconnaissance de la fonction d'agent de maîtrise et de règles partagées sur la reconnaissance »

Développement des compétences et de l'employabilité

La Nantaise d'Habitations, promotion du DIF

- Une communication réalisée par La Nantaise d'Habitations sur le dispositif du Droit Individuel à la Formation auprès de ses salariés
- Rédaction et diffusion d'un document explicatif par la Direction des Ressources Humaines



« Face au constat que très peu de salariés établissaient des demandes d'action de formation dans le cadre du Droit Individuel à la formation, une information a été réalisée auprès des collaborateurs. Par méconnaissance de ce dispositif les salariés n'utilisaient pas ce droit. Ainsi, depuis cette communication, les compteurs sont utilisés au delà du plan de formation qui a un budget annuel de 4 % de la masse salariale. »

I3F

- Pour des stages particuliers, sur des activités ou des services sensibles (attributions, service clientèle.. etc), le service Formation réalise des évaluations différées sous trois formes principales, dans un délai d'un à deux mois après la formation :
 - Un questionnaire semi-fermé (avec l'outil Wysuform le plus souvent) auprès des personnes formées et de leurs managers
 - Une démarche qualitative avec rencontre entre le formateur et les managers pour échanger à la fois sur les observations faites en stage et celles faites en cours d'activité
 - Un rapport détaillé de l'organisme sur les acquis / insuffisances relevés
- Dorénavant, le service Formation demande systématiquement :
 - Aux managers quels seront les indicateurs qui leur permettront d'apprécier l'efficacité de la formation. Les réponses sont inégales
 - Aux organismes de formation, une réponse sur le mode d'évaluation différée qu'ils proposent de mettre en place

Protection de la santé et de la sécurité

Val de Loire, Intégration de la prévention des risques psychosociaux dans les processus RH

- Mise en place d'un volet concernant les « faits marquants qui ont pu entraîner un état de tension ou de stress au travail » dans le support d'entretien professionnel



« Cela a permis de démystifier le fait d'aborder ce sujet. »

Toit Angevin, Lancement d'une démarche sur les risques psychosociaux

- Lancement d'une démarche sur les risques psycho-sociaux, associant le CHSCT et les managers
- Actualisation du document unique d'évaluation des risques professionnels, avec l'ajout d'un volet stress
- Possibilité pour chaque salarié de demander un audit de son poste s'il perçoit une surcharge de travail ou une problématique particulière



« Le TOIT ANGEVIN a souhaité s'intéresser de manière opérationnelle et partagée avec l'ensemble des collaborateurs au sujet des risques psychosociaux. Après une présentation du sujet par un expert lors d'une convention du personnel, des réunions au sein de chaque Direction/Service ont permis de dresser un inventaire des facteurs identifiés par les salariés eux-mêmes comme générant du stress, de la non-reconnaissance... Des solutions souvent simples et rapides ont pu résoudre une partie des problèmes soulevés.

Chaque collaborateur ressentant une charge de travail pas ou plus compatible avec son temps de travail, a la possibilité de demander un audit de son poste afin d'avoir une évaluation réalisée par un cabinet externe. Ce thème des risques psychosociaux a été introduit dans le Document Unique d'évaluation des risques professionnels, et fera l'objet d'une évaluation et d'une actualisation chaque année, en fonction des actions menées dans l'année. »



Gouvernance

DEFINITION

Pour le secteur du logement social, la gouvernance correspond à l'efficacité et la probité des instances, à l'assurance de l'indépendance et de l'efficacité du conseil d'administration, à la garantie d'une information fiable, pertinente et intelligible aux administrateurs, à l'effectivité et à l'efficacité des mécanismes de contrôle interne.

Suite aux initiatives réglementaires, les associations de locataires ont été reconnues comme une partie prenante à part entière sur le volet de la gouvernance. A ce titre, la concertation avec les associations de locataires est à prendre en compte.

PRINCIPALES REGLEMENTATIONS EN VIGUEUR

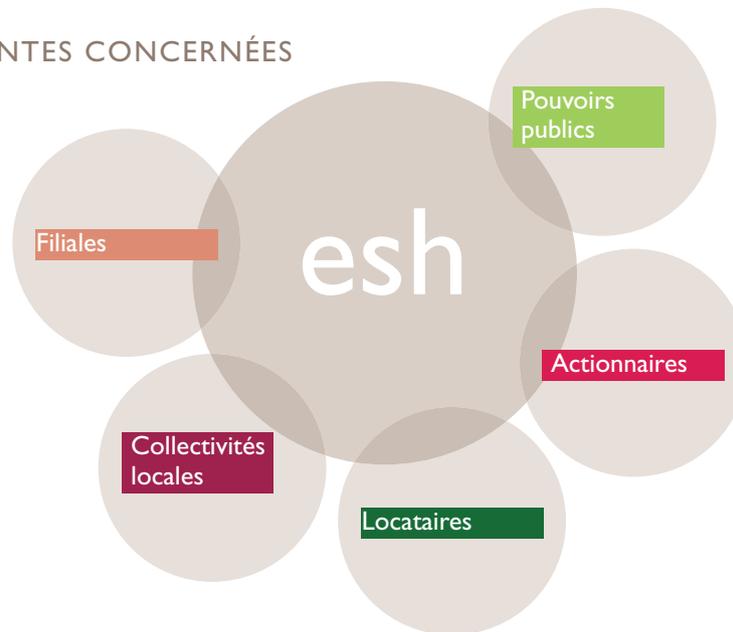
Référentiel normatif international	Référentiel normatif européen	Référentiel normatif sectoriel
<ul style="list-style-type: none"> Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, 2004 Global Reporting Initiative 	<ul style="list-style-type: none"> Directive du 17 mai 2006 sur le contrôle Recommandation de la Commission européenne du 16 mai 2002 sur l'indépendance du contrôle légal des comptes Communication de la Commission européenne du 21 mai 2003 sur la modernisation du droit des sociétés et sur le renforcement du gouvernement d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Transparence et efficacité des instances Code du commerce Loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques Loi du 1er août 2003 de Sécurité financière Loi du 21 août 2007 en faveur du Travail, de l'Emploi et du Pouvoir d'achat Loi du 2 février 1995 relative au renforcement de la protection de l'environnement





Référentiel normatif international	Référentiel normatif européen	Référentiel normatif sectoriel
		<ul style="list-style-type: none"> • Concertation avec les associations de locataires • Loi du 23 décembre 1986 tendant à favoriser l'investissement locatif, l'accession à la propriété de logements sociaux et le développement de l'offre foncière • Loi du 6 juillet 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs • La circulaire 93-60 du 6 août 1993 relative à la concertation avec les locataires concernés par des projets de réhabilitation d'immeubles • Loi du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbain • Loi du 17 février 2002 relative à la démocratie de proximité • Décret du 13 septembre 2002 sur la durée du mandat des administrateurs locataires • Loi du 1er août 2003 d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine

... PARTIES PRENANTES CONCERNÉES



... RISQUES/OPPORTUNITÉS POUR LES ESH

Opportunités

- Au-delà du respect de la réglementation, la définition d'une stratégie d'entreprise et le contrôle de ses activités et résultats sont maîtrisés grâce à une organisation efficace des instances, et à la transparence des informations fournies aux administrateurs et aux organes de contrôle des entreprises. Ces principes d'action permettent d'assurer un meilleur pilotage de l'entreprise.

... TENDANCES OBSERVÉES DANS LES ESH AUDITÉES

- Une tendance homogène et positive sur l'ensemble des ESH auditées en matière de transparence et d'efficacité des instances :
 - Des statuts qui répondent à des obligations légales spécifiques au secteur, qui favorisent la tenue régulière des conseils d'administration
 - Ouverture des instances aux parties prenantes (représentants des locataires, des collectivités, ...)
 - Débats sur les orientations stratégiques

- Au-delà de la réglementation, un développement de « bonnes pratiques » en matière de :
 - Qualité de l'information
 - Accueil et formation des administrateurs
 - Code de conduite (charte de déontologie)
- Des marges de progrès identifiées sur :
 - La présence de personnes indépendantes
 - Le renouvellement des membres des instances
- Des obligations respectées en matière de concertation dans la plupart des ESH auditées (organisation des élections, plan de concertation locative, consultations obligatoires sur les loyers...)
- Cependant un niveau de prise en compte des avis ou suggestions formulés par les locataires variable selon les bailleurs

••• BONNES PRATIQUES RELEVÉES

Transparence et efficacité des instances

I3F

- Pour l'aider à exercer son activité, le Conseil d'Administration a mandaté 4 comités spécifiques :
 - Un comité d'orientation stratégique, composé de 5 membres, qui a pour mission d'élaborer avec la direction générale les orientations de la société à soumettre au conseil et d'évaluer les conditions de mises en œuvre
 - Un comité d'audit et des comptes
 - Un comité de suivi, d'évaluation et de coordination des attributions de logements, composé de 5 membres. Il a pour mission, en liaison avec les services de la société, de mettre à jour la politique d'attribution des logements de la société, de suivre l'application de cette politique par les différentes commissions d'attribution et de donner un avis motivé au conseil sur le bilan annuel des commissions d'attribution
 - Un comité de suivi et d'évaluation des appels d'offres, composé de 4 membres. Il a pour mission de contrôler le respect de la réglementation applicable aux ESH en matière d'appel d'offres, de donner son avis sur la politique d'achats du Groupe

Promologis, Contrôle interne

- Rédaction d'un règlement intérieur destiné à préciser les responsabilités et le périmètre d'intervention du Conseil de Surveillance, des différents comités ainsi que du Directoire
- Evaluation du fonctionnement du Conseil de Surveillance prévue tous les 3 ans par le règlement intérieur
- Mise en place d'un système d'auto-évaluation du Conseil de surveillance par le biais d'un questionnaire distribué aux membres du Conseil de Surveillance. Ce questionnaire a pour objectif de vérifier que les questions importantes sont préparées et débattues et de mesurer la contribution de chaque membre aux travaux du Conseil



« Il en résulte une information qualitative notamment à travers le rapport d'activité trimestriel, une animation propice à des débats pertinents avec des discussions franches et ouvertes. Un axe de progrès a été identifié : renforcer la formation sur certains aspects techniques. »

Concertation avec les associations de locataires

SAMO, Comité conception

- Des représentants de locataires ont été associés au comité conception afin de recueillir leur avis sur les choix constructifs et la fonctionnalité des usages



« Grâce à la collaboration des représentants de locataires, la qualité d'usage, confrontée au quotidien des occupants, est partie intégrante de la conception des immeubles. »

Concertation avec les associations de locataires

HMF I3F, Concertation à 3 niveaux

- Organisation dans le plan de concertation locative d'une concertation avec les locataires sur plusieurs niveaux :
 - un premier niveau, à l'échelle de la résidence, permettant de traiter des sujets relatifs au quotidien des locataires de celle-ci
 - un second niveau, à l'échelle d'une agence de gestion ou d'un territoire, par exemple une commune, qui a pour objet de traiter les sujets ayant une dimension plus importante que celle de la résidence ou de traiter un sujet qui n'aurait pas pu être solutionné dans le cadre du premier niveau de la concertation
 - un troisième niveau, à l'échelle de l'ensemble du patrimoine, permettant la concertation sur des sujets intéressant l'ensemble des locataires de la société, ou de traiter également des sujets restés sans solution aux niveaux locaux



«Cela nous permet de progresser et de rendre nos projets plus pertinents en les confrontant aux avis des habitants.

Cela permet également d'aller plus loin sur certains projets. Par exemple, sur un de nos projets de rénovation urbaine, nous allons réhabiliter l'ensemble des logements de la résidence concernée (soit 446 logements, contre 220 logements financés par l'ANRU) en allant beaucoup plus loin dans le programme de travaux que prévu initialement. L'ensemble des logements feront ainsi l'objet d'une rénovation BBC, permettant de tabler sur une meilleure maîtrise des charges et donc de la quittance. Nous avons réalisé, à cet effet, une large démarche de concertation avec tous les locataires et en collaboration avec leurs associations représentatives, pour convenir d'une participation financière des locataires. L'accord locatif a été voté à 59%, avec un taux de participation de 55%.»

Woonbron (acteur majeur du logement social au Pays-Bas), Gestion des charges locatives

- Des associations de locataires considérées comme des partenaires notamment sur le sujet des charges locatives (définition, gestion et régulation), impliquant un transfert de responsabilité vers ces associations

Impulser une démarche RSE : les différentes voies possibles

Mesurer pour progresser et rendre compte

1

Objectif général
Réaliser un diagnostic
Exemple de déroulé type d'un diagnostic
Exploiter les résultats d'un audit
Piloter et rendre compte par des indicateurs RSE

Fédérer et donner du sens en interne

2

Objectif général
Sensibiliser l'équipe de direction
Sensibiliser les référents RSE
Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs

Intégrer la RSE dans la stratégie de l'entreprise

3

Objectif général
Déploiement

Introduction

Selon son contexte, chaque ESH peut déployer une démarche RSE en fonction d'objectifs qui orienteront la façon de mettre en œuvre cette dernière.

Selon la maturité et le degré d'intégration, plusieurs outils sont à sa disposition.

Dans ce chapitre nous vous proposons quelques conseils et idées pour chacune de ces différentes actions possibles, articulées autour de trois thématiques et illustrées par des exemples concrets. **Il revient à chaque entreprise de choisir le mode de déploiement de sa démarche RSE en fonction de sa maturité et de ses priorités.**

MESURER POUR PROGRESSER ET RENDRE COMPTE

- Réaliser un diagnostic
- Exploiter les résultats d'un audit
- Piloter et rendre compte par des indicateurs RSE
- Réaliser une enquête auprès des parties prenantes externes

FÉDÉRER ET DONNER DU SENS EN INTERNE

- Former et sensibiliser les équipes

INTÉGRER LA RSE DANS LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

- Faire de la RSE la colonne vertébrale d'un projet stratégique

Les conditions de réussite du lancement d'une démarche RSE au sein de son entreprise

Quelle que soit la démarche adoptée, l'ESH qui s'engage en matière de RSE doit être vigilante à :

- Organiser et s'assurer de l'adhésion de l'équipe dirigeante de l'entreprise
- Assurer un portage de la démarche
- Nommer un pilote, un référent qui rend compte régulièrement au comité de Direction
- Assurer la crédibilité de la démarche en interne et vis-à-vis de ses parties prenantes (collectivités territoriales, locataires, sous-traitants, ...)
- Recourir à un tiers externe notamment pour les démarches d'évaluation
- Inscrire cette démarche dans la durée
- Demeurer à l'écoute des parties prenantes souhaitant se joindre à la démarche

Pas de démarche RSE réussie sans l'implication de l'équipe dirigeante



1 Mesurer pour progresser et rendre compte

•• Objectif général

Disposer d'éléments de mesure objectifs et opérationnels de sa performance en matière de responsabilité sociale, dans un but d'amélioration continue et pour rendre compte à ces parties prenantes.

•• Réaliser un diagnostic

Cette démarche est destinée aux ESH qui souhaitent bénéficier d'un état des lieux à « l'instant T » de leur performance sur leurs enjeux RSE adaptés à leur secteur.

Elle permet :

- D'identifier les atouts et de valoriser les bonnes pratiques
- D'identifier d'éventuels risques qui appellent des actions correctives
- De dresser un plan d'action opérationnel
- D'intégrer la RSE au cœur de son projet stratégique

••• OBJECTIFS, BÉNÉFICES ET POINTS DE VIGILANCE D'UNE TELLE DÉMARCHE

Objectifs	Bénéfices	Points de vigilance
<ul style="list-style-type: none">• Disposer d'un état des lieux précis de ses performances RSE : points forts et axes d'amélioration• Bénéficier de pistes d'actions opérationnelles	<ul style="list-style-type: none">• Démarche de fond qui permet une revue des process et pratiques quotidiennes de l'entreprise• « Photographie » transversale de ses opportunités et de ses risques sur les enjeux RSE clés et des actions à mettre en œuvre en conséquence	<ul style="list-style-type: none">• Veiller à mettre en place un suivi dans le temps afin de pérenniser la démarche• Veiller à faire accompagner le déploiement opérationnel des pistes d'actions





Objectifs	Bénéfices	Points de vigilance
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser et mobiliser ses parties prenantes internes (représentants du personnel...) et externes (collectivités, association d'insertion, administrateurs...) sur la RSE • Valoriser en interne et en externe les points forts et les engagements • Se comparer, partager les bonnes pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Identification et remontées des attentes des personnes rencontrées à l'interne comme à l'externe 	

🗨️ Exemple du déroulement type d'un diagnostic

- Constitution d'un comité de pilotage
- Identification des enjeux RSE clés et des points d'attention, contextualisés et pondérés au secteur
- Recueil d'informations existantes dans l'entreprise
 - Consultation de la documentation interne et externe : pas de création de documents spécifiques pour l'audit
 - Démarche participative : réalisation d'entretiens internes à tous les niveaux
 - Entretiens individuels internes : responsables internes des différentes thématiques (DG, DRH, Directeur patrimoine, Directeur clientèle, etc.)
 - Entretiens de groupe internes : groupes de salariés (tous métiers), de managers (idem), de représentants du personnels
 - Entretiens parties prenantes externes : administrateurs, associations de locataires, associations d'insertion, collectivités locales
- Évaluation des points forts et points de progrès sur chaque enjeu RSE en croisant les informations recueillies dans les documents et les entretiens
- Remontées des bonnes pratiques et des attentes des parties prenantes
- Présentation des résultats devant le comité de pilotage

••• PÉRIMÈTRE

Le diagnostic peut couvrir tout ou partie des thématiques RSE définies dans le présent guide (cf volet référentiel logement social des ESH).

Le choix peut se faire en fonction :

- De vos besoins : diagnostic englobant, enjeux clés seulement, sujets spécifiques car perçus comme plus stratégiques et/ou problématiques
- Des objectifs que vous vous fixez : volonté d'alimenter le plan stratégique dans tous les domaines, volonté de remettre à plat tel ou tel process, volonté de se différencier sur une thématique particulière
- Des attentes de vos parties prenantes
- De vos échéances (un audit dure a minima 2 mois)

🔗 Exploiter les résultats d'un audit

Différentes actions peuvent être envisagées à la suite d'un diagnostic, quel que soit le niveau de performance constaté :

- Développement et alimentation des plans d'actions et/ou du projet d'entreprise existants
- Présentations devant ses parties prenantes et/ou animation de groupes de travail/d'ateliers: Conseil d'administration, Comité d'entreprise, Séminaire de l'encadrement, Convention annuelle regroupant l'ensemble des salariés...
- Communication externe de ses résultats, des actions correctives mises en place et par la suite de ses progrès

🔗 Mettre en place des indicateurs de pilotage de la RSE

••• RENDRE COMPTE À SES PARTIES PRENANTES : UN IMPÉRATIF DE LA RSE

Disposer d'informations fiables sur les impacts sociaux et environnementaux des entreprises, est une des premières demandes de la société civile. Répondre à cette attente **de transparence et de redevabilité**, par une information **actualisée, vérifiable, et exhaustive**, est du devoir de toute ESH socialement responsable.

Une des premières initiatives internationales concrètes en matière de RSE, le Global Reporting Initiative (G.R.I.) a posé dès 1997 les principes d'un cadre général pour la publication de données sociales et environnementales, qui se sont depuis imposées comme la référence mondiale, et ont servi de base à l'élaboration du référentiel sectoriel européen EURHO-GR³.

Les évolutions récentes de la réglementation économique en France reflètent cette exigence de transparence globale : l'article 225 de la loi Grenelle 2 fixe, pour les entreprises de plus de 500 salariés dans un premier temps, une obligation de reporting social et environnemental, en ligne avec une tendance de fond portée par l'Union Européenne⁴. On s'oriente ainsi vers la généralisation d'un reporting « extra-financier » harmonisé, complété par une vérification externe, sur le modèle du commissariat aux comptes. **Ce reporting devient un des éléments de la notation des entreprises, conditionnant ainsi l'accès aux financements de marché ou à des financements « socialement responsables ».**

Le reporting externe, **sous la forme d'un tableau de données**, est indissociable d'un rapport narratif fournissant une analyse commentée de la stratégie de l'ESH et de son contexte opérationnel. Les objectifs et modalités de ces rapports sont présentés dans le chapitre sur la communication de la performance de l'entreprise.



LES OBJECTIFS D'UN REPORTING RSE :

En externe : satisfaire aux impératifs de transparence et de redevabilité

Rendre compte de sa performance globale

Transparence et redevabilité, exigences premières de la responsabilité sociale, sont définies comme suit au chapitre 4 de la norme ISO 26 000 :

- Redevabilité [...] il convient qu'une organisation soit en mesure de répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement
- Transparence : [...] il convient qu'une organisation assure la transparence des décisions qu'elle prend et des activités qu'elle mène lorsque celles-ci ont une incidence sur la société et l'environnement

Le reporting RSE vise à **informer clairement sur la performance globale des actions et décisions de l'entreprise, sur la base de données factuelles**. Il doit renseigner sur :

- Les **principaux engagements et politiques** décidés et formulés au plus haut niveau.
Par exemple : charte de déontologie, politique environnementale, politique de santé et bien-être au travail, politique d'attribution...

³ EUROpean HOusing Global Reporting

⁴ Dès 2001, la Commission Européenne, préconisait la « prise en considération des aspects environnementaux dans les comptes et rapports annuels des sociétés ». La directive 2003/51/CE du Parlement Européen, relative aux comptes annuels et les comptes consolidés stipule : « dans la mesure nécessaire à la compréhension de l'évolution des affaires, des résultats ou de la situation de la société, l'analyse comporte des indicateurs clés de performance de nature [...] non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société ».

•• les **pratiques-clés** mises en œuvre, **les moyens alloués et leurs impacts**

Par exemple : dépenses consacrées à l'accompagnement social des ménages, performance énergétique du bâti, résultant des efforts effectués dans la conception et production de nouveaux logements ainsi que la réhabilitation de l'ancien...

Le reporting RSE met en évidence les résultats atteints, à un moment donné, au regard des objectifs fixés, ainsi que la tendance et l'évolution générales.

Extraits du rapport d'activité 2010 de la SDH :

Les pistes d'amélioration

La SDH s'engage à poursuivre ses efforts pour améliorer la propreté des parties communes.

- Actuellement 67 % de satisfaction (la référence Aviso Conseils** se situe à 70 %).

La SDH s'engage à poursuivre ses efforts sur le traitement des problèmes signalés.

- Actuellement 52 % de satisfaction (la référence Aviso Conseils se situe à 54 %).

Préserver l'environnement

- Construire 100 % des logements neufs selon un standard environnemental.
- Appliquer un management environnemental
- Amener d'ici 2020 les consommations énergétiques de la totalité du parc à un niveau A, B ou C.
- Amener 20 % des salariés à utiliser des modes de transports alternatifs à la voiture (trajet domicile/travail).

Benchmark :

Le reporting RSE offre aussi la possibilité de **comparer des acteurs concurrents sur leur performance globale et l'ensemble de leurs actions et impacts**. Cette exigence explicite du G.R.I. présuppose l'existence d'un référentiel commun d'indicateurs qui, dans un monde globalisé, doit *a minima* être de dimension européenne.

Cette comparaison est fondée sur les trois piliers du développement durable (social, environnemental et économique), dans une optique pluriannuelle. S'inscrire dans la durée est la meilleure voie pour les parties prenantes de l'entreprise d'apprécier la soutenabilité et la pérennité de l'organisation en question.

Quelques comparaisons européennes*

Extrait du rapport d'activité responsable de FSM

		Performance FSM 2010	Performance moyenne européenne	Meilleures performances européennes	Meilleures performances européennes
SOC 1.3	Croissance de l'offre locative	6,90 %	0,90 %	6,90 %	FSM
SOC 3.1	Taux de mutation interne	9,05 %	30 %	70 %	Vätterhem
ECO 1.1	Part du parc ancien réhabilité chaque année	6,20 %	2,4 %	6,20 %	FSM
GOV 5.4	Parité dans les instances dirigeantes	50 %	25 %	50 %	FSM

* La performance de notre entreprise est ici comparée aux performances des entreprises européennes utilisant le référentiel EURHO-GR® en 2010. Ces comparaisons seront élargies à d'autres indicateurs dans les années à venir.

En interne : au coeur de la démarche d'amélioration continue de la performance :

Le reporting RSE sert à piloter la démarche RSE, et la relie à l'ensemble de ses résultats, comme le souligne la norme ISO 26000, dans son chapitre 7.7 « **Revoir et améliorer les actions et pratiques de l'organisation liées à la responsabilité sociétale** ».⁵

Le reporting permet ainsi :

- **De mesurer les impacts** - positifs et négatifs - **de l'activité** sur ses parties prenantes, élément fondamental du devoir de vigilance, tel que décrit au chapitre 7.3.1. de la norme ISO 26000⁶.

Taux d'effort des ménages entrants

2008	2009	2010
23,86 %	29,35 %	22,81 %

Extrait du rapport RSE 2010
d'Habitat 62/59 Picardie

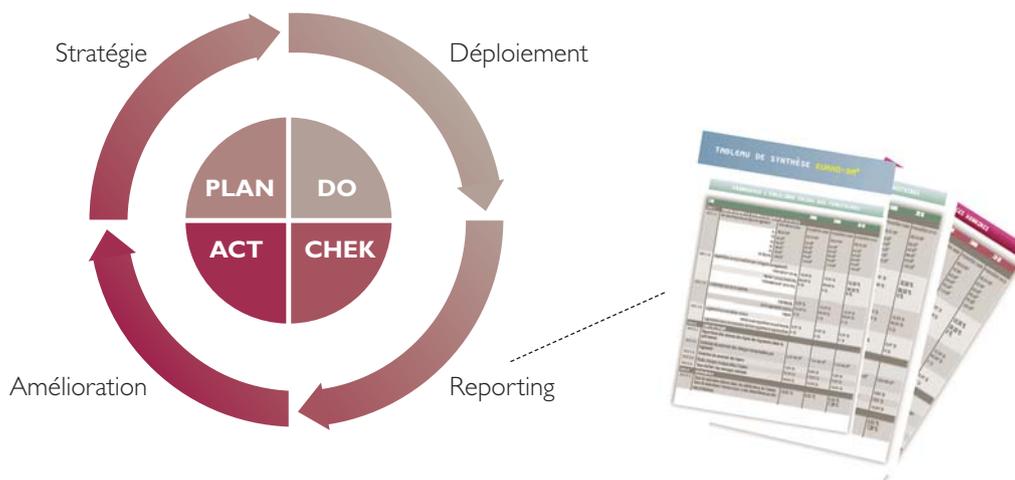
- **De suivre les progrès** effectués au regard des objectifs fixés pour évaluer l'efficacité de la mise en œuvre des politiques de l'entreprise (au regard de sa responsabilité sociale) et **identifier les points forts à valoriser, ainsi que les faiblesses** sur lesquelles il est nécessaire d'agir en priorité ;

⁵ « L'efficacité des performances en matière de responsabilité sociétale dépend en partie de l'engagement, du soin apporté au contrôle, à l'évaluation et à la revue des activités entreprises, des progrès qui ont été faits, de la réalisation des objectifs identifiés, des ressources utilisées et d'autres aspects des efforts faits par l'organisation. »

⁶ « Le devoir de vigilance dans le contexte de la responsabilité sociétale est une démarche globale et proactive d'identification, visant à éviter ou atténuer les impacts négatifs sociaux, environnementaux et économiques réels et potentiels, qui résultent des décisions et activités d'une organisation. » ISO 26000, p. 85.

- De se fixer des **objectifs concrets d'amélioration** (à court, moyen et long termes). Le suivi d'éléments auparavant ignorés ou non mesurés permet de soulever des questions jusque-là inexplorées, en encourageant ainsi à l'action sur ces problématiques.

Le reporting est ainsi une étape-clé du processus d'amélioration continue :



- Enfin, le reporting permet de **valoriser** les résultats auprès des collaborateurs et de les **mobiliser autour de la démarche**, en renforçant ainsi la sensibilisation des salariés sur les questions et enjeux de la RSE, dans le contexte spécifique de l'entreprise.

Le reporting se distingue de l'évaluation ISO 26 000 sur un certain nombre de points

Évaluation ISO 26 000 et reporting doivent être considérés comme complémentaires : l'évaluation externe permet d'interroger, ponctuellement, **les pratiques** en place, et de stimuler une réflexion et un dialogue, par le biais d'un **regard extérieur** porté sur le fonctionnement de l'entreprise.

Le reporting, quant à lui, est un suivi des **résultats quantitatifs et qualitatifs**, effectué en **interne** (éventuellement vérifié par une tierce partie) ; faisant l'objet d'une **communication régulière**, il participe également du respect des **principes de transparence et redevabilité** inhérents à la RSE.

Un certain nombre d'ESH ont initié le lancement de leur démarche RSE à travers la mise en place d'un système de reporting, qui permet de réaliser un premier état des lieux interne, tout en donnant un signal fort, interne et externe, sur l'orientation prise par l'entreprise.

A retenir

- Le reporting RSE a pour vocation première d'informer en toute transparence les parties prenantes de l'ESH sur sa performance globale (économique, sociale et environnementale) et son évolution au cours du temps
- Un reporting harmonisé permet une comparaison entre pairs
- Le reporting RSE doit aussi permettre en interne le suivi et le contrôle nécessaires à la démarche d'amélioration continue inhérente à toute démarche RSE



SUR QUOI DOIT PORTER LE REPORTING ? LE PÉRIMÈTRE, LES INDICATEURS :

Un certain nombre de principes sont à respecter, quant au choix et à la présentation des indicateurs :

Principe 1 Le reporting doit être global et équilibré :

Il s'agit de couvrir de façon équilibrée :

- L'ensemble des activités et impacts-clés de l'entreprise
- L'ensemble des enjeux identifiés pour le secteur, et non pas uniquement les enjeux les mieux maîtrisés par l'entreprise
- Les impacts sur les parties prenantes externes et internes

Attention à ne pas négliger l'une ou l'autre des composantes, afin de permettre une réelle transparence : la communication de données partielles et sélectives ne saurait tenir lieu de reporting RSE !

Le référentiel EURHO-GR® comprend ainsi cinq chapitres réunissant les objectifs de responsabilité sociale listés en première partie:

- Promouvoir l'équilibre social des territoires
- Préserver l'environnement
- Assumer sa responsabilité économique
- Animer et améliorer la gouvernance
- Développer les ressources humaines

Principe 2 Mesurer ce qui compte :

Un trop grand nombre d'indicateurs brouille la lisibilité : il est nécessaire de se concentrer sur l'essentiel, **en fonction des enjeux du secteur**... tout en veillant à prendre en compte les intérêts des parties prenantes. Dans la mesure du possible, l'accent doit être mis sur les impacts et résultats, plus que sur les moyens mis en oeuvre.

Le référentiel EURHO-GR® a ainsi été co-construit avec les représentants des différentes parties prenantes des organismes de logement social : locataires, collectivités territoriales, représentants du personnel, acteurs de la finance, univers associatifs, entreprises prestataires...

Principe 3 Etre clair et compréhensible :

Les indicateurs doivent être clairs, compréhensibles non seulement par le personnel de l'entreprise mais aussi pour ses lecteurs parties prenantes.

Ils doivent reposer sur des notions communément répandues, et des unités de mesure classiques (€, m², %...). Il faut ainsi éviter les indicateurs trop complexes à mesurer qui non seulement augmentent le risque d'erreur de calcul, mais présentent aussi des difficultés d'interprétation.

Lorsque certains aspects sont difficilement quantifiables ou mesurables, ou en complément d'indicateurs chiffrés, des indicateurs qualitatifs peuvent être inclus, tels que, par exemple, l'existence d'une politique d'achats durables, ou une brève description des programmes de cohésion sociale mis en oeuvre.

Extrait du rapport responsable 2010 d'Habitat du Nord :

SOC 4 Actions de cohésion sociale	
SOC 4.1 Programmes de cohésion sociale	
Insertion/intégration par le logement → Description rapide pour la dernière année	Oui Atelier tapisserie, fleurissement - Grimoire sur l'environnement - Sensibilisation au tri des déchets...
Insertion par l'emploi, la formation → Description rapide pour la dernière année	Oui Chantier école : rénovation des parties communes. Formation communication des Correspondants d'Entrée
Développement du lien social entre locataires et habitants des quartiers → Description rapide pour la dernière année	Oui Fête des Voisins, concours, kermesses, ateliers créatifs, collecte bouchons d'amour, réappropriation des espaces collectifs...

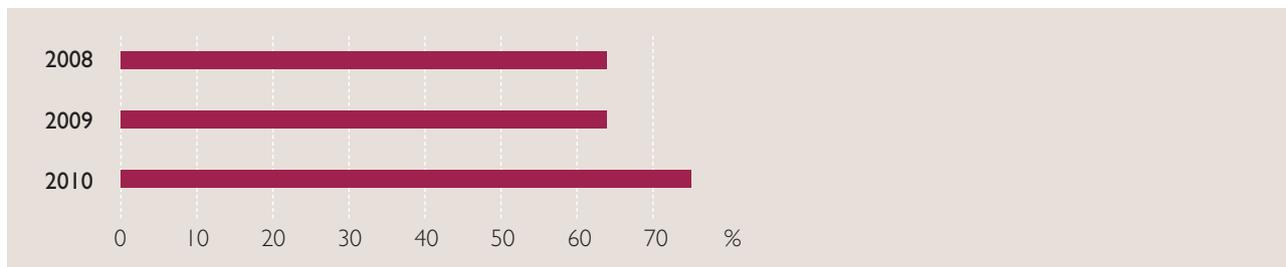
Principe 4 Faire apparaître les évolutions :

Le reporting ne doit pas se résumer à une approche purement statique : il doit mettre en évidence les tendances et évolutions. Pour certains indicateurs, une moyenne sur une période pluriannuelle peut s'avérer plus pertinente qu'une donnée annuelle.

Il est aussi essentiel de ne pas modifier les indicateurs d'un rapport sur l'autre ; néanmoins, les indicateurs doivent être revus régulièrement, afin de les adapter au regard de l'évolution des enjeux, des attentes des parties prenantes, et des outils de mesure.

Satisfaction des locataires en matière de tranquillité

Extrait du rapport d'activité responsable 2010 de FSM.



Ces quatre principes-clés sont repris dans le référentiel EURHO-GR® présenté en première partie de ce guide.

COMMENT METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE REPORTING? QUELQUES ÉLÉMENTS DE MÉTHODE :

Qui ?

Il est préférable de nommer un « pilote » ou « référent » dans chaque service, en charge de l'actualisation des indicateurs relatifs à son activité. Chaque service est ainsi impliqué et responsabilisé sur ses performances et s'approprie la démarche. Le système de référents permet aussi de formaliser les rôles de chacun et de faciliter ainsi la transmission d'informations.

Le processus de collecte peut s'avérer complexe, lorsqu'il suppose un retraitement important des données fournies par le système d'information. La définition du mode de collecte et la répartition des responsabilités de chacun constituent une étape à ne pas négliger.

Dans tous les cas, l'implication de la Direction dans la mise en place du système de reporting est un facteur-clé de la pérennité de la démarche. Les objectifs internes et externes du reporting doivent être clairement exposés et relayés par l'encadrement, afin de mobiliser le personnel.

Témoignage

Lucy Konieczny, Responsable Qualité et Développement Durable, Habitat du Nord

« La mise en place des indicateurs doit être bien accompagnée en interne, afin d'être comprise et acceptée. Une période d'acculturation et d'appropriation est nécessaire, d'autant que ces indicateurs supposent la traçabilité de certaines actions ou données qui n'étaient auparavant pas systématiquement suivies. Il faut donc penser simple, former les collaborateurs à la prise en compte de ces nouveaux indicateurs, et bien définir les responsabilités de chacun.»



Quelle fréquence ?

La mise à jour des données doit se faire, au minimum, sur une base annuelle, afin de disposer de chiffres actualisés et fiables, non seulement pour les communiquer aux parties prenantes, mais également pour pouvoir agir en interne en fonction de l'évolution des performances.

Il est recommandé de suivre les indicateurs RSE de l'entreprise (en particulier les indicateurs internes de pilotage) a minima sur une fréquence trimestrielle, dans le cadre de l'animation de la démarche RSE dans l'entreprise.

Quels outils ?

Dans un premier temps, il peut être préférable d'élaborer un outil spécifique au reporting RSE, réunissant l'ensemble des indicateurs à suivre : cela permet de souligner la singularité de la démarche et participe à la sensibilisation des équipes aux principes et indicateurs RSE.

Néanmoins, à terme, une refonte des outils existants sous l'angle de la responsabilité sociale est nécessaire, afin de les structurer autour des objectifs RSE auxquels doivent être rattachés les autres indicateurs. Seule une telle démarche permettra d'assurer le réel ancrage des principes de responsabilité sociale dans les stratégies et pratiques de l'entreprise, au-delà de la phase de lancement de la démarche.

A retenir

- Le reporting est une partie intégrante de la démarche RSE, et répond aux exigences de transparence et redevabilité
- Le reporting est avant tout destiné aux parties prenantes, mais doit également servir en interne à suivre et piloter les actions de l'entreprise
- Le reporting doit donner une vision complète et équilibrée des impacts de l'entreprise, et des résultats au regard de ses engagements RSE
- Le reporting doit être régulier et fournir des données actualisées, sur des indicateurs suivis dans le temps
- Les lignes directrices de la GRI donnent un cadre général de reporting RSE mondialement reconnu ; le référentiel EURHO-GR[®], conçu sur le modèle GRI, propose une grille d'indicateurs partagée par des acteurs du logement social en France, Allemagne, Suède et Italie, ainsi que des règles d'élaboration de rapports. Le premier niveau de reporting EURHO-GR[®], plus concis, constitue un socle de base de reporting pour une ESH, et un premier pas vers le reporting exhaustif proposé par les niveaux supérieurs d'EURHO-GR[®]

🔗 Réaliser une enquête auprès de ses parties prenantes externes

Cette démarche s'adresse aux ESH souhaitant connaître et recueillir les attentes et besoins sur les enjeux RSE de ses parties prenantes externes (en matière d'aménagement du territoire, d'environnement, d'attribution...) de manière objective et au-delà des « contacts quotidiens » avec celles-ci.

Durée

La durée d'une telle démarche peut-être assez courte (un mois), elle dépend avant tout des disponibilités des personnes rencontrées.

Objectifs, bénéfices et points de vigilance d'une telle démarche

Objectifs	Bénéfices	Points de vigilance
<ul style="list-style-type: none">• Disposer d'un état des lieux précis des attentes et besoins de ses parties prenantes externes en matière de RSE• Se différencier par rapport à d'autres bailleurs sur le territoire en développant des actions innovantes et/ou en collant aux attentes des acteurs du territoire• Démontrer une volonté d'écoute et d'ouverture fortes auprès de ses partenaires externes	<ul style="list-style-type: none">• Permet de prioriser et/ou de conforter ses actions en identifiant par exemple les chantiers où il existe de fortes attentes mais peu d'engagements• Permet de confirmer ses choix stratégiques en ligne avec les attentes de ses parties prenantes• Peu mobilisateur en termes de temps en interne• Renforce sa capacité d'innovation en se faisant challenger par l'externe	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilités possibles des parties prenantes externes (ex : collectivités)• Création d'attentes fortes et pas toujours réalisables auprès de ses partenaires externes• Favoriser une parole libre en recourant à une personne externe à l'ESH

Exemple de déroulé type d'une telle démarche

- Identification des parties prenantes externes clés de l'ESH (critères de sélection à définir)
- Construction d'un questionnaire type
- Entretiens menés de préférence en bilatéral avec les interlocuteurs identifiés (collectivités, associations...)
- Exploitation des informations recueillies et synthèse
- Restitution de l'analyse et élaboration d'un plan d'actions

2 Fédérer et donner du sens en interne

🕸 Objectif général

S'approprier les enjeux en matière de RSE et les actions qui en découlent

Toute sensibilisation ou formation sur la RSE doit permettre au public concerné de s'approprier la démarche, la méthode, le vocabulaire, ...tout en l'inscrivant de façon pragmatique dans la réalité de votre ESH.

Des méthodes interactives, et des travaux en groupe, sur des situations concrètes sont donc fortement recommandés.

🕸 Sensibiliser l'équipe de direction

- Cette démarche s'adresse aux ESH qui souhaitent s'assurer de l'appropriation des enjeux et notions RSE au plus haut niveau afin de garantir une adhésion et impulsion réelles de leur stratégie sur le sujet
- Le public visé est :
 - La Direction générale
 - Les Cadres de direction, le/la Responsable Communication, le/la Responsable qualité, le/la DRH etc.
- Différentes approches sont possibles en fonction des objectifs et acteurs visés :
 - Le séminaire de Direction (approche collective) : en séances d'une journée avec un nombre de séquences variables selon l'objectif et le niveau de mises en situation et cas concrets attendus
 - La réalisation d'entretiens avec les dirigeants et la synthèse de leurs points de vue et attentes sur le sujet (approche plus individualisée)
 - Le coaching : action personnalisée qui se réalise pendant plusieurs mois au fil de l'eau selon les besoins et les attentes de la personne coachée (lors d'une prise de poste par exemple)

●●● LE SÉMINAIRE DE DIRECTION DÉDIÉ À LA RSE

Durée

La durée du séminaire peut varier selon le degré d'approfondissement souhaité.

Une journée peut comporter un volet théorique et une partie plus concrète de même durée, deux jours peuvent permettre d'approfondir le volet opérationnel et l'élaboration d'un plan d'actions via des travaux de groupe.

Les thèmes à aborder :

- La RSE : présentations des définitions et enjeux spécifiques au secteur du logement social
- Les risques et opportunités associés aux objectifs de RSE dans le logement social
- L'approche managériale de la RSE : pourquoi et comment le management de l'ESH est la clé de voute de la responsabilité sociale
- L'identification et priorisation des enjeux RSE pour votre ESH

Objectifs, bénéfices et points de vigilance d'une telle démarche

Objectifs	Bénéfices	Points de vigilance
<ul style="list-style-type: none">• Disposer d'une définition claire et opérationnelle de la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)• S'approprier les enjeux du secteur en matière de RSE• Savoir identifier les principaux risques/opportunités stratégiques liés aux attentes de ses parties prenantes• Identifier des pistes d'actions stratégiques et les prioriser	<ul style="list-style-type: none">• Peu mobilisateur en temps• Moment de partage et de prise de recul collectif sur des sujets « qui parlent »• Implique le plus haut niveau• Permet d'alimenter et de prioriser les actions du projet d'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Assurer un suivi dans le temps de la démarche afin de la pérenniser• Accompagner d'un déploiement opérationnel



LES ENTRETIENS AVEC LES DIRECTEURS CLÉS ET LA SYNTHÈSE DE LEURS POINTS DE VUE ET ATTENTES SUR LES OBJECTIFS RSE

Durée

La durée d'une telle démarche dépend du nombre de personnes rencontrées et de la profondeur du questionnement mené lors des entretiens. Une durée d'1h30 environ par entretien permet de collecter déjà une quantité conséquente d'informations.

Objectifs, bénéfices et points de vigilance d'une telle démarche

Objectifs	Bénéfices	Points de vigilance
<ul style="list-style-type: none"> • Disposer d'une identification des enjeux propres à l'entreprise en matière de RSE • Disposer d'un état des lieux des principaux risques et opportunités en matière de RSE • Disposer de pistes d'actions de premier niveau opérationnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu mobilisateur en temps • Premier « effet miroir » des enjeux et performances en matière de RSE • Moyen de sensibilisation et d'implication des dirigeants sur le sujet • Identification de bonnes pratiques à valoriser 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens limités aux dirigeants : la démarche peut être étendue aux parties prenantes dans un second temps (représentants du personnel, salariés, fournisseurs, sous-traitants...)

Exemple de déroulé d'entretiens

- Présentation des enjeux RSE dans le secteur du logement social en lien avec les 7 questions centrales ISO 26 000
- Échanges sur l'évaluation de ces enjeux : ceux qui semblent importants, moins importants
- Premier état des lieux sur les points forts et voies de progrès identifiés sur chacun des sujets
- Identification de bonnes pratiques

• Sensibiliser les référents RSE

Cette démarche s'adresse aux ESH qui, pour déployer leur stratégie RSE dans toute l'entreprise décide de s'appuyer sur un réseau de correspondants/référents RSE.

Durée

Compte-tenu du degré d'expertise attendu de ces référents/correspondants en matière de RSE, une durée de deux jours voire trois est préférable pour s'assurer de leur bonne compréhension et appropriation des enjeux et de la stratégie de l'entreprise en la matière et de leur rôle.

Objectifs, bénéfices et points de vigilance d'une telle démarche

Objectifs	Bénéfices	Points de vigilance
<ul style="list-style-type: none">• Maîtriser les notions associées à la RSE et en connaître le cadre juridique• S'approprier le plan d'actions RSE de l'entreprise pour mieux le déployer• Définir les moyens à mettre en place	<ul style="list-style-type: none">• Des pilotes clairement identifiés et outillés pour déployer la stratégie RSE de l'entreprise• Une adhésion et appropriation commune et partagée de la stratégie RSE de l'entreprise par les personnes qui sont chargées de la déployer	<ul style="list-style-type: none">• Veiller au déploiement opérationnel effectif• Bien mesurer la légitimité et le pouvoir dans l'entreprise de ces référents• Veiller à donner les moyens (notamment en termes de temps) à ces référents

Exemple de déroulé sur deux jours

Jour 1

- Définitions, acteurs et cadre réglementaire de la RSE
- Objectifs RSE clés dans le secteur du logement social
- Priorisation de ces enjeux en fonction du contexte de l'entreprise

Jour 2

- Stratégie de l'entreprise en matière de RSE
- Rôle attendu et responsabilités des référents/correspondants RSE
- Premier état des lieux des performances de l'entreprise sur les objectifs RSE retenus dans la stratégie et plan d'actions qui en découlent
- Clôture : partage d'expérience d'un acteur du secteur ayant déployé une telle démarche

🔗 Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs

Cette démarche s'adresse aux ESH souhaitant sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à la RSE pour les faire adhérer et en faire des « ambassadeurs » de la RSE dans leurs activités quotidiennes.

Les sessions de formation peuvent être d'ordre :

- Général : les enjeux RSE dans l'ESH concernent tout particulièrement : les cadres dirigeants, les responsables d'agence/de secteur
- Spécifiques à un sujet : par exemple, prévention des discriminations dans la gestion des ressources humaines, identification et prévention des risques de discrimination dans les attributions, recrutement et maintien dans l'emploi des seniors, etc. – concerne tout particulièrement les fonctions visées par la thématique. Ex : « transparence dans l'attribution des logements » pour les chargés de clientèle, « non discrimination et promotion de l'égalité des chance » pour les responsables RH, etc.

Objectifs, bénéfices et points de vigilance d'une telle démarche

Sessions de formation thématiques

Objectifs	Bénéfices	Points de vigilance
<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser les notions associées à chaque thématique • Connaître le cadre juridique (ce qui est interdit – ce qui est autorisé...) • Repérer les situations « à risque » et identifier les moyens de limiter ces risques en réinterrogeant ses pratiques professionnelles quotidiennes • Partager les bonnes pratiques professionnelles • Réfléchir à des pistes d'actions concrètes (court terme/moyen et long terme) 	<ul style="list-style-type: none"> • Des modules thématiques permettant aux personnes en charge des sujets de rattacher leur activité quotidienne aux enjeux RSE • Des sessions de formation qui favorisent une prise de recul et des échanges de bonnes pratiques entre homologues • Des interactions permettant de s'interroger sur ses pratiques professionnelles quotidiennes du point de vue de la RSE 	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à la mise en place d'un déploiement opérationnel • Le public est constitué d'opérationnels, qui n'ont pas toujours la main sur les politiques et process sous revue (pouvoir décisionnel). Il faut s'assurer de la cohérence entre les contenus de formation et les orientations de la Direction

Exemples de formations thématiques

Les enjeux de la RSE dans le logement social

Une formation portant sur les enjeux RSE adaptés au secteur du logement social doit permettre de comprendre à chaque participant le lien entre RSE et chacun des thèmes suivants:

- Ressources Humaines
- Environnement
- Aménagement durable du territoire (relations avec les collectivités)
- Accessibilité physique et sociale au logement
- Relations avec les clients et les demandeurs
- Fonctionnement du Conseil d'Administration et concertation locative

Cette formation doit viser à :

- S'approprier les enjeux RSE appliqués au secteur du logement social
- Décliner ces enjeux en un plan d'actions opérationnel pour mettre en pratique les engagements de la Fédération en matière de RSE ('100% des organismes engagés dans une démarche RSE d'ici 2013')

Le public plus concerné par cette formation : Direction générale, Cadres de direction, Responsable Communication, Responsable qualité, etc.

Attribution des logements : identifier et prévenir les risques de discrimination

Les risques liés à la discrimination ne sont pas nouveaux, cependant les acteurs du logement social y sont de plus en plus exposés du fait de :

- La pénurie de logements dans certaines zones géographiques
- La pression de la société civile
- Cadre législatif de plus en plus exigeant, en particulier avec la mise en œuvre du Droit Au Logement

Une telle formation doit permettre de :

- Maîtriser les enjeux associés à la diversité (discrimination, égalité des chances, mixité, ...)
- Connaître le cadre juridique de la non-discrimination et de la promotion de l'égalité des chances (ce qui est interdit – ce qui est autorisé)
- Repérer les situations de risque de discrimination dans l'attribution de logements et identifier des moyens opérationnels de limiter ces risques
- Partager les bonnes pratiques entre participants

Gestion des ressources humaines : non-discrimination et promotion de l'égalité des chances en référence à l'accord de branche du 03/07/2009

Les risques liés à la discrimination ne sont pas nouveaux, cependant les acteurs du logement social y sont de plus en plus exposés du fait du renforcement de la réglementation et de la pression de la société civile.

La Fédération des ESH s'est notamment engagée sur ce sujet via un accord de branche (juillet 2009) relatif à la non-discrimination et à la gestion des carrières tout au long de la vie dans les entreprises sociales de l'habitat.

Une telle formation doit permettre de :

- Maîtriser les notions associées à la diversité (discrimination, égalité des chances, mixité, ...)
- Connaître le cadre juridique de la non-discrimination et de la promotion de l'égalité des chances (ce qui est interdit – ce qui est autorisé)
- Partager les bonnes pratiques entre ESH
- Repérer les situations « à risque » de discrimination dans la gestion des ressources humaines et identifier des moyens de limiter ces risques

Le public plus concerné par cette formation : Dirigeants, fonctions opérationnelles liées à la gestion des ressources humaines (DRH et leurs équipes)

Recrutement et maintien dans l'emploi des seniors : élaboration d'un plan d'action en référence à l'accord de branche du 03/07/2009

Dans le contexte de la réglementation sur le recrutement et le maintien dans l'emploi des seniors, la fédération des ESH a signé début juillet 2009 et pour trois ans un accord cadre relatif à la non-discrimination et à la gestion des carrières tout au long de la vie dans les entreprises sociales de l'habitat.

Une telle formation doit permettre de :

- Informer les participants sur les obligations réglementaires et celles issues de l'accord collectif des ESH
- Permettre à chaque participant de mesurer les écarts entre les résultats de son entreprise et ceux fixés dans l'accord ainsi que d'identifier ses enjeux (en fonction de sa pyramide des âges)
- Dédire de ces écarts un projet de plan d'action en identifiant les risques et opportunités associés dans la mise en œuvre : entretiens de seconde partie de carrière, formation, contrat de professionnalisation, pénibilité...
- Partager les bonnes pratiques entre participants

Le public plus concerné par cette formation : Dirigeants, fonctions opérationnelles liées à la gestion des ressources humaines (DRH et leurs équipes)

3 Intégrer la RSE dans la stratégie de l'entreprise

•• Objectif général

Pour fédérer et donner du sens en interne à une démarche RSE, l'entreprise doit travailler sur la mobilisation des salariés et notamment des dirigeants.
La RSE doit être insérée dans la stratégie de l'entreprise.

•• Déploiement

Cette démarche est destinée aux ESH désirant mettre la RSE au cœur de leur stratégie, toutes activités et sujets confondus.

•• Les étapes de mise en œuvre

Analyser son projet stratégique

Identifier les thématiques RSE présentes et absentes

Identifier et rencontrer les responsables de chaque thématique et définir avec eux des objectifs concrets

Partager ces engagements et objectifs avec des salariés des différents métiers et leurs représentants au moyen de groupes de travail

Une fois finalisé, présenter ce projet à l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes

Les bénéfices retirés de cette démarche

- Prise de conscience de l'approche holistique de la RSE qui concerne l'ensemble des activités de l'entreprise
- Approche collaborative qui garantit un caractère opérationnel et favorise l'adhésion des collaborateurs à tous les niveaux

Responsabilisation de chaque collaborateur sur la réalisation de ce plan

Les points de vigilance à observer

- Veiller à bien organiser les étapes et les responsabilités de chacun
- Attention à la disponibilité des personnes sollicitées : solliciter peu mais de manière efficace, diversifier les acteurs rencontrés
- Mettre en place des jalons pour s'assurer du déploiement opérationnel du projet par la suite

Exemple de déroulé type d'un séminaire visant à valider l'adéquation du projet stratégique avec les thématiques et enjeux RSE clés du secteur

Les étapes :

- Rappel du projet stratégique et des axes couverts
- Rappel des enjeux RSE clés du secteur
- Synthèse des points de convergence et divergence
 - Constitution de groupes de travail par axe stratégique du plan :
 - Exemples : « anticiper et répondre aux besoins de nos clients », « promouvoir le professionnalisme de nos collaborateurs », « développer notre positionnement vis-à-vis de nos parties prenantes externes »
 - Réalisation d'un tableau de rapprochement entre le projet stratégique et les objectifs RSE qui s'y rapportent
 - Détermination des objectifs RSE qui s'intègrent implicitement dans l'axe stratégique, le complètent ou en impliquent la suppression. Il se peut qu'un axe doive être reformulé ou ajouté.
 - L'ensemble de ces modifications doit être pris en compte dans les futurs plans d'actions
 - Restitution de chaque groupe
- Consolidation de chaque axe de manière collégiale par validation des propositions à partir de la restitution
- Détermination des actions à réaliser, des acteurs qui les mènent à bien et des échéances

Exemples : rédiger la version définitive du projet stratégique, présenter cette version aux salariés, nommer des pilotes et groupes de travail pour les décliner en plan d'actions etc.)



Communiquer
et rendre compte
sur ses performances
en matière de RSE

• La communication de l'entreprise sur ses performances en matière de RSE

... LA COMMUNICATION, PARTIE INTÉGRANTE DE LA DÉMARCHE, COMPLÉTANT LE REPORTING RSE :

Une communication claire et régulière auprès de l'ensemble de ses parties prenantes, sur les valeurs, les engagements et la stratégie de l'entreprise est une condition sine qua non de transparence et redevabilité ; elle est la traduction à un moment donné de l'état de la concertation avec ses parties prenantes.

La communication doit refléter son identité et son positionnement au sein du contexte local, vis-à-vis de ses locataires / clients, de ses collaborateurs et de ses partenaires institutionnels et économiques : l'entreprise énonce ainsi la nouvelle responsabilité qu'elle entend assumer.

La communication est **le fondement de l'instauration d'un dialogue pérenne et constructif** avec les parties prenantes de l'entreprise. Elle sert à engager et entretenir une relation de respect et confiance réciproques. Elle doit permettre **d'initier une réflexion sur les modes traditionnels de gouvernance**, modes qui devront à terme être revisités, modernisés.

La communication de l'entreprise est également un exercice **d'analyse et d'explication de sa performance globale**, car si les chiffres sont nécessaires, ils ne sont pas suffisants. La communication, permet **d'éclairer, expliquer, justifier les performances et objectifs chiffrés**, et est essentielle à leur bonne compréhension.

La communication de l'ESH en matière de responsabilité sociale se doit également de contribuer à **l'effort d'éducation et de sensibilisation de ses parties prenantes** – salariés, locataires, partenaires – aux enjeux de responsabilité sociale et de développement durable, favorisant ainsi leur implication et encourageant l'évolution des comportements et des pratiques ; en cela, la communication est un **maillon essentiel de la sphère d'influence de l'ESH**.

Enfin, la communication est **un outil de valorisation de la démarche RSE et de sa différenciation** de l'ESH : elle permet de faire connaître et reconnaître les moyens mis en œuvre par l'ESH dans sa démarche responsable, ainsi que le travail effectué par ses salariés.

Témoignage

Olivier Barry, Directeur Général des Foyers de Seine et Marne (FSM).

« Notre stratégie de responsabilité sociale est au cœur de notre développement. Elle constitue un véritable avantage concurrentiel à l'échelle de notre territoire de référence, en particulier vis-à-vis des collectivités. Notre rapport d'activité responsable est un élément-phare de notre identité d'entreprise responsable. Il est aujourd'hui devenu un incontournable pour nos partenaires et ce pour appréhender la démarche de changement mise en œuvre dans tous les domaines de l'organisme depuis plus de cinq ans. »



La communication de l'ESH peut utiliser divers canaux en fonction des publics cibles. Le rapport RSE, intégré ou non au rapport d'activité, reste toutefois, en tant que complément narratif aux indicateurs chiffrés, un élément fondamental. Pour un certain nombre d'ESH, le rapport RSE annuel est devenu leur premier outil de communication institutionnelle, notamment auprès des collectivités territoriales.



LE RAPPORT RSE : OUTIL MAJEUR DE COMMUNICATION

Pourquoi un rapport ?

Le « rapport RSE » est le premier vecteur de communication, comme le soulignent aussi bien la norme ISO 26000 que les lignes directrices du GRI. Il cible les parties prenantes de l'ESH : collectivités locales, locataires, collaborateurs, prestataires et actionnaires, et accroît la visibilité et la crédibilité de l'ESH dans sa démarche. Le support écrit reste indissociable du projet d'entreprise dont il doit être le reflet fidèle.



Deux conditions doivent toutefois être respectées :

- Complément indispensable du référentiel d'indicateurs qu'il intègre, le rapport en donne les clés de lecture en replaçant les données chiffrées dans un cadre contextuel et stratégique, tout en expliquant les évolutions, positives ou négatives, de sa performance
- Le rapport doit devenir un lieu de « rendez-vous » et d'expression pour les parties prenantes. Il est en interne le moment privilégié de réflexion et de prise de recul sur les résultats de la période écoulée, incitant à adopter un regard critique sur les performances sociétales et environnementales, et à fixer les priorités d'amélioration

La plupart des ESH publiant un rapport sur leur responsabilité sociale le font au travers d'un rapport spécifique ; d'autres font le choix d'un rapport « intégré », ou « rapport d'activité responsable », dans lesquels la politique RSE sert de fil conducteur à la présentation du bilan annuel d'activités. L'option « rapport intégré » est de plus en plus privilégiée car plus efficace en termes de ressources mobilisées, et parce qu'elle évite des redondances entre un rapport RSE et rapport d'activité, mais aussi pour souligner la place de la démarche RSE, vecteur de la stratégie de l'ESH.

Néanmoins, l'expérience montre qu'une certaine maturité de la démarche RSE est souvent un préalable à la publication d'un rapport intégré. La publication d'un rapport RSE distinct permet de mieux ancrer dans les mentalités, en interne comme en externe, le concept de RSE ainsi que les pratiques et performances associées.

Cinq « règles d'or »

Règle n°1 :

Le rapport doit être le miroir de l'entreprise et de l'engagement de sa direction générale

Le rapport doit refléter l'identité de l'entreprise, et son propre projet RSE, au regard des valeurs qui l'animent, de son histoire, de sa culture. On doit y retrouver son caractère, les spécificités qui font sa singularité.

Il doit être porté par la Direction Générale, dans une démarche collective. Le rapport doit inclure, dès les premières pages, une réflexion engagée, individualisée, de la Direction au plus haut niveau, sur l'année écoulée et les priorités à venir en termes de responsabilité sociale.

Extrait du rapport d'activités responsables
2010 de la SDH



TÉMOIGNAGE
Frédéric ROLLAND
Directeur général

Un positionnement socialement responsable

Dans son projet d'entreprise 2011/2016, la SDH confirme son engagement sociétal. La démarche de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) engagée en 2005, permet ainsi d'élargir le périmètre de nos actions, de mieux nous adapter aux mutations de la société et d'accroître notre performance au service des locataires et des collectivités locales. C'est un jeu « gagnant-gagnant » qui place nos activités dans des perspectives sociales, environnementales et économiques et qui donne davantage de vision à notre entreprise. Mise au service d'une stratégie pro-active et engagée, c'est un formidable levier pour concilier les trois sphères de la RSE, innover et mettre en valeur les bénéfices apportés aux parties prenantes. Bref, par son positionnement socialement responsable, la SDH entend remporter durablement votre préférence.

Règle n°2 :

Le rapport doit associer une vision politique et prospective à un bilan qualitatif et quantitatif

La partie littéraire, engagée et « politique », propose un exposé des enjeux majeurs sur lesquels l'entreprise entend développer sa démarche RSE. La stratégie de l'ESH et ses objectifs, chiffrés autant que possible, à court et moyen termes sont exposés au regard de ces enjeux.

Mise en perspective et contextualisation des résultats atteints allient chiffres et textes, afin de fournir une vision claire et argumentée de la performance de l'ESH, par rapport aux objectifs annoncés, le tout replacé dans le contexte des évolutions et besoins de ses territoires de compétence.

Extrait du rapport d'activité
responsable de FSM

Les enjeux

Le FSM détient environ 7,5% du parc de logements locatifs sociaux de département de Seine-et-Marne. Avec plus de 28.000 familles en attente de logements dans le département (2.900 inscrites chez FSM) et 2.500 logements financés.

Notre stratégie

Notre stratégie repose sur une croissance fixée à 5% par an. Ce développement doit se faire dans des limites géographiques (nord et ouest du département) nous permettant une gestion...

Notre performance

245 logements livrés en 2010 sur 12 opérations, soit une augmentation de 4% du parc FSM. 186 logements ont été mis en chantier en 2010 correspondant à 4 opérations. La surface utile moyenne par logement est de 66m², 43% des opérations sont localisées dans la...

Règle n°3 :

Le rapport doit présenter la globalité de la performance économique, sociétale et environnementale

La performance est présentée dans sa globalité, l'ensemble des enjeux est abordé ; il n'est pas question de ne mentionner que les succès ou les points forts de l'ESH, mais également d'évoquer ses faiblesses, en les expliquant et en présentant les objectifs d'amélioration. Afficher à la fois les réussites et les faiblesses ou actions qui n'ont pas été menées à terme est un bon reflet de la transparence et de la sincérité que chaque organisation se doit d'avoir vis-à-vis de sa démarche de développement durable.

La vision globale qu'offre le rapport permet ainsi d'éprouver la cohérence de la démarche, l'articulation des différents engagements et objectifs, la prise en compte de l'ensemble des enjeux, de l'ensemble des parties prenantes.

Règle n°4 :

Le rapport doit être clair et synthétique

Le rapport étant destiné à l'ensemble des parties prenantes, il doit être compréhensible par tous. Les termes trop techniques ou spécifiques doivent être évités, ou, au minimum, définis ; de même, les abréviations doivent être réduites à l'essentiel, et explicitées.

Attention au jargon professionnel !

Il convient également de limiter la longueur du rapport à une vingtaine de pages (hors tableau de reporting). Une quantité trop importante de texte risque de créer un effet « repoussoir » auprès des lecteurs, et de « noyer » les informations importantes.

Cela oblige ainsi à se concentrer sur l'essentiel, et à s'interroger sur les messages que l'on souhaite faire passer. Il est recommandé de faire passer ces messages essentiels sous formes de dessins, schémas, encadrés, graphes...

Classement énergétique du patrimoine
d'Habitat du Nord en 2010
(en kWh/m²/an)



Extrait du rapport RSE 2010
de la société Habitat du Nord

Témoignage

Lucy Konieczny, Responsable Qualité et Développement Durable, Habitat du Nord

«Se concentrer sur l'essentiel, s'interroger sur les messages que l'on souhaite transmettre (et qui doivent répondre aux principales attentes des parties prenantes), souligner les points essentiels à illustrer graphiquement (schémas, encadrés, interviews, bonnes pratiques, ...) est un exercice délicat, parfois laborieux, mais ô combien important et gratifiant pour l'entreprise : on revient alors sur les objectifs, les avancées, les succès de l'année... sans oublier les axes de progrès : humilité et transparence sont également des valeurs attendues, que l'on doit de cultiver et de développer.»



Règle n°5 :

Respecter une fréquence annuelle de publication et bien identifier les évolutions dans le temps

La régularité de la publication du rapport est essentielle et reflète la constance de la démarche. La plupart des rapports sont publiés une fois par an, à l'occasion d'événements tels que l'assemblée générale, la journée du personnel, une journée de rencontre avec les parties prenantes.

Au sein du rapport, les résultats doivent de préférence être présentés sur une période pluriannuelle (trois ans est la norme tacite), de manière à montrer les évolutions de la performance globale de l'ESH.

Bonnes pratiques

Un travail collectif

Il est souhaitable de ne pas reléguer la production du rapport à une personne unique, mais de le faire élaborer par un groupe de collaborateurs au sein de l'entreprise. Cette méthode collégiale permet une implication plus forte, et une véritable appropriation du rapport. Outre qu'elle est plus efficace, elle donne l'occasion aux salariés de s'exprimer sur le sujet, en valorisant leur travail, tout en s'interrogeant sur les points forts et faiblesses de leur entreprise en matière de responsabilité sociale.

Il est recommandé de désigner un(e) coordinateur(rice), nommé(e) et soutenu(e) par la direction générale, en charge de piloter le processus d'élaboration, de réunir le contenu et de l'homogénéiser si nécessaire.

Cette démarche de coproduction peut être étendue aux parties prenantes externes de l'ESH, et en premier lieu les locataires, offrant alors une belle occasion de dialogue et d'échanges sur les performances de l'ESH et les attentes de ses parties prenantes.

Témoignages

A défaut, l'inclusion de témoignages de représentants de parties prenantes – clients, élus, salariés, partenaires... –, mais aussi « d'experts » sur un sujet donné, permet de ponctuer le rapport de regards extérieurs, et de donner une voix à ceux qui sont directement concernés par l'action de l'ESH.

Valorisation du rapport en interne

La publication du rapport RSE offre une excellente occasion de mobiliser les personnels.

Une bonne communication autour du rapport RSE auprès du personnel est un levier important d'interpellation et de motivation des collaborateurs, permettant de fédérer autour d'un projet d'entreprise, ainsi que d'entretenir l'implication des salariés dans la démarche RSE et l'élaboration du rapport. Cette communication peut se faire non seulement au moment de la publication, par une présentation officielle, mettant en valeur les succès de l'année et des témoignages positifs, mais aussi dans la durée, en affichant ou communiquant régulièrement, en interne, des extraits du rapport.

Témoignage

Philippe Fracchiolla, Directeur Clientèle et Communication de la SDH

En mettant au cœur de son projet d'entreprise, les enjeux sociaux, environnementaux et économiques de la RSE, la SDH s'est dotée d'une vision globale. Les objectifs et la performance de la société sont désormais évalués à l'aune des différents champs de la responsabilité sociale. Il en est de même du management interne comme des processus de décision ; lesquels sont devenus plus perméables aux attentes des parties prenantes de l'habitat.



Cette vision globale de la performance de l'entreprise, outre qu'elle donne plus de sens à l'engagement des salariés, constitue un avantage concurrentiel indéniable.

De ce point de vue, l'engagement RSE doit s'accompagner d'un véritable effort de communication à destination des collectivités locales, du personnel, des associations de locataires, de la presse... bref, de l'ensemble des parties prenantes. C'est ainsi que chaque année, la SDH publie un rapport responsable constitué de données tangibles (indicateurs, bonnes pratiques, objectifs). Cette communication permet de donner plus de visibilité et de transparence aux actions et résultats de la SDH en matière de RSE. Loin du « ripolinage » propre au *greenwashing*, la RSE porte en elle l'émergence d'une communication plus mature. Il ne s'agit plus d'afficher une image aseptisée et expurgée de toutes aspérités, dont la crédibilité est sujette à caution. La SDH a fait le choix de laisser apparaître ses limites et insuffisances comme autant de pistes d'amélioration. Paradoxalement, ces « éclats dans l'email » contribuent – sur le moyen et long terme – à construire une image plus authentique et robuste, et à établir une relation de confiance avec les contributeurs directs et indirects de l'habitat social.

... AUTRES FORMES DE COMMUNICATION

La communication doit se faire en continu, au travers du dialogue avec les parties prenantes, et intégrée à la communication globale de l'entreprise. Outre le rapport RSE, d'autres formes de communication de l'ESH sont donc à considérer :

Rencontres avec les parties prenantes

Les rencontres avec les parties prenantes (dans le cadre de la concertation locative, du dialogue avec les collectivités locales, des journées du personnel et instances de dialogue social, des rencontres prestataires...) sont des moments pri-

vilégiés d'échange. Chacun de ces moments est une occasion de présenter et discuter de l'engagement et des performances sociétales de l'ESH, et de recueillir les attentes et de sensibiliser ses partenaires aux enjeux du développement durable.

Cette sensibilisation est centrale dans une démarche de construction collective avec ses parties prenantes. On ne peut par exemple s'inscrire pleinement dans une démarche responsable sans s'assurer de la bonne compréhension, par les fournisseurs et prestataires, des implications d'une telle approche, sur les plans social et environnemental. La sensibilisation est un travail de longue haleine, nécessitant des actions répétées dans la durée, sous diverses formes, afin de pouvoir faire passer les messages-clés.

Communication ciblée

Le rapport, offrant une vision globale à l'ensemble des parties prenantes, peut être complété par des publications ou communications plus ciblées, sur une thématique précise, ou pour un public-cible défini, ou encore pour un territoire donné.

Il peut s'agir de plaquettes de sensibilisation aux bonnes pratiques environnementales distribuées aux locataires, ou bien, par exemple, de rapports « localisés », en particulier dans le cas d'ESH implantées sur des territoires très divers.

Internet

Le site Internet de l'ESH est une plateforme majeure destinée à relayer sa vision stratégique, les informations sur sa démarche RSE, ses objectifs, ses actions et bonnes pratiques. Il permet également de souligner des initiatives intéressantes de partenaires, et de proposer des sources d'information et de documentation, dans une optique de sensibilisation.

Intégration dans la communication de l'entreprise

Enfin, une démarche RSE constituant le cœur même de la vision et de la politique de l'ESH doit surtout et nécessairement imprégner la communication traditionnelle de l'entreprise (Newsletters, communication institutionnelle, communication interne...). Ces outils sont en effet des vecteurs privilégiés d'informations et de messages relatifs à la démarche RSE et aux performances sociétales et environnementales ; par ailleurs, distinguer ces outils d'une part d'une communication « RSE » d'autre part risque de marginaliser la démarche, et de générer une profusion d'informations nuisant à la clarté des messages.

Dans un premier temps, les performances et informations relatives à la RSE pourront être mises en avant distinctement, dans les outils existants, afin de valoriser la démarche. Néanmoins, à terme, il s'agira de faire évoluer la communication interne et externe à la lumière de la responsabilité sociale, reflétant ainsi un véritable changement de paradigme.

Les sujets sur lesquels communiquer par partie prenante

La RSE est la prise en compte des attentes et besoins de l'ensemble des parties prenantes d'une ESH. Toutefois, en terme de communication, certaines parties prenantes peuvent être privilégiées selon les sujets.

	Salariés	Locataires et associations de locataires, demandeurs de logements et accédants à la propriété	Collectivités territoriales	Actionnaires et investisseurs	Fournisseurs
Environnement	•	•	•	•	•
Maîtrise des impacts environnementaux dans la production de logements	•		•	•	•
Maîtrise des impacts environnementaux dans l'entretien, l'amélioration et la réhabilitation du patrimoine	•	•	•	•	•
Questions relatives aux consommateurs	•	•	•		•
Respect des intérêts des demandeurs de logements sociaux	•	•	•		
Respect des intérêts des locataires	•	•	•		





	Salariés	Locataires et associations de locataires, demandeurs de logements et accédants à la propriété	Collectivités territoriales	Actionnaires et investisseurs	Fournisseurs
Respect des intérêts des accédants à la propriété	•	•	•		
Maîtrise des risques de santé à l'intérieur des logements	•	•	•		•
Loyauté des pratiques	•	•	•	•	•
Intégration des facteurs sociaux et environnementaux dans les processus d'achat	•			•	•
Prévention de la corruption	•	•	•	•	•
Communautés et développement local	•	•	•		•
Contribution à l'aménagement durable du territoire et à l'amélioration du cadre de vie	•	•	•		•
Développement de l'accessibilité physique et adaptation des logements	•	•	•		



	Salariés	Locataires et associations de locataires, demandeurs de logements et accédants à la propriété	Collectivités territoriales	Actionnaires et investisseurs	Fournisseurs
Développement de l'accompagnement social des locataires en difficulté	•	•	•		
Droits de l'homme	•			•	•
Prévention des discriminations et promotion de l'égalité des chances entre tous les salariés	•			•	•
Respect des droits humains fondamentaux	•			•	•
Relations et conditions de travail	•			•	•
Objectivité et transparence des systèmes de rémunération	•			•	
Qualité de la gestion des emplois et développement des compétences	•			•	
Promotion du dialogue social et de la négociation collective	•				
Protection de la sécurité et de la santé	•			•	•





	Salariés	Locataires et associations de locataires, demandeurs de logements et accédants à la propriété	Collectivités territoriales	Actionnaires et investisseurs	Fournisseurs
Gouvernance	•	•	•	•	
Transparence et efficacité des instances	•	•	•	•	
Concertation avec les associations de locataires	•	•		•	



S'outiller pour déployer
une démarche RSE :
lancer un Appel d'Offre
et demander une
subvention FILLS

Pour vous aider à déployer une démarche RSE, nous vous proposons deux documents qui pourront vous servir de support pour :

- Lancer un appel d'offre de diagnostic RSE
- Demander une subvention FILLS

🔗 Lancer un appel d'offre : exemple de cahier des charges pour un diagnostic RSE

••• PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ XXX

XXX – Acteur de l'Immobilier Social – s'inscrit dans le cadre juridique des ESH (ENTREPRISES SOCIALES DE L'HABITAT) dont les missions reposent sur la construction et la location de logements locatifs sociaux. Ces activités s'inscrivent dans une démarche de service public à l'usage des locataires et des collectivités locales.

XXX possède un patrimoine de près de XXX logements et équivalents situé essentiellement sur l'agglomération XXX. Près de xx% du parc est situé en Zones Urbaines Sensibles.

La stratégie de l'entreprise repose principalement sur Y axes :

- XXXX
- XXXX
- XXXX
- XXXX

Pour cela, l'organisation repose sur XXX collaborateurs.

L'ESH est présente sur les territoires suivants :..... (mentionner également les collectivités représentées au CA).

Pour compléter cette présentation, le rapport d'activité 20XX est joint au cahier des charges.

••• OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE LA DÉMARCHE

Éléments de contexte

XXX a la volonté de s'engager dans une démarche de « RSE » en s'appuyant sur XXX piliers, afin d'optimiser son développement.

- L'environnement
- Les questions relatives aux consommateurs
- La loyauté des pratiques
- Les communautés et le développement local
- Les droits de l'homme
- Les relations et conditions de travail
- La gouvernance de l'organisation

••• RÔLE ATTENDU DU PRESTATAIRE

1°) Analyse de l'existant

La démarche devra permettre à XXX de faire un audit de la situation actuelle de l'organisme au regard des domaines de la RSE.

Le déroulement du projet devra permettre de prendre en compte les opinions de l'ensemble des parties prenantes de XXX :

- Collectivités locales
- Représentants de locataires
- Salariés
- Représentants du personnel
- Partenaires financiers

.....

L'audit devra permettre d'identifier les points forts et les faiblesses de l'entreprise sur ses enjeux RSE.

Un pré-rapport devra être soumis à la direction de l'entreprise pour valider que la démarche répond à l'attente de xxx.

Un rapport définitif sera ensuite élaboré et communiqué vers l'ensemble des partenaires dans un souci de transparence et de lisibilité des actions.

Cet audit permettra de déterminer le « point 0 » de la démarche, position de départ de l'organisme.

2°) Plan d'actions

Au regard du bilan issu de l'audit, le prestataire devra proposer des recommandations et un plan d'actions soit pour conforter les points positifs soit pour proposer des pistes d'amélioration pour les points négatifs.

Ce plan d'actions sera validé par XXX

3°) Evaluation périodique

La démarche, le rendu et le référentiel proposé à XXX devra permettre de faire une évaluation régulière (annuelle ou pluri-annuelle) de la stratégie RSE de l'entreprise.



CHOIX DU PRESTATAIRE

Le prestataire décrira dans des parties bien identifiées:

- La démarche, la méthodologie proposée, pour conduire le projet de XXX
- Les pré-requis et le niveau de participation des équipes de XXX
- Les moyens proposés pour intégrer les parties prenantes (collectivités, représentants des locataires, représentants du personnel,...) dans la démarche
- Toute information, avertissement, réserve ou proposition d'alternatives complémentaires

Le prestataire précisera, dans son offre, le planning de mise en œuvre qu'il propose de suivre.

Le prestataire évoquera notamment le choix des indicateurs ou du référentiel retenu pour apprécier la position et les progrès de XXX dans sa démarche de RSE.

Le prestataire fournira également dans sa réponse une présentation de sa société et d'éléments destinés à démontrer sa capacité à accompagner XXX dans le cadre de son projet :

- Références de la société notamment dans les domaines du logement social
- L'équipe projet associée (CV, références, ...)
- Moyens humains de la société
- Éléments financiers de la société
- Références de projets réussis mettant en œuvre cette solution



CALENDRIER PRÉVISIONNEL

Inscrire le diagnostic dans une perspective dynamique et opérationnelle.

Exemple : l'objectif de XXX est de produire son premier rapport « RSE », au titre de l'année XXX, au cours du XXX trimestre 20XX.

Le rétro-planning aboutirait à la chronologie suivante :

- XXX trimestre 20XX : audit « RSE »
- XXX trimestre 20XX : séminaire du « comité d'encadrement »
- XXX trimestre 20XX : séminaire « RSE » destiné aux membres du Conseil d'administration
- XXX trimestre 20XX : mise en œuvre du plan d'actions

🔗 Demande de subvention au FILLS

Entreprise XXX
Audit RSE

Dossier de demande
d'intervention du FILLS

Note de présentation
du projet

Date



PRÉSENTATION DU CONTEXTE (À ADAPTER SELON LES SITUATIONS)

XXX s'engage dans un état des lieux complet de son activité afin de définir son projet stratégique d'ensemble qui sera décliné dans des projets opérationnels : PSP, CUS, qualité de service, ...

Dans ce cadre, l'ESH a choisi d'entrer dans la démarche via une approche de RSE car : L'activité s'inscrit sur le long terme et les choix d'aujourd'hui doivent s'inscrire dans une perspective de long terme inhérente à la RSE.

Le secteur du logement social est fortement exposé (pression de la société, exposition médiatique, attentes croissantes des collectivités locales,...) et touche tous les volets de la RSE :

- Enjeux environnementaux du bâti
- Enjeux sociaux liés aux exigences de mixité sociale et d'accessibilité
- Enjeux de professionnalisation pour faire évoluer les métiers et la qualité de service
- Enjeux en matière de politique d'achat responsable
- Enjeux de transparence de la gouvernance

Pour engager sa démarche de projet stratégique, XXX souhaite disposer d'un diagnostic sur ses engagements en matière de responsabilité sociale pour :

- Identifier ses points forts et ses points de fragilité, et construire sur cette base le plan stratégique de l'entreprise
- Donner la possibilité aux équipes de s'emparer des enjeux RSE et rendre tangible la réalité de l'entreprise dans son environnement global
- Mobiliser l'ensemble des équipes autour d'un projet fédérateur qui renforce l'articulation entre le projet d'entreprise et le quotidien de chacun
- S'inscrire dans la dynamique de mutation des Entreprises Sociales de l'Habitat et se positionner par rapport aux autres ESH
- Le cas échéant communiquer auprès de ses parties prenantes sur ses points forts et ses engagements en matière de RSE

Les conclusions de l'audit devront être opérationnelles et facilement intégrables dans le projet stratégique d'ensemble de l'entreprise.



OBJET DE LA PRESTATION (À ADAPTER SELON LA PRESTATION)

- Réalisation d'un Diagnostic des engagements en matière de responsabilité sociale
 - Centré sur les 19 objectifs de RSE identifiés comme prioritaires par la Fédération des ESH
- Accompagnement des équipes dans l'appropriation des résultats : groupes thématiques
- Accompagnement de l'ensemble du projet stratégique aux étapes clés du processus, pour aider à la prise en compte des recommandations issues de l'audit dans la définition du projet stratégique



MÉTHODE

Methodologie

Le référentiel : une identification des attentes légitimes des parties prenantes

Le référentiel identifie les parties prenantes des ESH et priorise les objectifs de responsabilité sociale. Il a été co-construit par la Fédération et des bailleurs, des associations de locataires et des organisations syndicales au niveau national

- L'environnement
- Maîtrise des impacts environnementaux dans la production de logements
- Maîtrise des impacts environnementaux dans l'entretien, l'amélioration et la réhabilitation du patrimoine
- Les questions relatives aux consommateurs
- Respect des intérêts des demandeurs de logements sociaux
- Respect des intérêts des locataires
- Respect des intérêts des accédants à la propriété
- Maîtrise des risques de santé à l'intérieur des logements
- La loyauté des pratiques
- Intégration des facteurs sociaux et environnementaux dans les processus d'achat
- Prévention de la corruption

- Les communautés et le développement local
- Contribution à l'aménagement durable du territoire et à l'amélioration du cadre de vie
- Développement de l'accessibilité physique et adaptation des logements
- Développement de l'accompagnement social des locataires en difficulté
- Les droits de l'homme
- Prévention des discriminations et promotion de l'égalité des chances entre tous les salariés
- Respect des droits humains fondamentaux
- Les relations et conditions de travail
- Objectivité et transparence des systèmes de rémunération
- Qualité de la gestion des emplois et développement des compétences
- Promotion du dialogue social et de la négociation collective
- Protection de la santé et de la sécurité
- La gouvernance de l'organisation
- Transparence et efficacité des instances (Conseils d'administration ou de surveillance et comités spécialisés)
- Concertation avec les associations de locataires

La méthodologie est à préciser en fonction de la démarche choisie

Livrables

A l'issue de la mission, il vous sera remis un rapport comportant

Les livrables sont à préciser en fonction de la démarche choisie.

Quelques liens utiles pour vous appuyer dans votre démarche

👤 Secteur

- Fédération des ESH : <http://www.esh.fr>
- Intranet de la fédération : <http://intranet.esh.fr>
- Union Sociale de l'Habitat : <http://www.union-habitat.org/>
- L'agence de presse AULH (Aménagement, Urbanisme, Logement, Habitat) : <http://www.aulh.info/>
- LOCALTIS : <http://www.localtis.fr>
- Le Moniteur : <http://www.lemoniteur.fr/>

👤 RSE

- VIGEO : <http://www.vigeo.com>
- DELPHIS : <http://www.delphis-asso.org/>
- ORSE (observatoire sur la responsabilité sociale des entreprise) : <http://www.orse.org/>
- Le centre de ressources sur la RSE et l'ISR Novethic : <http://www.novethic.fr>
- ADEME (agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) : <http://www2.ademe.fr>

👤 Droit

- Le service public de l'accès au droit : <http://www.legifrance.gouv.fr/>
- OIT(organisation internationale du travail) : <http://www.ilo.org>

Guide réalisé par Vigeo :

- Sophie Thiéry
- Elodie Bressaud

Avec les contributions de :

- DELPHIS - Charlotte Limousin
- Fédération ESH - P. Roland et D. Chauvet

Graphisme :

- Beltza
chiqui@beltza.be

VIGEO

- Sophie Thiéry
sophie.thiéry@vigeo.com
T : +33 (0)1 55 82 32 80
www.vigeo.com

FÉDÉRATION DES ESH

- Dominique Chauvet
d.chauvet@esh.fr
T : +33 (0)1 40 75 79 58
www.esh.fr

DELPHIS

- Francis Deplace
deplace@delphis-asso.org
T : +33 (0)1 56 08 54 23
www.delphis-asso.org

