



Rendez-vous « Innovons ensemble pour des territoires durables! » du Comité 21

Agir à la hauteur des enjeux

Mardi 18 novembre 2014



Gilles BERHAULT,
Président du Comité 21

OUVERTURE



Innovations stratégiques, innovations financières



FAISONS POUSSER LES IDEES ENSEMBLE!



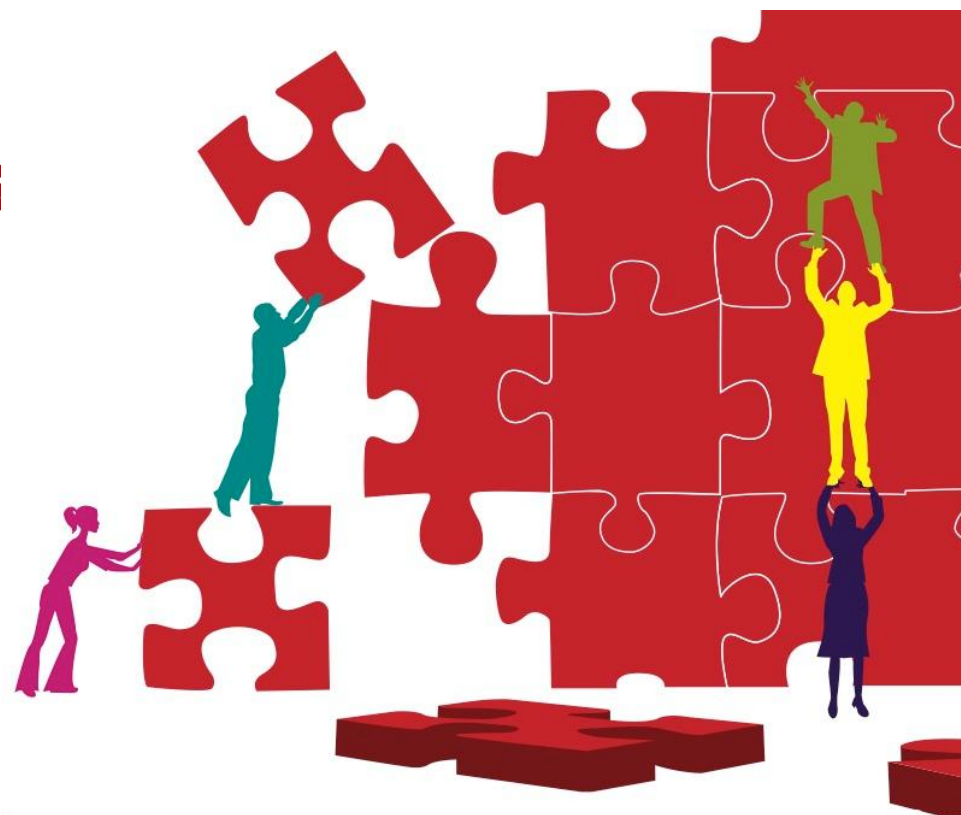


Patricia CORTIJO,
Manager Stratégie & Innovation chez
UTOPIES

Faire converger innovation et
développement durable



Réfléchir avec les citoyens et les mettre en capacité de co-construire





Géraud GUIBERT,
conseiller maître à la Cour des comptes,
président de la Fabrique écologique

Les ateliers co-écologiques



Jérôme LHOTE,
président de Koom

Les cadres ludiques de mobilisation citoyenne

FAISONS POUSSER LES IDEES ENSEMBLE!



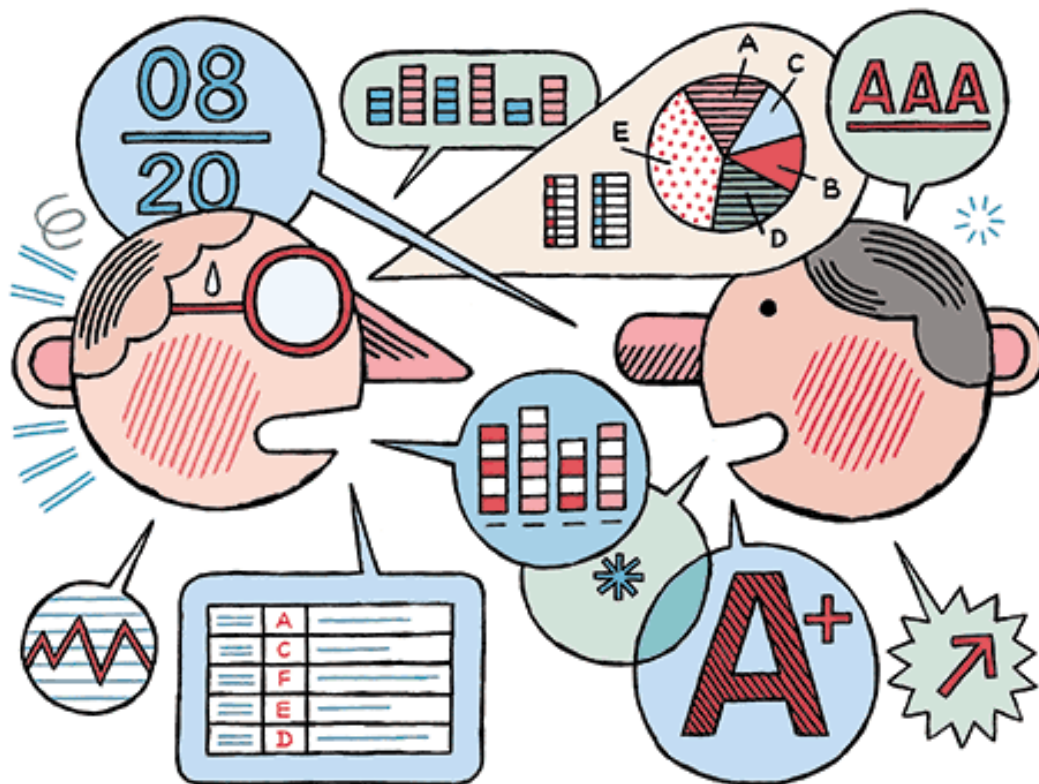
Les recommandations des intervenants et des participants viendront étoffer **un arbre à solutions** tout au long de ces deux journées!



PAUSE

2^{ÈME} PARTIE : ÉVALUER L'ACTION

Evaluer l'action





Laurence CAILLE, Déléguée au
Développement Durable et
Solidaire

La notation extrafinancière du Conseil général de l'Essonne

Notation extra financière et Investissement Socialement Responsable



➤ Les **objectifs** :

- Recherche de financements innovants
 - Diversification des sources de financement ➔ obligation « verte »
 - Mesure de la capacité du Conseil général à intégrer le développement durable dans ses politiques & son fonctionnement
- ➔ Mobilisation forte de l'ensemble de la collectivité

L'Essonne devient le 1^{er} Département français à réaliser une émission verte et responsable (40 millions d'euros)



Principes et méthode de la notation extra financière

Quelques critères :

Valorisation des espaces naturels et de la biodiversité, Maîtrise des impacts sur l'eau, Prévention et management des risques accidentels et des catastrophes naturelles, Maîtrise des impacts environnementaux de l'administration ...

Quelques critères :

Prévention des risques contre la corruption, Intégration des facteurs sociaux dans les marchés publics...



Quelques critères :

Respect et aménagement du temps de travail, Qualité des systèmes de rémunération et de la protection sociale...

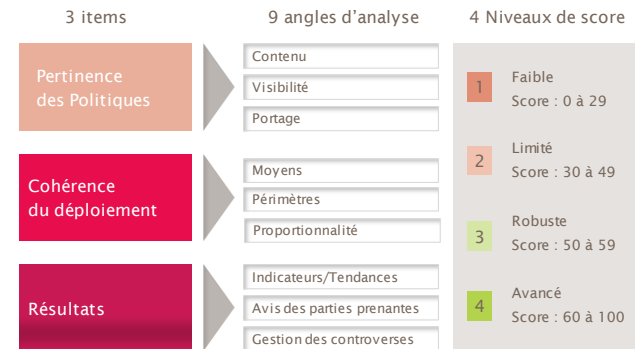
Quelques critères :

Promotion de la démocratie participative, Développement des relations de coopération à l'international...

Quelques critères :

Cohésion sociale, développement solidaire et réduction des inégalités, Engagements en faveur de l'aménagement durable du territoire...

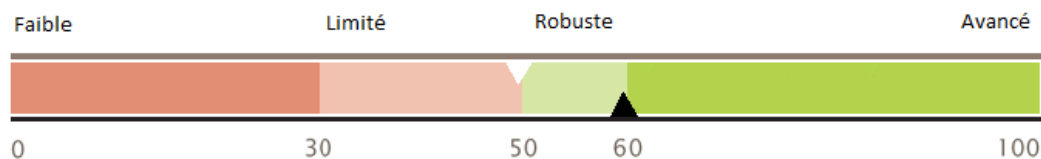
6 domaines
32 critères
186 principes d'action



Quelques critères :

Non-discrimination et promotion de l'égalité des chances dans l'administration et les services publics, Respect de la liberté syndicale et du droit de négociation collective...

Score global : 59 / 100



▽ Moyenne du secteur

▲ Score de la collectivité

- Tous les domaines de responsabilité du CG91 présentent des performances **avancées** ou **robustes**
 - Niveau avancé : Environnement Développement territorial et solidarités, Droits Humains
 - Niveau robuste : Commande publique, Gouvernance, Ressources humaines

	Environnement	Ressources Humaines	Droits Humains	Dév. Territorial et Solidarités	Commande Publique	Gouvernance
100						
75						
50						
25						
0						
Scores	60	58	66	66	51	57
Controverses	Non	Non	Non	Non	Non	Non

- 1 Faible
Score : 0 à 29
- 2 Limité
Score : 30 à 49
- 3 Robuste
Score : 50 à 59
- 4 Avancé
Score : 60 à 100

— Echelle de performance des collectivités ■ Performance de la collectivité

Résultats : Exemple d'ISR

CONSTRUCTION D'UN EHPAD AUX ULIS

Établissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes



Début travaux
Mai 2014
Fin travaux
Fin 2016



Montant global du projet :
18,7 M€

Quels objectifs ?

- ✓ Construire un EHPAD pour accueillir 108 résidents
- ✓ Proposer un hébergement adapté en réponse à la problématique du vieillissement à un coût maîtrisé et inférieur aux prix pratiqués dans le secteur privé

Portage : Conseil Général de l'Essonne

Quels bénéfices en matière de développement durable ?

Social

- ✓ Réponse aux besoins du vieillissement de la population
- ✓ Accessibilité du service aux personnes modestes
- ✓ Contribution à l'insertion sociale des personnes éloignées de l'emploi



Environnemental

- ✓ Maîtrise des impacts environnementaux avec les certifications « Habitat et Environnement » profil A et Effinergie + du bâtiment : énergie bois majoritaire, isolation performante, matériaux respectueux de l'environnement, etc



Economique

- ✓ Contribution à l'activité économique de territoire (phases de construction et de fonctionnement)



Quels indicateurs ?

Résultats

- ✓ Capacité d'accueil (nombre de places)
- ✓ Coût hébergement
- ✓ Bâtiment certifié «Habitat & Environnement» et Effinergie +
- ✓ Consommation d'énergie
- ✓ Emplois créés



Management

- ✓ Concertation locale
- ✓ Suivi des heures d'insertion sociale
- ✓ Suivi déchets de chantier et taux recyclage
- ✓ Analyse du cycle de vie
- ✓ Suivi de la charte chantier propre
- ✓ Santé sécurité : nb d'accidents du travail



Votre recommandation

Faire converger logique financière et approche de développement durable dans un objectif d'amélioration continue



Notation extra-financière des collectivités territoriales :

Vers un financement plus crédible et engagé du développement durable

Comité 21 – 18 novembre 2014

Sébastien Marquet
Consultant RSE

EthiFinance



- © **En 2013, EthiFinance est allée à la rencontre des collectivités territoriales afin de recueillir leurs besoins et attentes dans la mise en œuvre et l'évaluation de leurs politiques et pratiques de développement durable.**
 - L'objectif était de déterminer dans quelle mesure l'évaluation extra-financière est un outil au service du projet territorial de développement durable des collectivités.

- © **Cette étude a permis de mettre en perspective les retombées positives d'une évaluation extra-financière :**
 - En interne, pour améliorer leur organisation et leur démarche de développement durable ;
 - Vis-à-vis de l'externe, pour valoriser la collectivité auprès des citoyens, des associations, des entreprises et des investisseurs.

- © **En 2014, EthiFinance a interrogé des investisseurs afin de déterminer les pratiques souhaitables en matière d'émission d'obligations responsables.**
 - Cette deuxième étude a notamment permis de mettre en exergue les spécificités des collectivités territoriales.



Principales observations de l'étude sur la pratique de la notation extra-financière au sein des collectivités territoriales

Le développement croissant de la notation extra-financière :

- Plus d'une trentaine de collectivités territoriales françaises se sont lancées ces dernières années dans l'exercice d'évaluation extra-financière et le phénomène tend à s'accroître.
- Il s'agit notamment de collectivités territoriales ayant eu recours à des emprunts obligataires et devant faire preuve de plus de transparence vis-à-vis des investisseurs institutionnels.

Les raisons de l'engouement actuel :

- La nécessité pour les collectivités de diversifier leurs sources de financement et d'améliorer leurs pratiques internes en matière de développement durable ;
- L'intérêt croissant des investisseurs à disposer d'une évaluation et d'un suivi des objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance des projets financés.

La nécessité d'encadrer les démarches d'emprunt obligataire pour garantir la finalité « responsable » des projets :

- Evaluer les impacts sociaux et/ou environnementaux des projets et politiques financés ;
- S'engager sur la transparence des objectifs des projets financés ;
- Assurer un suivi des impacts des politiques et projets financés.



Les recommandations en matière de notation extra-financière au sein des collectivités territoriales

- © **Disposer d'un référentiel spécifique au positionnement particulier de la collectivité :**
 - La co-construction du référentiel avec la collectivité est apparu comme primordial ;
 - Le référentiel doit être lisible et cohérent à la fois pour les élus, les agents territoriaux, les investisseurs et les citoyens ;
 - Celui-ci doit être décliné le cas échéant à des projets spécifiquement visés par le lancement d'un emprunt obligataire.

- © **Impliquer l'ensemble des acteurs du territoire :**
 - L'évaluation nécessite l'adhésion de l'exécutif de la collectivité mais aussi de l'ensemble de ses agents ;
 - Elle doit également impliquer les parties prenantes externes.

- © **Renouveler régulièrement la démarche afin de mesurer les avancements :**
 - Le renouvellement de l'évaluation extra-financière inscrit la collectivité dans une démarche de progrès ;
 - Elle doit être renouvelée tous les deux à trois ans pour mesurer la maturité de la collectivité sur l'ensemble de ses enjeux.



Les perspectives de la notation extra-financière pour les collectivités territoriales

🕒 S'inscrire dans une démarche d'amélioration continue :

- L'évaluation extra-financière mesure l'intégration des enjeux du développement durable dans les politiques et pratiques menées par la collectivité.
- Elle permet à la collectivité d'inscrire son programme d'actions de développement durable dans une démarche de long terme.

🕒 Valoriser la collectivité auprès de ses parties prenantes :

- L'évaluation met en avant les bonnes pratiques internes et de valoriser les politiques publiques menées ;
- Elle permet de démontrer que la collectivité est efficace et performante en matière de développement durable.

🕒 Permettre une diversification des moyens de financement des projets innovants et durables :

- Dans un contexte de recherche de financement pour la transition écologique et pour la création d'emplois durables, les emprunts obligataires sont prometteurs et permettent de dessiner le contour d'outils adaptés au financement d'une économie verte et plus responsable.
- L'évaluation extra-financière, en aboutissant à une notation, accompagne de manière évidente la notation financière. Elle peut même contribuer à baisser les coûts de financement. Elle apporte en effet des garanties supplémentaires en matière de responsabilité sociétale et de performance «globale» de la collectivité.



L'intérêt grandissant des investisseurs institutionnels pour les obligations responsable

☉ **Maîtriser le risque lié à la rentabilité de l'investissement :**

- Les investisseurs ayant inclus des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) dans la gestion financière de leurs encours reconnaissent une valeur aux démarches de responsabilité sociétale et leur donne un prix de marché.
- L'emprunt obligataire responsable apporte un surplus de crédibilité aux émetteurs qui y ont recours.

☉ **Maîtriser le risque de réputation et valoriser son image :**

- De nombreux investisseurs institutionnels ont formalisé leur politique ISR, à la fois en réponse aux préoccupations de leurs bénéficiaires et aussi en écho aux initiatives volontaires telles que les Principes pour l'Investissement Responsable (PRI).
- Il s'agit avant tout pour les investisseurs de s'assurer que les projets financés sont bien conformes à leur politique ISR et à leurs convictions.

☉ **Donner du sens aux politiques et démarches ISR en finançant des projets s'inscrivant dans une logique de durabilité :**

- L'intégration de facteurs ESG dans les choix d'investissement permet de se prémunir des risques ESG potentiels liés aux projets financés.
- Aujourd'hui, les investisseurs doivent faire face à de nouveaux risques sociétaux, juridiques et réputationnels liés à leurs engagements ISR.



Quelques exemples d'emprunt obligataires responsables lancés en 2014

Emetteur	Dénomination	Caractéristiques	Projets
Région Ile de France	Green Bond	600 millions EUR 12 ans	- à dominante environnementale : bâtiments et équipements d'éducation et loisirs, mobilité durable, énergies renouvelables, efficacité énergétique et biodiversité - à dominante sociale/sociétale : actions en faveur des populations vulnérables, logement social et développement économique et solidaire
Ville de Göteborg	Green Bond	1,8 milliard SEK 6 ans	- transports et infrastructures durables
Ville de Johannesburg	Green Bond	139 millions USD	- énergies renouvelables, autres énergies et transport
Région Limousin	Emprunt obligataire vert et responsable	20 millions EUR	- énergie renouvelables et économie du numérique et du savoir



Recommandations pour garantir le caractère responsable des projets financés

En amont Evaluation des pratiques internes de l'émetteur

- Réalisation d'une notation extra-financière de la collectivité.

Critère d'éligibilité des projets

- Définition des bénéfices sociaux et environnementaux attendus ;
- Identification des projets éligibles ;
- Définition des critères d'éligibilité des projets.

Sélection des projets éligibles

- Profil environnemental / social des projets.
- Evaluation des impacts directs et indirects ;
- Définition de critères de sélection.

Structure et modalités de reporting

- Définition des indicateurs de mesure des impacts ;
- Définition des modalités de reporting (fréquence, format) ;
- Révision externe du reporting.



Assurer le ciblage des projets en déterminant les conditions d'éligibilité des projets

🕒 Définition des critères d'éligibilité des actifs :

- L'une des difficultés majeures de l'obligation responsable est de définir les projets « responsables » et les objectifs qu'ils poursuivent.
- Le panel des projets et politiques éligibles est vaste. Il convient à la collectivité de définir clairement les types de projets à soutenir.

🕒 Définition des objectifs et des bénéfices sociaux et environnementaux attendus:

- L'évaluation et le processus de sélection des projets doivent permettre aux investisseurs de comprendre le processus décisionnel suivi par la collectivité afin d'établir les types de projets soutenus par la levée de fonds.
- L'objectif de cette étape est donc de choisir un cadre de référence sur lequel la collectivité doit s'appuyer pour flécher les projets éligibles.

🕒 Mise en œuvre de processus de sélection des actifs éligibles :

- Il s'agit de mesurer la prise en compte de l'ensemble des enjeux environnementaux et des bénéfices attendus du projet.
- Le recours à un expert externe peut être nécessaire afin d'évaluer chaque année la conformité des projets financés avec la grille de sélection des projets.



Un reporting exigeant et transparent pour une meilleure appréciation des impacts positifs

🕒 **Évaluation de la performance ESG du projet soutenu par l'emprunt obligataire :**

- L'évaluation dans le cadre d'un emprunt obligataire est particulière.
- Elle doit évaluer dans quelle mesure les projets financés répondent à des objectifs de développement durable.
- Ainsi, la collectivité doit pouvoir justifier auprès de l'ensemble des parties prenantes en quoi le choix du financement d'un projet a été guidé par la recherche d'un impact environnemental et social positif.

🕒 **Structuration du reporting :**

- Il convient de sélectionner et de définir les indicateurs pertinents permettant de mesurer les impacts environnementaux (ou sociaux) des projets, cohérents avec la stratégie de la collectivité en matière de développement durable.
- Il s'agit ensuite de définir le processus de collecte des données et mettre en place les outils et la fréquence de reporting.
- La crédibilité d'une obligation responsable repose sur l'utilisation des fonds levés mais avant toute chose sur la certitude que ces mêmes fonds ne pourront pas être employés à des fins différentes de celles prévues.



- ④ **La notation extra-financière permet de garantir la cohérence entre les engagements et les pratiques de la collectivité en matière de développement durable et les projets qu'elle souhaite financer.**

- ④ **Elle apporte une profondeur d'analyse et un complément d'information allant au-delà des rapports annuels et de développement durable en mettant en valeur :**
 - la prise en compte de critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) dans la gestion globale de ses activités et les actions associées ;
 - la qualité de reporting et l'accessibilité des informations ;
 - l'envie de progresser et d'assurer une transparence sur la communication de ses performances.



Isabelle BOUDARD,
responsable RSE au Comité 21

**Réfléchir avec ses parties prenantes: le test de matérialité,
une méthode des entreprises pour sélectionner les enjeux importants**

Matérialité :

De quoi parle-t-on ?

A quoi cela peut-il servir ?

18 novembre 2014

boudard@comite21.org



La Boîte à outils du Comité 21



Nos autres sites



Mes documents



LES BOÎTES À OUTILS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE
des entreprises



AGENDA 21
de territoires



AGENDA 21
scolaires



Bienvenue sur votre boîte à outils

Vous déployez une démarche de développement durable dans votre organisation ou sur votre territoire ?

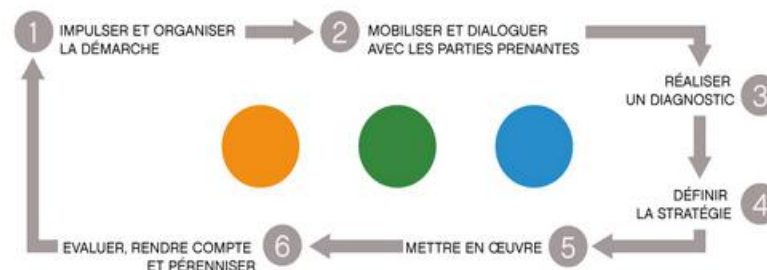
La boîte à outils du Comité 21 met à disposition des documents utiles et pratiques pour vous accompagner dans cette démarche.

Référez vous à l'étape qui correspond à votre degré d'avancement pour retrouver les outils les plus pertinents sélectionnés par le Comité 21.

Vous avez des outils à partager ? N'hésitez pas à nous contacter !

Bonne navigation !

Notre méthodologie

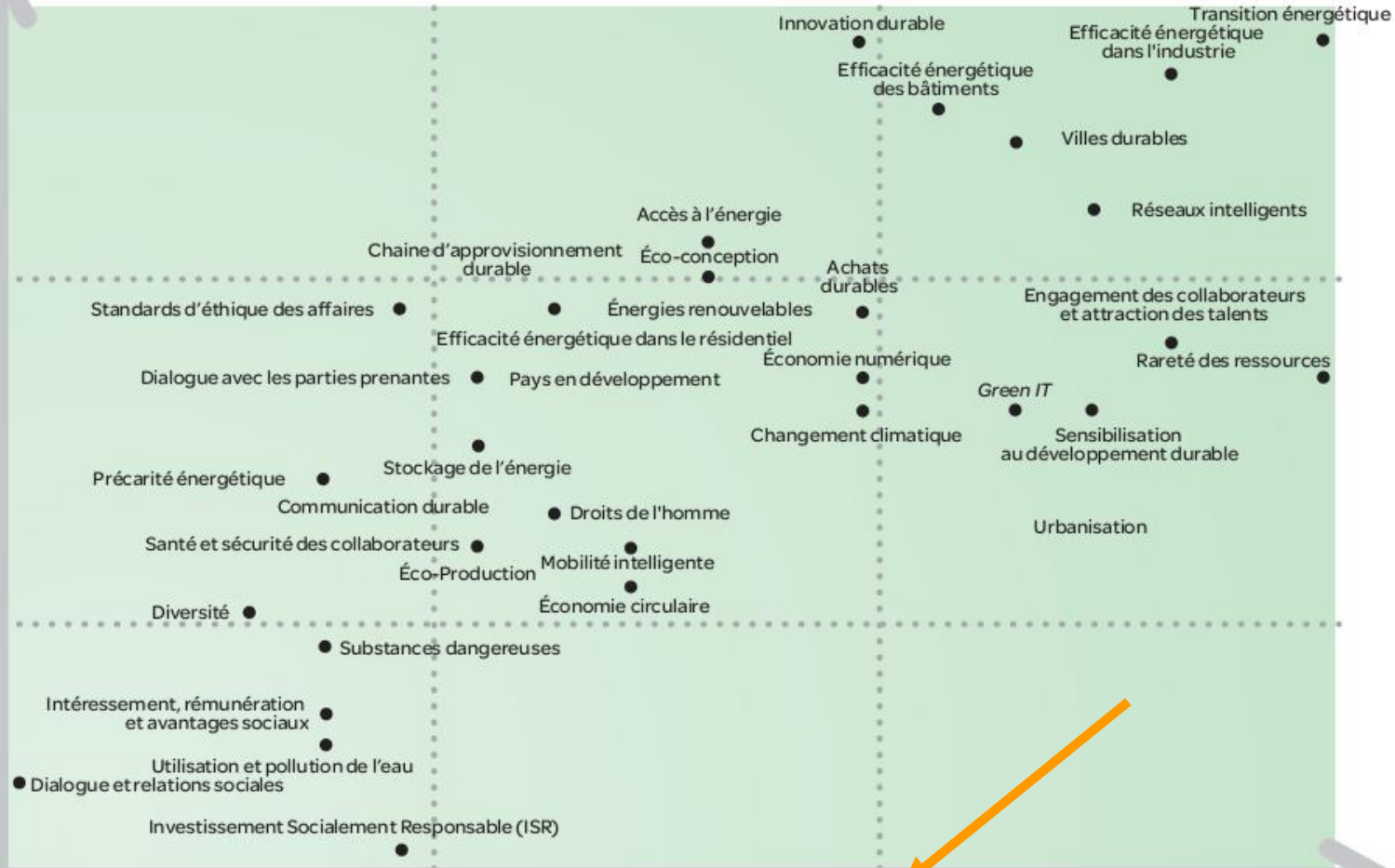


Un outil croisant attentes parties prenantes et enjeux

L'exemple de Schneider



IMPORTANCE POUR LES PARTIES PRENANTES



IMPORTANCE POUR SCHNEIDER ELECTRIC



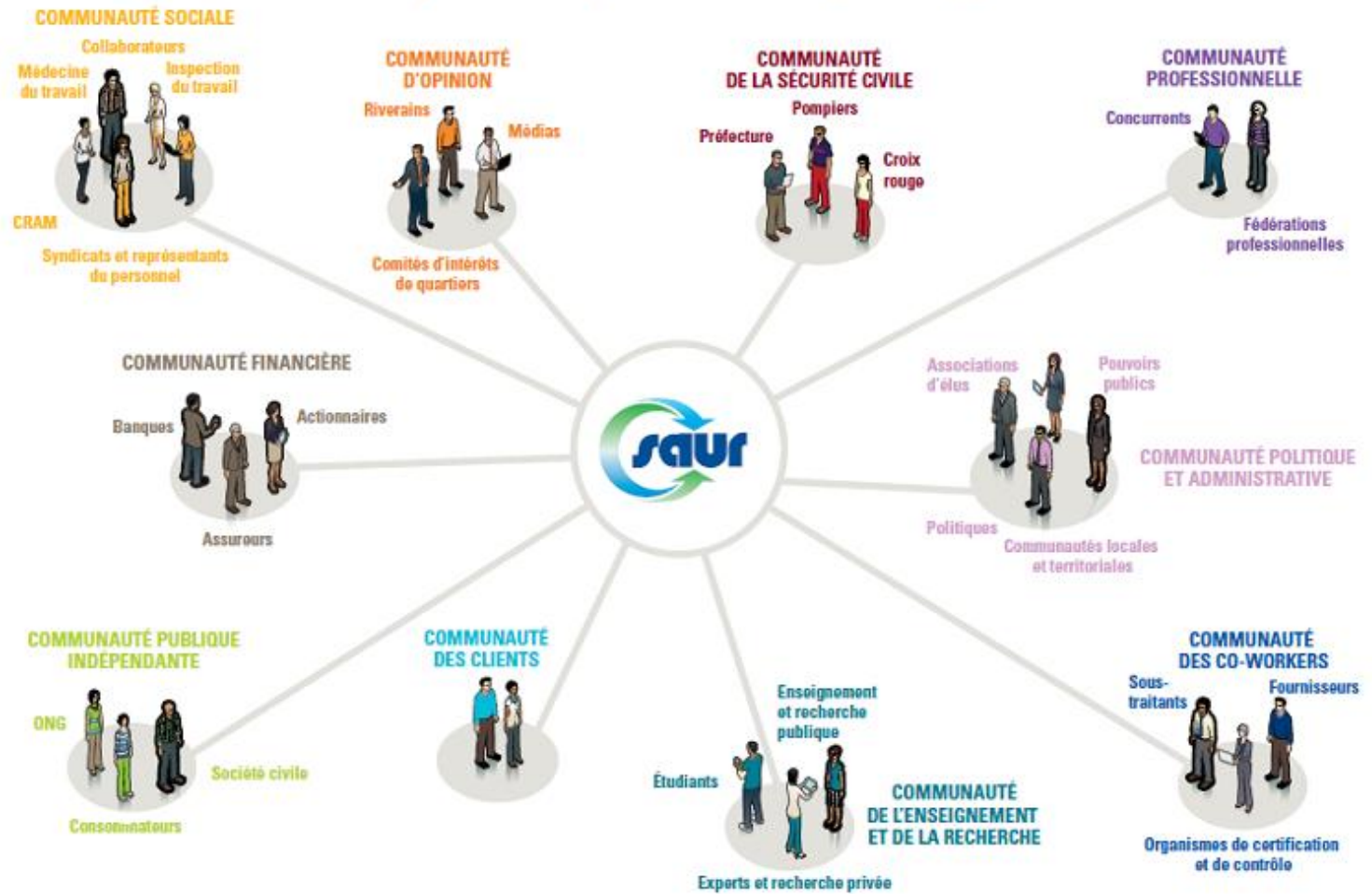
5 étapes clés

1. **Identification** des enjeux globaux pertinents pour l'organisation.
2. **Priorisation** de chacun de ces enjeux par les parties prenantes internes (salariés, représentants du personnel, ...) et externes (habitants, associations, ONG, entreprises,...), préalablement identifiées.
3. **Evaluation** et quantification des impacts.
4. **Représentation** sur une « matrice de matérialité » de chaque sujet assurant l'enjeu lié à l'activité de l'organisation et les attentes des parties prenantes au regard de ces enjeux.
5. **Validation** des enjeux prioritaires par les décideurs de l'organisation.



Exemple : Saur / les parties prenantes

► Cartographie des parties prenantes (2010)



Exemple : Saur / les attentes

► Enquête sur les thématiques de l'Iso 26 000 (2012)

- > Environ 50 parties prenantes interrogées (entretiens physiques ou téléphoniques)

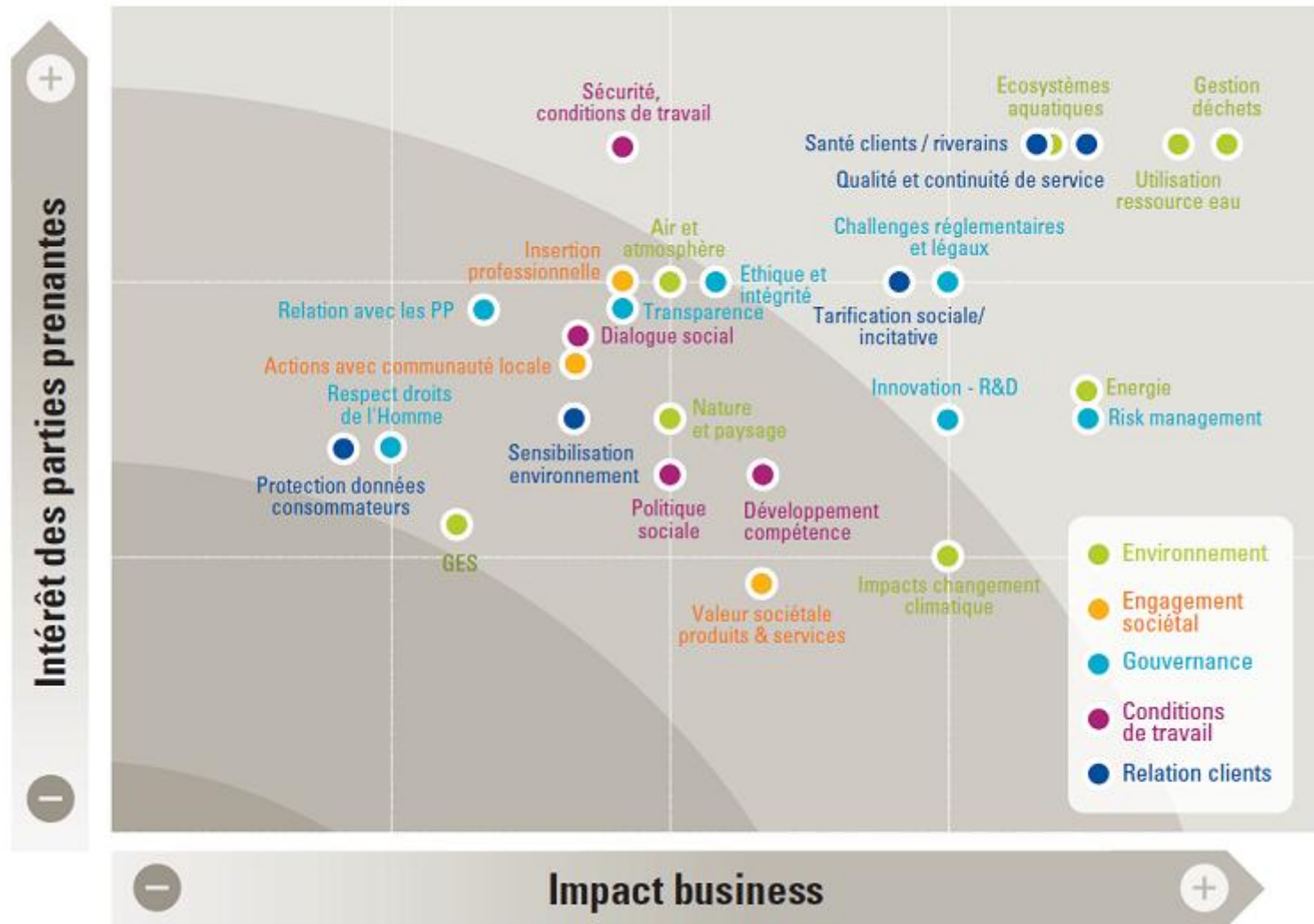


► Evaluations issues de l'enquête corrigées par

- > **Bibliographie** (réglementation, enjeux sectoriels eau et déchets définis par GRI)
- > **Retours d'expérience** des appels d'offre



Exemple : Saur / la matrice



Quelles utilisations dans les entreprises?

- **Le choix d'un reporting simplifié et compréhensible**
 - Lisibilité des actions et optimisation de ses résultats.
 - Crédibilité de l'entreprise auprès de ses parties prenantes
 - Pilotage stratégique
 - Conformité avec la GRI 4 et la norme AA1000
 - L'exercice de reporting sert alors d'outil de dialogue et de transparence puisqu'il est censé répondre des enjeux qui intéressent le plus ses lecteurs/parties prenantes.
- **L'anticipation des risques et l'innovation**
- **La cohérence de la communication**



Quelle application pour les collectivités ?

- Développer une **responsabilité sociétale** et la mettre en œuvre sur des **enjeux cohérents** à ses compétences
- Etre **en phase** avec la réalité des **attentes de ses acteurs locaux / parties prenantes**
- Répondre à l'enjeu « comment **sélectionner mes priorités** de développement durable ? » pour animer la politique territoriale
- **Prendre du recul** sur ses activités
- Potentiellement, si généralisé, **mieux articuler** les actions des **différents niveaux** de collectivité



Risques et limites de l'outil

- Attention aux omissions d'impacts et de risques majeurs parce que l'organisation n'estimerait pas cela pertinent.
 - ➔ Nécessité d'assumer la portée STRATEGIQUE/POLITIQUE de l'outil
 - ➔ Enjeu de management, en particulier face aux enjeux « non matériels »
- Quelle transparence sur la méthodologie employée ?
 - Choix des parties prenantes (pertinentes, légitimes, représentatives...y compris les plus contestataires ?)
 - Choix des impacts (selon quels critères?)
 - Définition du seuil de matérialité ? Hiérarchisation des enjeux ?
 - ➔ **La méthodologie utilisée doit être compréhensible, transparente**
- Question de la temporalité ? Fréquence d'actualisation // stratégie



Retrouvez plus d'infos

- Espace adhérent du Comité 21

- Fiche repère
- Intervention Saur et Sanofi

<http://www.comite21.org/espace-adherent/index.html>

- L'avis d'Utopies

<http://www.utopies.com/wp-content/uploads/2014/04/Utopies-NotePosition-Materialite1.pdf>



- Le site de l'institut IRSE

<http://www.institutrse.com/>



Merci de votre attention

*Retrouvez les comptes rendus
et fiches repères sur votre espace adhérent*

www.comite21.org



Que disent les textes ?



Global
Reporting
Initiative™



- Le rapport de développement durable doit « **souligner les informations sur la performance relative aux thèmes les plus pertinents** ». Il convient donc « *d'expliquer le processus à l'origine de cette hiérarchisation* ».
- Toute démarche de reporting portera sur **l'analyse de la matérialité des enjeux**.

• Les principes de l'**AA1000 définis par Accountability** recouvrent **trois enjeux** en matière de reporting : le principe fondateur de l'**inclusion** (*inclusivity*), le **principe de matérialité** (*materiality*) et le principe de **réactivité** (*responsiveness*).

• « *La matérialité permet de déterminer la pertinence et la portée d'un enjeu pour une organisation et ses parties prenantes* ».

• Les critères d'application de la matérialité sont : la mise en place d'un « **seuil de matérialité** » qui s'applique à l'organisation de manière **continue**, la mise en œuvre de moyens pour déterminer ce seuil, une **variété** de sources pour déterminer ces enjeux, des critères crédibles ainsi que la prise en compte de l'**évolution** du contexte et de l'arrivée à maturité de certaines préoccupations.

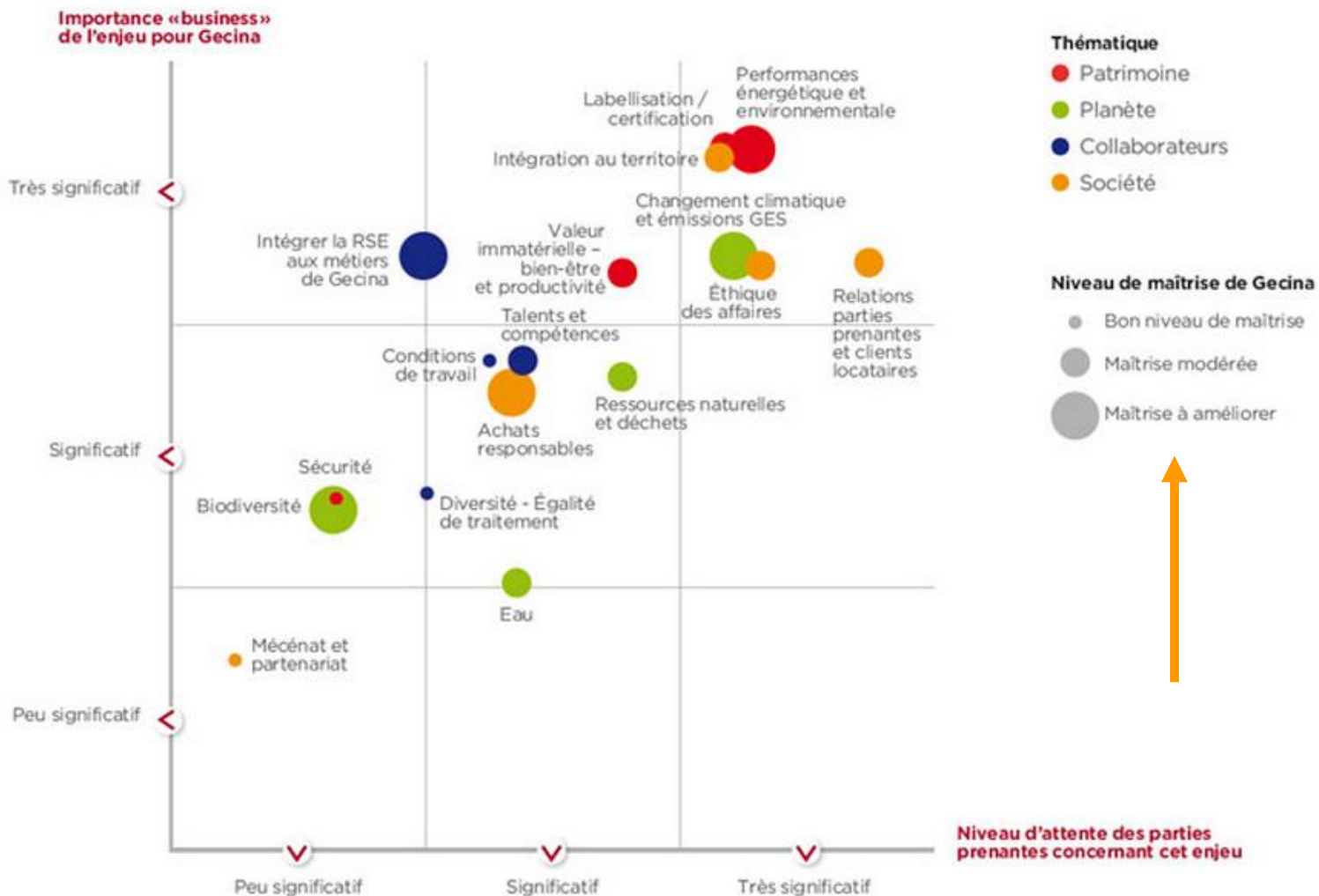
• L'**Initiative Internationale pour le Reporting Intégré (IIRC)** préfère parler de « **sélectivité** » reposant sur la capacité de l'entreprise à créer de la valeur en sélectionnant et hiérarchisant les sujets les plus pertinents. Pour ce faire « *il est essentiel de comprendre les perspectives des parties prenantes* ». Le périmètre de l'information du rapport intégré constitue un **élément clé de la sélectivité**.

Comply or Explain Le décret d'application de l'article 225 précise que doivent être indiquées dans les rapports les informations : « qui eu égard à la nature des activités ou à l'organisation de la société ne peuvent être produites ou ne paraissent pas pertinentes ». L'entreprise a ainsi le choix d'appliquer ou d'expliquer pourquoi elle ne renseigne pas certains des 42 indicateurs demandés par la loi Grenelle II. Ce principe repose donc sur une forme d'autodiscipline des entreprises.

Un outil croisant attentes parties prenantes prenantes et enjeux

L'exemple de Gecina

Cartographie des enjeux RSE de Gecina



L'exemple de British Telecom

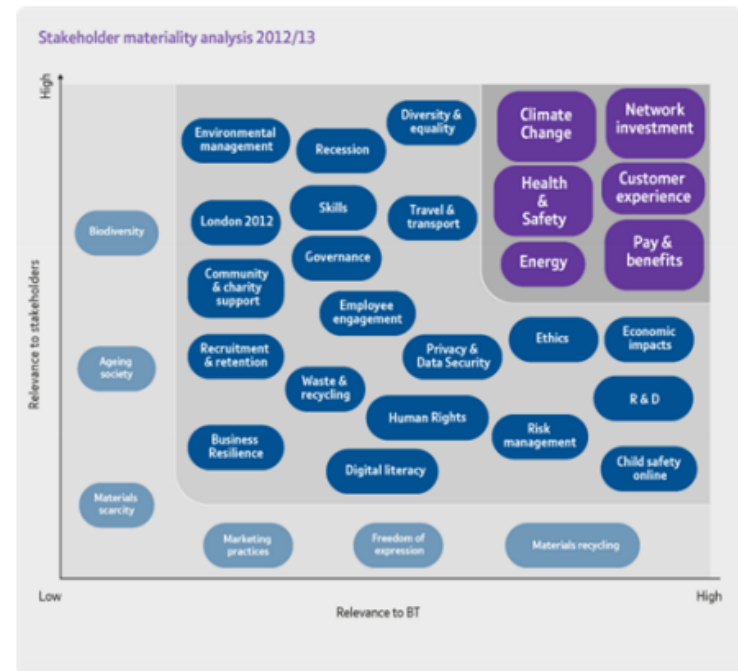
UTOPIES

3 OBJECTIFS :

- Pilotage stratégique
- Reporting concis et pertinent
- Processus conforme AA 1000 AS

4 QUESTIONS INTERNES/EXTERNES:

- Couverture par une politique interne
- Impact financier > 1m£ (sur 3 ans)
- Intérêt sociétal (couverture médias sur 6 mois)
- Nb de PP intéressés par l'enjeu



L'exemple de L'Oréal

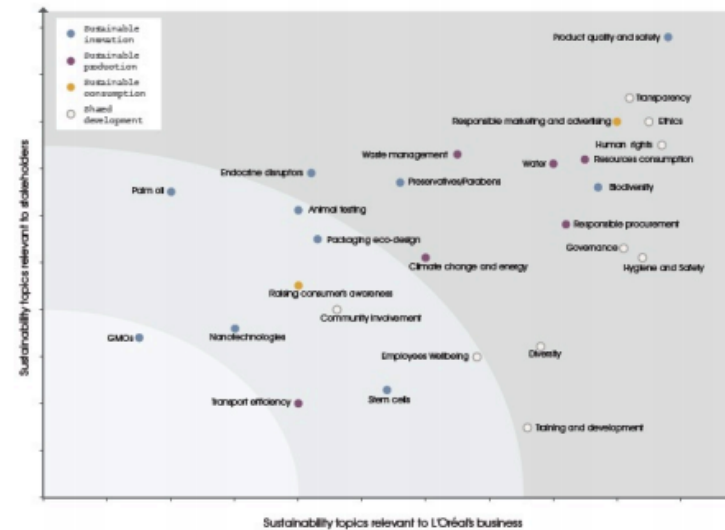
UTOPIES

2 OBJECTIFS :

- Pilotage stratégique
- Reporting GRI

4 ETAPES :

- Identifications et hiérarchisation des attentes des PP
- Hiérarchisation des enjeux pour L'Oréal
- Élaboration de la matérialité



- Révision de la stratégie/des indicateurs RSE :
 - conséquence sur le chiffre d'affaire
 - conséquence sur le résultat net
 - conséquence sur le cours de l'action
 - conséquence sur la réputation

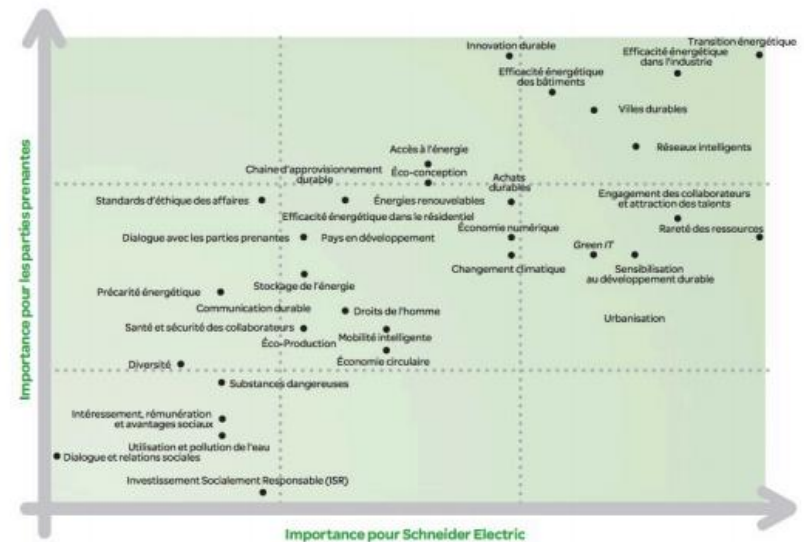


L'exemple de Schneider Electric

UTOPIES

3 OBJECTIFS :

- Challenger la démarche DD au regard des attentes des PP clefs
- Identifier les risques/ Opportunités présents et futurs
- Communiquer sur les enjeux les plus importants



- Révision du prochain baromètre Planète et société
- Révision des plans d'actions

Points communs / différences

Test de matérialité

Modalités :

- Entretiens téléphoniques ou rencontres physiques bilatérales
- 1 fois tous les 3 ans / ou à chaque révision de la stratégie RSE
- Selon un guide d'entretien prédéfini
- Temps de réalisation : 3 à 6 mois
- Coût : ??

Intérêts de la démarche :

- Cartographie rendant lisible les enjeux prioritaires de RSE

Risque

- Effet « boîte noire » / manque de transparence sur le traitement des réponses
- Réaction des PP là ou elles sont légitimes (perte en ligne sur des avis plus généraux mais néanmoins intéressants)

Facteurs de réussite

- Transparence
- Pédagogie autour de la matérialité

POINTS COMMUNS

→ Texte de référence commun : GRI

→ Des objectifs **communs** :

- interroger les parties prenantes sur les enjeux RSE de l'entreprise pour améliorer sa stratégie en la matière
- mettre en œuvre le dialogue avec les parties prenantes et la prise en compte de leurs attentes dans les prises de décision

→ **Risque commun** : le choix et la sélectivité des PP (représentativité)

→ **Facteurs de réussite** :

- implication personnelle de la hiérarchie, pilote en interne, transparence/rendre compte

Concertation C21

Modalités :

- Réunions physiques multilatérales
- Rencontres itératives
- Selon un ODJ de réunion prédéfini
- Temps de réalisation : 1 an pour mobiliser en internet et préparer le panel et 1ere rencontre (?)
- Coût : env. 25 KE/ session

Intérêts de la démarche :

- Mobilisation interne autour de la RSE
- Mise au diapason autour de la stratégie RSE

Risque

- Pas de limite de temps
- Réaction des PP sur l'ensemble des thématiques, y compris là ou elles ne sont pas légitimes

Facteurs de réussite

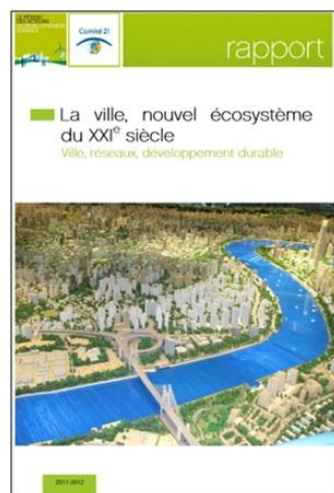
- Posture de l'entreprise
- Appui des différentes fonctions de l'entreprise



Georges RIBIERE,
Chargé de mission Prospective
Quentin DECHEZLEPRETRE,
Doctorant Chargé de mission prospective

Mesurer l'efficacité et évaluer économiquement les démarches de développement durable: les travaux de prospective du Comité 21

Pour en savoir plus sur les études prospectives du Comité 21



L'apport des démarches de développement durable à l'attractivité et à la prospérité des territoires



Disponible sous www.comite21.org / rubrique Publications

FAISONS POUSSER LES IDEES ENSEMBLE!



Les recommandations des intervenants et des participants viendront étoffer **un arbre à solutions** tout au long de ces deux journées!

**Catherine Decaux,
directrice générale du Comité 21**

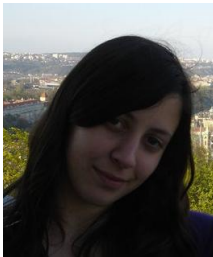
CONCLUSION

Contactez-nous !



Elise Gaultier
responsable Territoires durables

gaultier@comite21.org
01 55 34 75 27



Céline Juteau
stagiaire chargée de mission Territoires durables

juteau@comite21.org
01 55 34 75 31