

aquitanis

Office public de l'habitat  
de la Communauté urbaine de Bordeaux

RSSE

Responsabilité sociétale de l'entreprise

ISO 26000



ISO 26000 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE



# ISO TOP

Le 18 mars 2013, aquitanis voyait la maturité de sa démarche de responsabilité sociétale, engagée depuis 2008, évaluée par l'AFNOR Certification directement au niveau « confirmé » de l'AFAQ 26000.

**Avec 614 points, aquitanis obtient le meilleur score du secteur d'activité logement social et se trouve, tous secteurs confondus, parmi les leaders en matière de RSE.**

Ce score valide une démarche qui prend en compte de manière globale et complète les principaux domaines couverts par la responsabilité sociétale et pour lesquels des pratiques pérennes sont constatées en matière de gouvernance, de management ainsi que d'un point de vue opérationnel avec des résultats correspondants aux principaux enjeux du territoire en matière sociale, environnementale et économique.



## ISO 26000 ?

Les entreprises et organisations sont amenées à contribuer au développement durable de manière toujours plus précise. Leur performance doit être équilibrée sur les trois piliers économique, social et environnemental. Cette contribution des organisations est décrite par l'ISO 26000, première norme internationale de lignes directrices sur la responsabilité sociétale, publiée le 1er novembre 2010.

La norme porte à la fois sur la réflexion stratégique des organisations et ses modalités, sur les moyens, sur les buts et sur le déploiement opérationnel de la responsabilité sociétale.

L'ISO 26000 prend acte que les réponses de chaque organisation en termes de responsabilité sociétale sont uniques : elles dépendent de leur activité, de leur contexte, de leur culture, dans un monde en constante évolution où connaissances, innovation et attentes des parties prenantes influent en permanence sur l'état de l'art des pratiques de responsabilité sociétale.

Pour aider les organisations à évaluer la pertinence et le niveau de maturité de leurs pratiques selon l'ISO 26000, AFNOR Certification propose AFAQ 26000.

**Par Bernard Blanc,**  
Directeur Général d'aquitanis  
et membre du Conseil d'orientation de l'Institut Hlm de la RSE

# Une nouvelle responsabilité déployée dans le temps et dans l'espace

## 614...

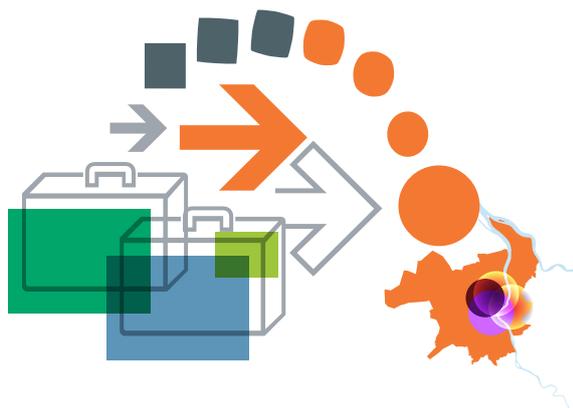
**c'est un score ! Mais, c'est surtout une évaluation exigeante, par un tiers, d'une démarche de progrès, en logique de responsabilité sociétale, de toute une organisation et de ses parties prenantes, déployée dans le temps et dans cet espace métropolitain qui est le nôtre.**

C'est le résultat d'un voyage collectif engagé depuis près de 5 ans pour passer du carré au rond... pour changer de modèle.

Car la performance d'aquitanis se mesurait alors précisément, de manière « naturellement » rationnelle, en seuls termes économiques. Autour de ce noyau dur, se déployaient des activités à caractère social qui sont l'apanage de nos organismes du logement social.

Fin 2008, aquitanis s'est engagé, sur un mode volontaire, avec l'appui de Laurence Harribey, Directeur de la Chaire de Développement Durable de BEM (Bordeaux Ecole de Management), dans une démarche de performance globale en logique de Responsabilité Sociétale et Environnementale des organisations.

Cette démarche a pris la forme d'une enquête collective pour redéfinir nos méthodes et pratiques de la performance, élargies à de nouvelles dimensions peu explorées jusqu'alors. Ainsi, nous avons pris en compte l'ancrage territorial, propre à chaque organisme Hlm, qui fonde la légitimité d'organisations telles que les nôtres. Notre projet, le 2 octobre 2008, s'est alors donné comme nom : « *Ensemble, un nouvel équilibre* ». Le territoire métropolitain est devenu l'espace dans lequel dans un temps relativement bref - cinq années - nous avons déployé notre vision de la RSE au service d'un projet d'agglomération solidaire et durable, ayant l'ambition de se hisser au rang des grandes métropoles européennes et en capacité d'offrir des conditions de logement les meilleures pour tous.



## 2008 / 2009 Le temps du dialogue

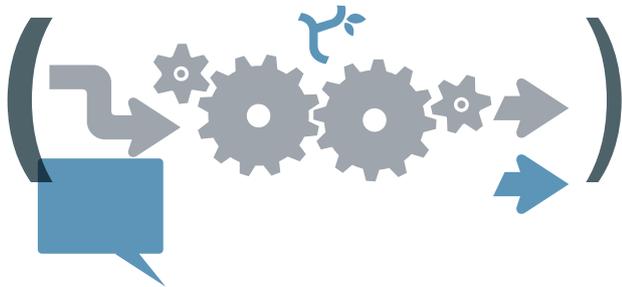


## 2009 Le temps de la construction



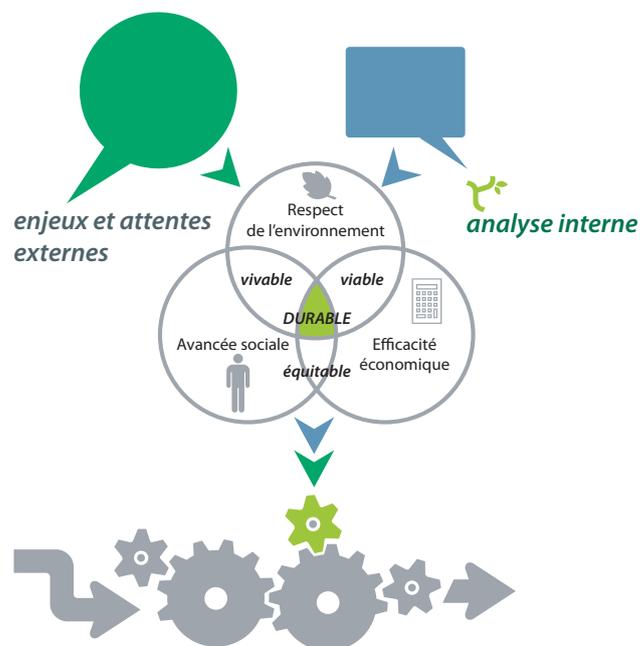
### côté externe

Ces échanges ont permis de poser des enjeux partagés, de forger un avis sur la manière dont aquitanis réalise ses activités, de s'accorder sur ce qui pouvait être fait ensemble afin d'orienter et d'éclairer les conditions de l'action collective territorialisée, de donner sens à notre vision collective de notre devenir métropolitain.



### côté interne

Des groupes de travail ont inventorié les activités générées par les métiers de l'entreprise et les ont réagencées en processus, en mettant à plat les suites d'opérations nécessitées par les différents services de l'entreprise pour obtenir la réalisation de cette activité.



Notre démarche d'élaboration de la « Convention de Gouvernance Urbaine pour un développement responsable et durable du territoire » a été en 2009 la première étape fondatrice de la manière de faire. Cette Convention cherchait à énoncer concrètement le « quoi faire » et le « comment faire » pour les deux organisations : La Cub et aquitanis.

Un schéma de pilotage était mis en place et devait répondre à des questions du type : jusqu'où s'engager avec les parties prenantes dans les trois dimensions sociale, économique et environnementale du projet de développement de l'agglomération bordelaise ? Il s'agissait de donner un cadre structurel qui rassure les équipes, les différentes parties prenantes impliquées et qui permette de tenir le cap dans la démarche de changement, assez radicale, engagée.

En groupes de travail internes, il s'est agi de reconsidérer et de créer de nouvelles activités en mode RSE à l'intérieur de chaque processus pour remplir nos missions de manière optimale et générer une performance revisitée.

2010 / 2012

## Le temps de la progression



Il fallait maintenant donner corps aux initiatives, formaliser les pratiques vertueuses et les faire vivre et croître. C'est ainsi, qu'avec l'action du chargé de mission performance sociale et urbaine, directement rattaché à la Direction Générale, de nouvelles énergies se sont mises en place pour alimenter le moteur d'aquitanis et faire avancer l'entreprise.

Au fil des mois, les initiatives ont été poursuivies, réajustées, enrichies et intégrées à un Observatoire recensant 200 activités à caractère RSE et structuré autour de 4 axes stratégiques (le dialogue et l'action, nous accueillons/nous logeons, nous construisons/nous qualifions, nous aménageons/nous gérons). Cet Observatoire de la démarche RSE se double d'un référentiel de pilotage destiné à hiérarchiser et programmer les actions à entreprendre pour consolider en continu la valeur des activités de l'entreprise.

Fin d'année 2011, notre chemin en RSE, a débouché sur la signature d'une Convention de programmation entre La Cub et aquitanis. Cette Convention faisant ainsi converger les ressources, conjointes des deux organisations, et nécessaires à la réalisation du projet « 50 000 logements nouveaux autour des axes de transports publics ».



2013

## Le temps de l'évaluation



L'ISO 26000 est la première norme internationale de lignes directrices sur la Responsabilité sociale des organisations. Chemin faisant, au cours de notre voyage, nous l'avons croisée et elle nous semblait offrir des traits de cousinage avec notre propre démarche. Pas un référentiel normé à appliquer, mais une mesure d'une progression possible vers la maîtrise de la RSE. Des contacts avec l'AFNOR pour s'approprier. Et fin 2012, la décision de faire évaluer notre démarche jugée suffisamment mature par l'ensemble de nos parties prenantes.

C'est ainsi qu'en mars 2013, un score : 614, et la fierté d'avoir pu faire émerger ce qui faisait sens pour nous sur notre territoire métropolitain, toutes parties prenantes confondues, ce qui à nos yeux avait le plus de valeur. Nous l'avons reconnu comme **notre bien commun** et nous l'avons nommé : **l'Urbanité\***.

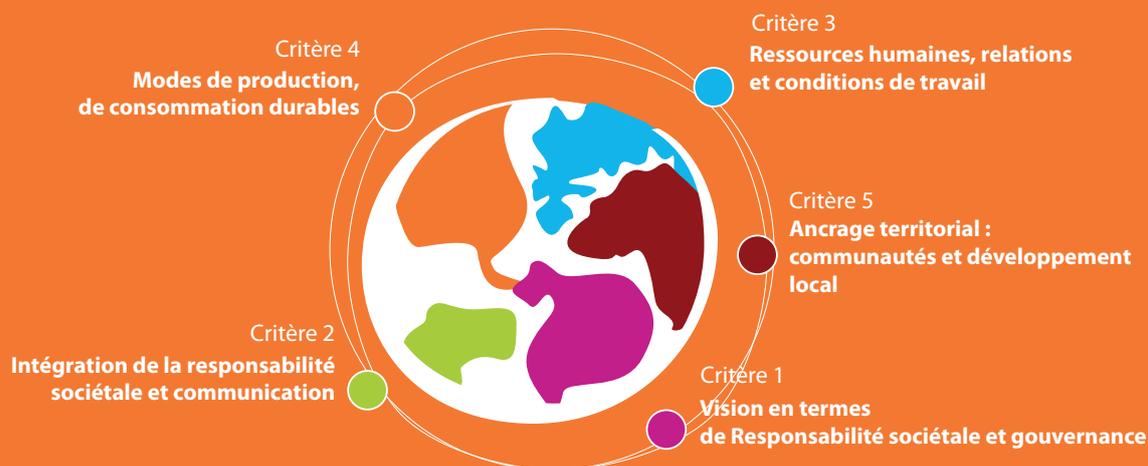


\* Urbanité :

une certaine conception des rapports humains faite de respect des autres et de soi-même pour un bien vivre ensemble dans la ville.

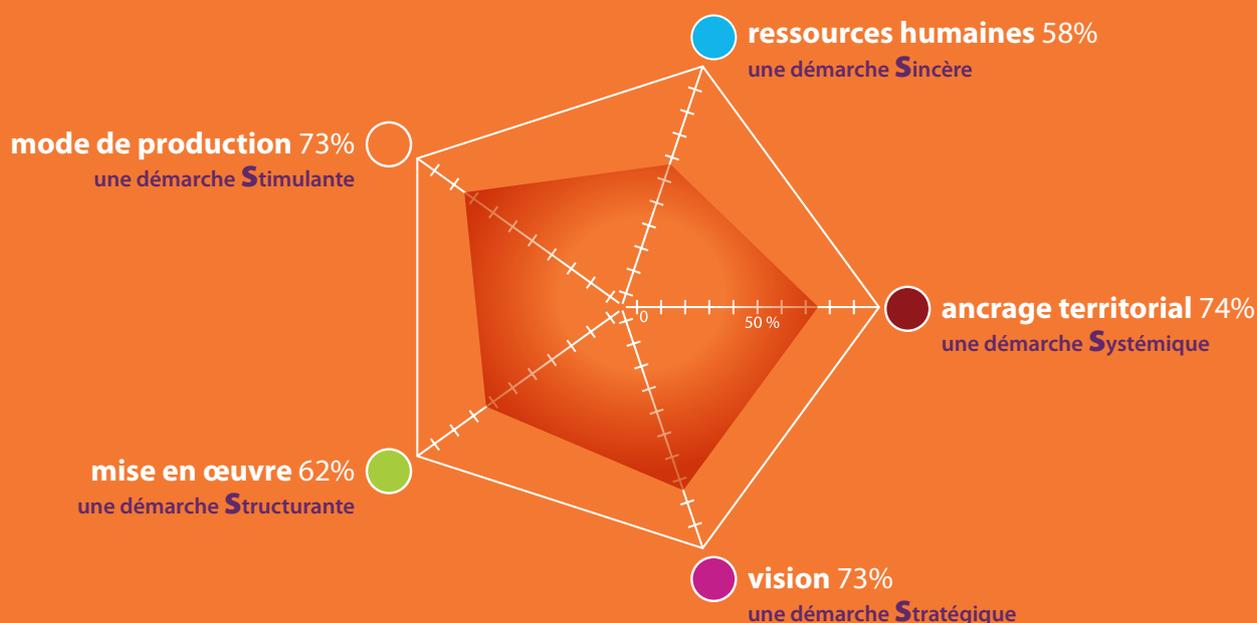
# Bilan de l'évaluation : une démarche en 5 S

AFAQ 26000 mène son évaluation en passant au crible les pratiques de l'organisation à l'aune de 5 critères.



Le bilan global de l'évaluation d'aquitans montre des principes de développement durable bien intégrés à l'ensemble des pratiques de l'entreprise.

Le graphique en radar réalisé à partir des valeurs obtenues sur chaque critère permet de visualiser la cohérence et l'équilibre d'ensemble marquant dans les faits l'intention formalisée en 2008 : « Ensemble, un nouvel équilibre ».



## Synthèse de l'évaluation :

- une vision à très long terme orientée clairement sur le développement durable du territoire de la Communauté urbaine de Bordeaux autour de la notion d'Urbanité,
- une culture de l'innovation reconnue par les parties prenantes, ceci au service des enjeux du développement durable, dans le cadre d'une démarche d'amélioration et de capitalisation continue.

# Extraits du rapport d'évaluation présenté le 18 mars 2013

## critère 1 > Une démarche Stratégique

### Vision en termes de Responsabilité sociale et gouvernance

La démarche responsable d'aquitans structurée autour d'axes stratégiques s'appuie sur un concept fort, *l'Urbanité*, défini de longue date, des valeurs et un fort niveau d'engagement personnel visible de la Direction Générale.

#### Les principaux points forts :

- la définition et la déclinaison de la vision, du concept à la réalité opérationnelle sur les volets sociaux, territoriaux et environnementaux,
- l'orientation totale de la stratégie sur le territoire et les usagers,
- l'identification des parties prenantes, de leurs attentes, l'écoute des besoins du territoire pour définir des enjeux stratégiques,
- le dialogue avec les parties prenantes et la volonté de les impliquer,
- l'organisation de la fonction RSE avec un responsable dédié rattaché directement à la Direction Générale, des processus et des outils de partage.

## critère 2 > Une démarche Structurante

### Mise en œuvre de la stratégie, intégration de la Responsabilité sociale au sein des processus de l'organisation et communication

Le déploiement de la stratégie RSE s'appuie sur un référentiel de 45 thèmes clés identifiés à partir de 200 actions définies par les équipes d'aquitans pour réaliser la stratégie et les missions définies.

#### Les principaux points forts :

- le partage des bonnes pratiques et des réalisations,
- la structuration des plans d'actions autour des 4 axes stratégiques totalement en lien avec la vision,
- le métier et les missions de l'organisme,
- l'innovation (produits, technologies, partenariats, dialogue...) et les processus d'expérimentation, de management de projets,
- la capitalisation des retours d'expérience à travers notamment l'Observatoire de la démarche RSE,
- la transformation de quelques projets en processus pérennes orientés vers l'amélioration continue (certification SMEO, Qualirésidence(s), Label bleu, Eco-conception, relogement, gestion des attributions...),
- l'organisation de la communication interne et externe et le reporting sur les initiatives et les résultats (ex : Observatoire RSE, rapport annuel RSE, revue Urbanité...),
- l'amélioration en cours du système de pilotage de la performance avec la mise au point d'indicateurs.

## critère 3 > Une démarche Sincère

### Ressources humaines, relations et conditions de travail

#### 4 priorités guident le plan d'action RH :

- > la mise en place de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences,
- > le déploiement du Système d'Information Ressources humaines,
- > le projet « qualité de vie au travail » (démarche de prévention des risques psycho-sociaux),
- > la nouvelle organisation des agences pour une performance globale au service de l'utilisateur.

#### Les principaux points forts :

- plusieurs initiatives et actions réalisées (ex : la classification des emplois, la politique d'intéressement...),
- l'organisation du dialogue social au-delà des exigences légales, (ex : fréquence des réunions du CHSCT mensuelles au lieu de trimestrielles) et la volonté de rechercher chaque fois que possible le consensus,
- le management du plan d'action RH,
- le management de projet partagé (ex : projet qualité de vie au travail, formation au management de projet des acteurs et des membres du CODIR...),
- les moyens mobilisés pour les relations et les conditions de travail.

## critère 4 > Une démarche Stimulante

### Modes de production et de consommation durables

Les modes de production sont définis dans le cadre de processus et de méthodes de travail structurés établis bien souvent à partir d'innovations, d'expérimentations en mode de projets qui peuvent pour certains d'entre eux être transformés en processus pérennes (ex : montage d'opérations, Label bleu, processus de gestion des résidences, éco-conception des projets ...). Ils sont établis en cohérence avec les valeurs définies.

#### Les principaux points forts :

- l'innovation régulière des produits et des processus au service du territoire et du locataire (résidences solidaires, sylvania...),
- la prise en compte globale des aspects environnementaux, sociaux, territoriaux et économiques dès les phases de conception pour plusieurs processus (aménagement, construction, location, accession à la propriété),
- les relations avec les prestataires reconnus par les parties prenantes rencontrées pendant la mission d'évaluation (ex : trouver des solutions dans le respect des marchés publics pour permettre l'accès aux marchés de petites structures innovantes locales),
- la recherche continue de solutions pour une responsabilité partagée (ex : accompagner les locataires en difficulté pour trouver des solutions pérennes tout en respectant les engagements pris avec l'appui des différents acteurs sociaux du territoire, conserver au moins 50% des appartements dans les résidences pour lesquels l'accession à la propriété est rendue possible afin d'assurer le maintien en bon état du patrimoine...).

## Ancrage territorial : communautés et développement local

En tant qu'aménageur et bailleur social, le territoire s'inscrit comme l'élément structurant de l'entreprise.

### Les principaux points forts :

- l'implication au côté des acteurs territoriaux pour conduire les mutations nécessaires face aux défis d'une agglomération millionnaire à l'horizon 2030 (50 000 logements nouveaux autour des axes de transports publics, 55 000 hectares de réserves naturelles préservés, accompagnement du vieillissement de la population, réponse aux problématiques de populations spécifiques au-delà des exigences légales, promotion de la mixité sociale et économique, création d'activités culturelles et économiques sur le territoire...),
- la prise en compte des stratégies territoriales pour cadrer sa politique, ses stratégies, ses décisions, ses actions,
- les innovations conduites avec l'appui d'entreprises locales,
- la collaboration avec les parties prenantes du territoire autres que les élus (ex : collaborations avec l'ENSAP, la filière bois...),
- l'accompagnement des entreprises partenaires pour répondre aux exigences techniques, sociales (réalisation des clauses d'insertion par exemple) et environnementales (épendage pour le traitement de déchet...) mais aussi économiques (intégration de zones d'activités dans les zones urbaines aménagées, partage des économies ou des charges avec les parties prenantes – prestataires ou locataires...),
- le souci permanent de préserver le territoire (ex : assurer la fonction de syndic dans les copropriétés...),
- l'aménagement global de quartiers,
- la mise en œuvre de démarches territoriales innovantes (régie de quartier, mixité sociale et générationnelle, résidences solidaires...) pour mieux répondre aux enjeux du territoire.



*Les collaborateurs, les parties prenantes externes, le Conseil d'administration, et moi-même, en tant que présidente d'aquitanis, sommes fiers du niveau de maturité de notre démarche RSE jugé « confirmé » par l'AFNOR, récompensant ainsi les engagements pris ensemble depuis 2008.*

*Nous devons ce score de 614 points obtenus sur l'échelle AFAQ 26 000 à la remarquable implication de chacun pour contribuer durablement à la production d'une performance équilibrée du point de vue économique, social et environnemental.*

*Nous venons aujourd'hui de passer une étape décisive de ce voyage collectif. Les enjeux auxquels nous devons désormais répondre sur notre territoire nous incitent à demeurer plus que jamais unis dans l'action. Poursuivons ensemble nos objectifs dans les années à venir et conduisons nos engagements en logique de Responsabilité sociétale de l'entreprise, dans le cadre très structurant de la norme ISO 26 000, vers « l'exemplarité ». Ensemble, ayons cette ambition.*



**Conchita Lacuey**

*Présidente d'aquitanis  
Députée de la Gironde  
Conseillère communautaire*

# aquitanis

### Développement de l'offre

Gestion résidentielle  
Accession sociale  
Espaces extérieurs  
Renouvellement urbain  
Maintenance et requalification du patrimoine  
Aménagement  
Habitat spécifique  
Ingénierie sociale

Office public de l'habitat  
de la Communauté urbaine de Bordeaux



1 avenue André Reinson  
CS 30 239  
33 028 Bordeaux Cedex  
T. 05 56 11 87 00  
[www.aquitanis.fr](http://www.aquitanis.fr)