



Project on the uptake and use of **ISO 26000** on **Social Responsibility** within the **MENA region**



Exemple de cas

Pays: Algérie

Organisation: NCA Rouiba



Projet MENA RS – ISO 26000 (1/2)

- **Donateur:** Agence suédoise de coopération internationale pour le développement (Sida)
- **Période de mise en oeuvre du projet:** 2011 - 2014
- **Pays pilotes:** Algérie, Égypte, Iraq, Jordanie, Liban, Maroc, Syrie* et Tunisie

* La Syrie a été suspendu de l'ISO en Juillet 2013 et n'a pas bénéficié du projet par la suite.

But: contribuer à la mise en place d'une stratégie de développement durable par l'intégration efficace des principes et pratiques de la responsabilité sociétale (ISO 26000) dans la région MENA, avec pour pivot l'organisme national de normalisation (ONN)

Objectif spécifique: Créer un pool de compétences sur la responsabilité sociétale pour appuyer l'application d'ISO 26000 dans chaque pays pilote de la région MENA

Résultat 1.1:
Renforcement au niveau national des capacités humaines et institutionnelles dans les pays pilotes de la région MENA pour l'application et le respect des principes d'ISO 26000

Résultat 1.2:
Sensibilisation accrue à la responsabilité sociétale au niveau national dans les pays de la région MENA

Résultat 1.3: Appui technique fourni aux organisations pilotes sélectionnés opérant dans la région MENA afin de faciliter leur application de l'ISO 26000

Résultat 1.4: Mise en place, dans la région MENA, d'un Comité mixte de coordination (CMC) sur la RS opérationnel

Résultat 1.5:
Etablissement d'un mécanisme d'échange régional sur la responsabilité sociétale



Projet MENA RS – ISO 26000: Résultats d'ensemble en Algérie (1/3)

▪ Au niveau des résultats

<p><i>Résultat 1.1: Renforcement au niveau national des capacités humaines et institutionnelles dans les pays pilotes de la région MENA pour l'application et le respect des principes d'ISO 26000</i></p>	<p><i>Résultat 1.2: Sensibilisation accrue à la responsabilité sociétale au niveau national dans les pays de la région MENA</i></p>	<p><i>Résultat 1.3: Appui technique fourni aux organisations pilotes sélectionnés opérant dans la région MENA afin de faciliter leur application de l'ISO 26000</i></p>
<ul style="list-style-type: none">• 16 trained national project experts• Over 27 400 staff trained in pilot organisations	<ul style="list-style-type: none">• 7 national awareness-raising events	<ul style="list-style-type: none">• 16 participating pilot organisations• 11 POs delivered all deliverables• 70 training events by NEs for POs



Projet MENA RS – ISO 26000: Résultats d'ensemble en Algérie (2/3)

▪ Au niveau d'objectif

<i>Number of POs completing key project deliverables – as assessed by IEs</i>	<i>Number of good case studies prepared by POs – as assessed by PO</i>	<i>Performance of national project experts – as assessed by IE</i>
<p>Measured results: 11 pilot organizations completed the deliverables.</p> <p>General feedback: Eleven pilot organizations completed the deliverables. Four pilot organization managed to build only an action plan after the gap analysis. One pilot organization has only run the gap analysis</p>	<p>Measured results: Algeria submitted three case studies</p> <p>General feedback: The three selected pilot organisations from Algeria delivered good quality case studies according to the agreed template. The case studies include:</p> <ul style="list-style-type: none">• SACACE (manufacture of woven sacks coated polypropylene): ethic code , stakeholders engagement, integration in the integrated management system• NCA ROUIBA (fruit juices production) : integration of SR in the policy, a good level of awareness among employees and stakeholders, contribution to a national website dedicated to SR• Organisme National de Contrôle Technique des Travaux Publics (National Organization of Technical Control of Public Works): integration of SR in the strategy, policies and the management system	<p>Measured results: 13 national project experts have a good level of performance</p> <p>General feedback: With few exceptions, national project experts have a good level of skills and experience of providing consulting to organizations. Coordination with management systems remains a point of vigilance. A work of appropriation of the standard is still needed.</p>



Projet MENA RS – ISO 26000: Résultats d'ensemble en Algérie (2/3)

■ Au niveau du but

<i>Level of integration of SR in pilot organisations – as assessed by POs</i>	<i>Quality of advice provided by national project expert – as assessed by PO</i>	<i>Overall rating of project effectiveness – as assessed by PO, NE and NSB</i>	<i>Uptake of SR in country – as assessed by NE and NSB</i>
With the exception of two or three POs, all were able to integrate social responsibility into their organization, more or less deeply. Depending on the organization, the employees awareness raising or the identification of the SR strategy may vary.	Algerian national project experts generally have a good level of competence. Some of them can sometimes miss an adaptation to the issues of the sector or of the company itself. Only two Algerian experts are not recommended by pilot organizations.	Overall, the SR MENA project has been particularly beneficial to most pilot organizations. Indeed, the majority of them have an interesting action plan which has greatly expanded the scope of their strategic analysis.	The national awareness raising events were clearly very important for a wider understanding of social responsibility in Algeria. This enabled participants to engage quite widely with individuals and organizations.

La Figure d'ISO 26000:2010 illustre ce que suppose l'utilisation de la norme pour une organisation

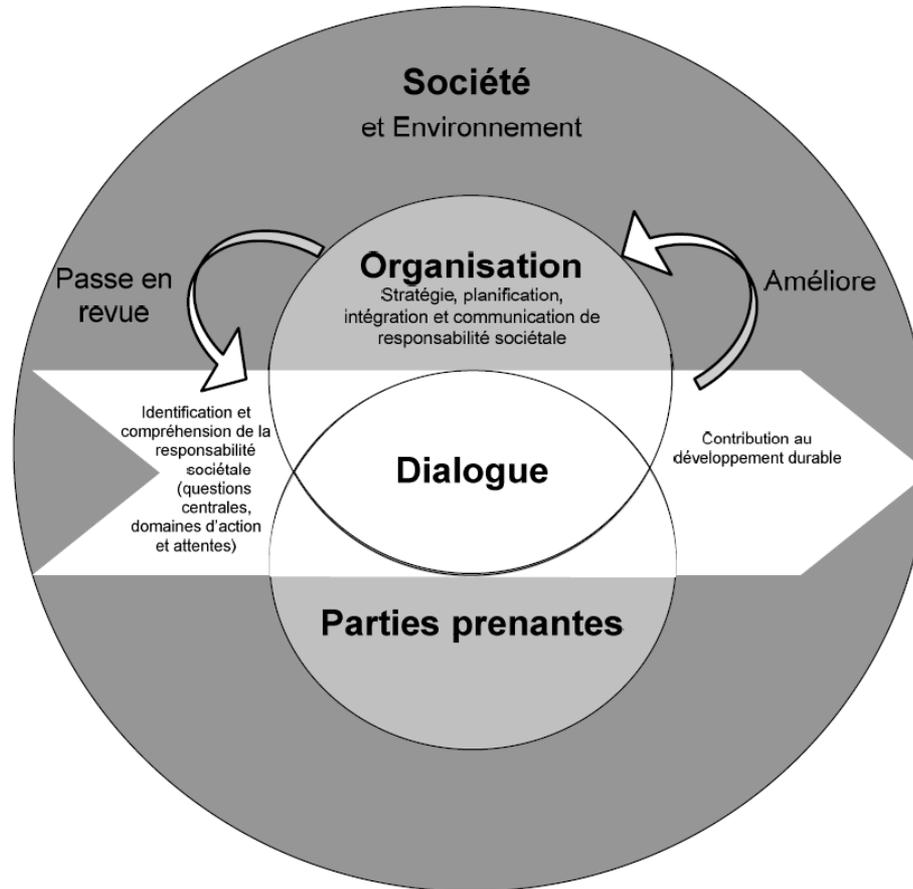
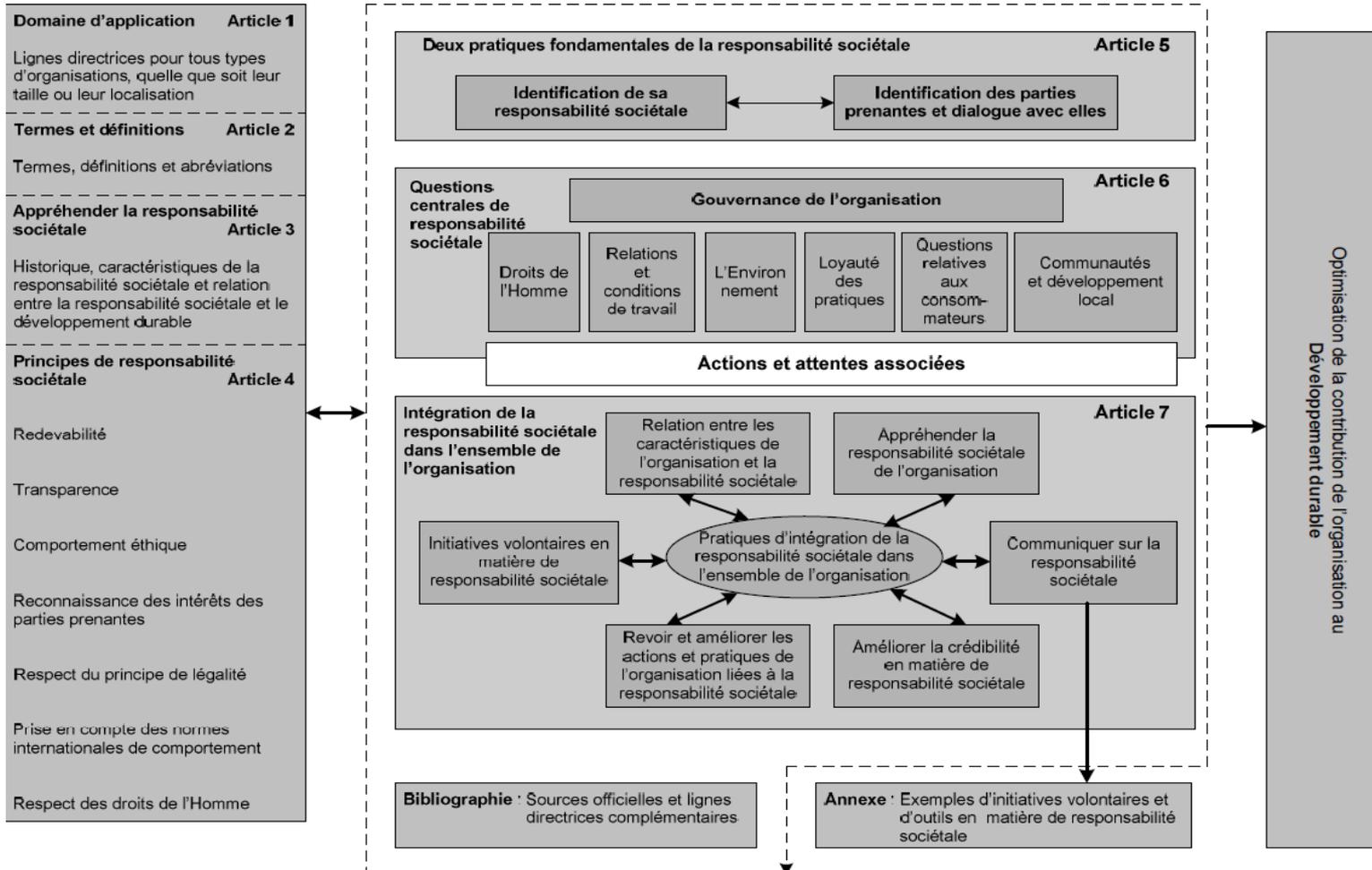


Figure 4 — Intégration de la responsabilité sociale dans l'ensemble de l'organisation

La Figure d'ISO 26000:2010 donne une vue d'ensemble des mesures à prendre par l'organisation.





Assistance apportée par l'ISO aux organisations pilotes

1. Identification, en concertation avec les ONN, des organisations pilotes (OP) et des experts nationaux engagés dans le projet (EN)
2. Confirmation par la Direction des OP sélectionnées de leur engagement à promouvoir la mise en œuvre d'ISO 26000
3. Désignation par l'ISO d'experts internationaux (EI) pour épauler les EN au travers de formations, formations de perfectionnement, visites dans les pays partenaires, et d'un encadrement à distance
4. Les EN, avec le concours des EI, ont apporté une assistance aux OP en leur fournissant des conseils techniques tout au long du projet pour la mise en œuvre d'ISO 26000 dans le cadre des initiatives suivantes :
 - élaboration des documents requis dans le cadre du projet: analyse des écarts, plan d'action, identification des parties prenantes, rapports d'avancements, etc.
 - formations et séances de sensibilisation pour le personnel



NCA-Rouiba

- **Type d'organisation:** Entreprise
- **Cotée à la bourse d'Alger**
- **Activités principales:** Producteur de Boissons, nectars et jus de fruits
- **Lieu :** Rouiba – Alger- Algérie
- **Nombre de salariés:** 500
- **N1 en algerie sur le segment jus de fruits et nectars**
- **Budget annuel /chiffre d'affaires (approx.) :** +70 millions d'euros
- **Site Web :** www.rouiba.com.dz, site Web dédié à la responsabilité sociétale/ au développement durable www.rouiba.com.dz (onglet DD en cours de développement)
- **NCA ROUIBA participe au site web** www.rse-algerie.org

1. Installation d'un comité de projet
2. Élaboration de la planification de projet et des livrables intermédiaires
3. Evaluation des résultats du premier plan d'action RS élaboré durant la phase 2012-2013.
4. Revue de toute la démarche après analyse des résultats du projet et lancement d'une phase 2 en 2013-2014 : travail avec l'expert national sur :
 - Révision de la vision, mission et valeurs de l'entreprise
 - Mise à jour des axes stratégiques et déclinaison des objectifs en indicateurs
 - Implication du partenaire social dans la démarche
 - Valorisation des bonnes pratiques déjà existantes
 - Participation et communication lors de plusieurs rencontres, séminaires, journées de sensibilisation, site RSO-Algérie,...
 - Actualisation du plan d'actions RS



Identification de notre responsabilité sociétale – en quoi nous sentons nous concernés

Nos Actionnaires

Rentabilité

Dividendes/ Actions en bourse

Nos salariés:

Relations et conditions de travail (Bien être : Observatoire)

Liberté syndicale et droit de négociation

Garantir la non discrimination et l'approche genre

Nos clients et consommateurs

Sécurité du produit

Droit à l'information du consommateur

Notre Responsabilité environnementale

Rejets et déchets

Recyclage des emballages

Notre communauté professionnelle et la chaîne de valeur

Développement des plaidoyers et du lobbying pour le développement des bonnes pratiques de RS

Influence sur la chaîne de valeur du produit

Les communautés locales

Les jeunes et l'éducation





Mesures prises pour la mise en œuvre d'ISO 26000:2010

Schéma de déploiement de la politique RSE

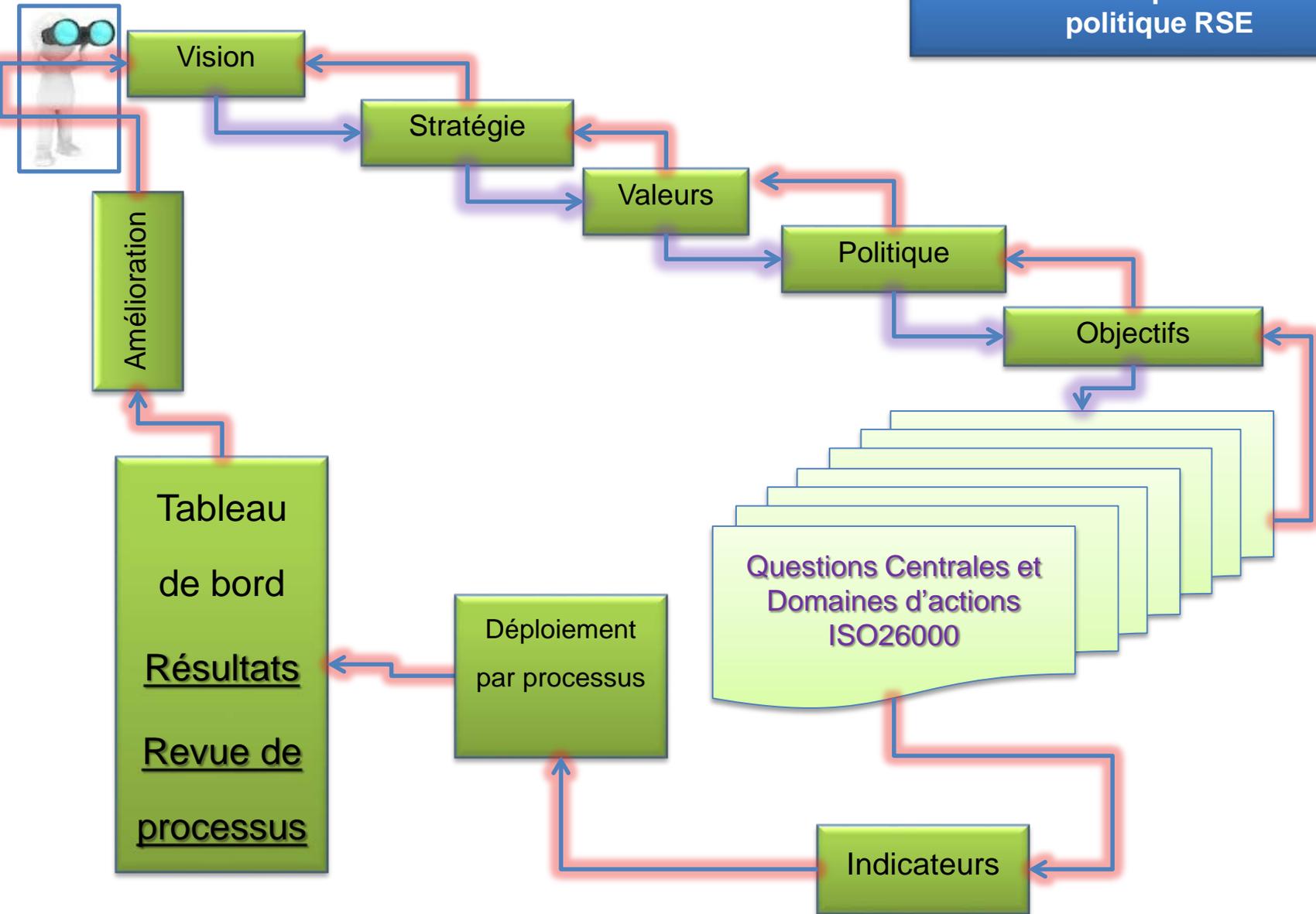




Tableau de Bord Découlant de la Stratégie

Mise à jour du tableau de bord.
Nouveaux indicateurs découlant des objectifs généraux.
Objectifs révisés en relation avec les 36 domaines de la norme ISO 26000

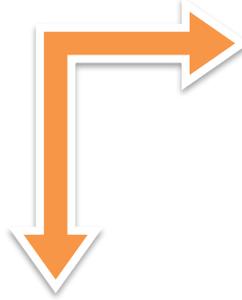
Perspective client	1. Veiller au respect des droits des clients et des consommateurs et Améliorer leur	✓ Réduire les réclamations client
	4. Assurer et améliorer la sécurité sanitaire des produits fabriqués.	✓ Accroître la disponibilité du produit sur le marché ✓ Améliorer la maîtrise de fabrication et sécurité des aliments

Perspective d'apprentissage et de croissance	7. Assurer un cadre professionnel motivant pour le personnel.	✓ Améliorer le cadre & l'environnement de travail ✓ Améliorer la communication et le travail en équipe ✓ Améliorer les compétences
	8. Mettre en place un cadre de dialogue sociale et de lutte contre la discrimination.	✓ Préserver le cadre de dialogue sociale ✓ Prise en charge des griefs et réclamations
	9. Formaliser les bonnes pratiques de gouvernances.	✓ Evaluer le dialogue avec les Parties Prenantes ✓ Améliorer la performances des organes de gouvernance ✓ Améliorer le fonctionnement des systèmes
	10. Formaliser les bonnes pratiques d'implication dans le développement local et dans la société	✓ Améliorer la participation aux associations professionnelles ✓ Contribution éducative au profit des jeunes sponsoring



Perspective financière	3. Assurer le retour sur investissement acceptable pour nos actionnaires.	✓ Améliorer les résultats
		✓ Réduire les couts
		✓ Optimiser l'utilisation des équipements
		✓ Augmenter la part de marché

Perspective Processus internes	5. Assurer et améliorer l'application des bonnes pratiques d'hygiène et sécurité	✓ Application des bonnes pratiques d'hygiène	Taux de respect des consignes Hygiène	Pc-13
	6. Atténuer l'impact environnementale de l'activité	✓ Appliquer le plan d'organisation interne	Taux d'accident de travail (TF/FG)	Pc-13
✓ Maitriser les consommations des fluides		Ratio de consommation de l'eau	Pc-13	
✓ Maitriser la gestion des déchets et des rejets		Ratio de consommation du gaz	Pc-13	
		Ratio de consommation de l'électricité	Pc-13	
		Indice de pollution	Pc-13	
		Taux de déchets évacués vers la décharge publique	Pc-13	





Notre vision et notre mission au lancement du projet

Notre vision: « Devenir l'Entreprise citoyenne, leader des boissons et breuvages sans alcool dans le Maghreb »

Notre mission:

- Entreprise mettant à la disposition de ses clients, une large gamme de produits garantissant : Sécurité, qualité, Disponibilité et prix acceptables de façon efficace et permanente.
- Entreprise Citoyenne soucieuse de l'Environnement.
- Entreprise qui garantit à ses actionnaires un retour sur investissement acceptable et durable.
- Entreprise s'appuyant sur des Hommes compétents, responsables et responsabilisés.



Notre vision et notre mission mises à jour au cours du projet

Modifications apportées durant le projet: nouvelle formulation de la vision et de la mission

La Vision 2030

«Etre dans les Top 10 des champions Afro-méditerranéens de l'industrie agroalimentaire, engagée activement dans le développement durable »

Et ce par,

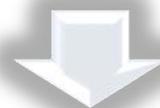
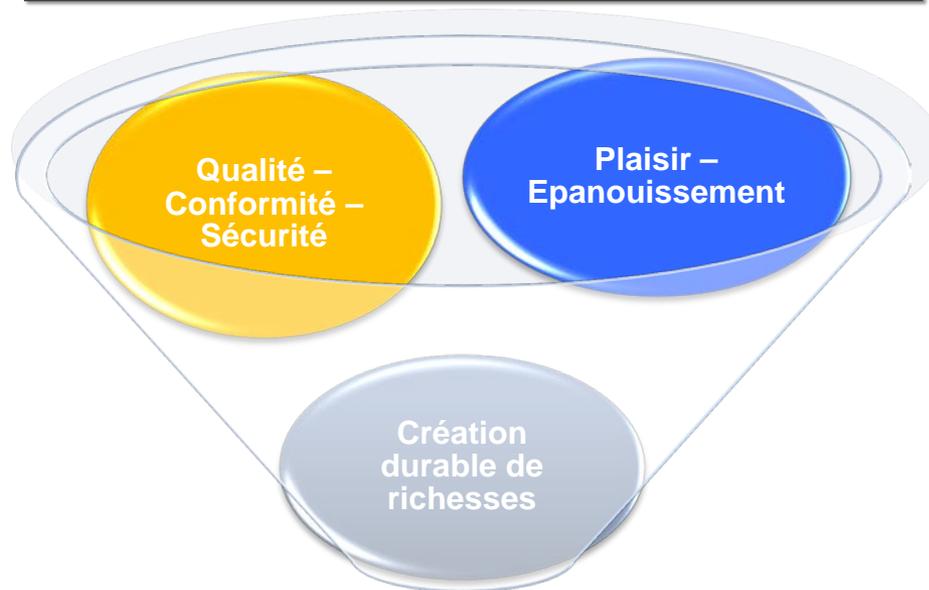
- *Contribution au développement local-proximité.*
- *Choix de technologies propres.*
- *Formation, épanouissement RH.*
- *Contribution à l'amélioration du climat des affaires.*
- *Conformité aux standards les plus élevés.*



Notre vision et notre mission mises à jour au cours du projet

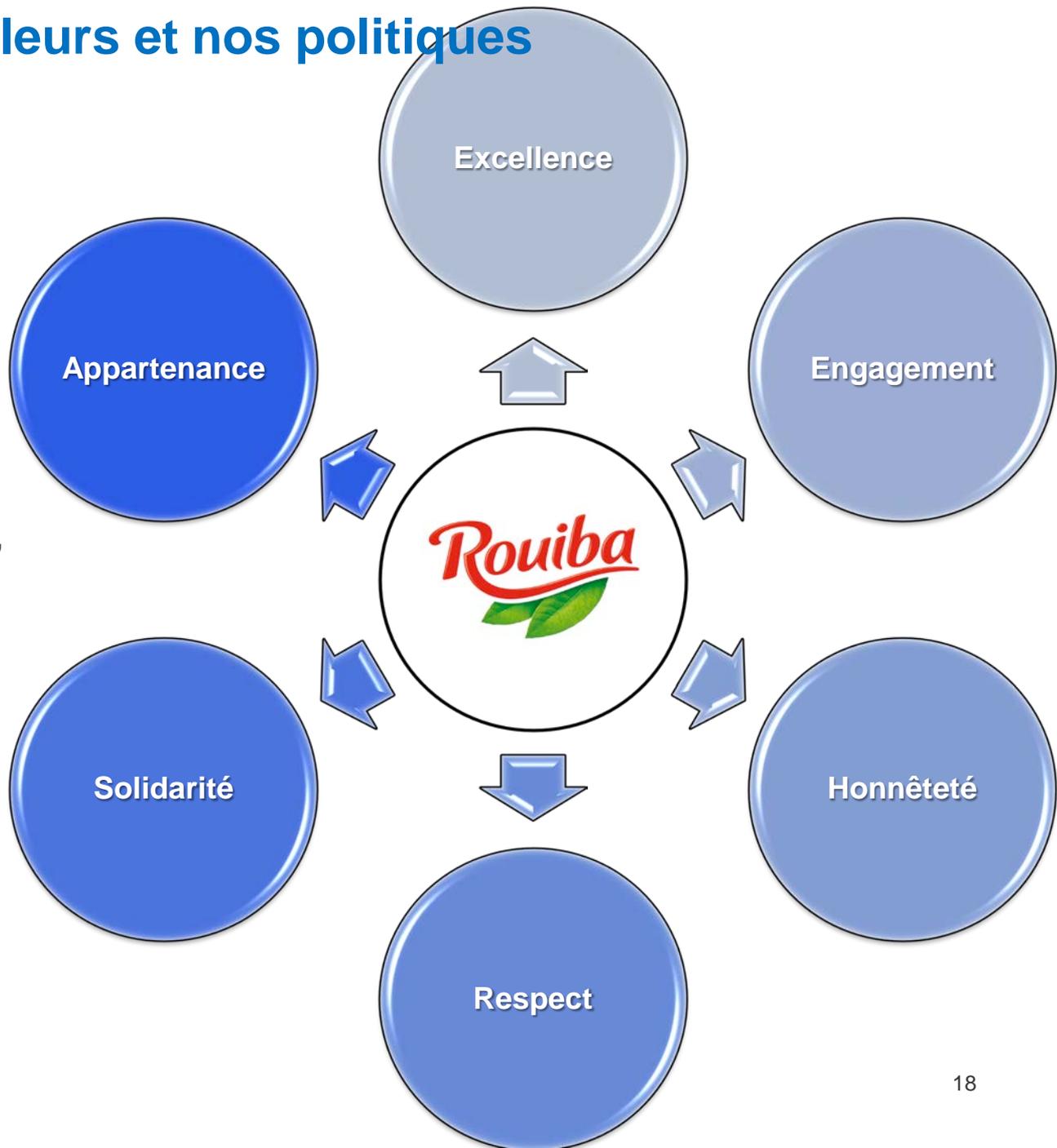
Modifications apportées durant le projet: nouvelle formulation de la vision et de la mission

La mission de NCA Rouiba



Notre mission:

Apporter du plaisir au consommateur, avec un produit de haute qualité, contribuant à la création de richesse durable.



Sur un horizon, 2015 – 2030 (15 ans), la vision des qualités du futur employé de NCA Rouiba est la suivante :



Nos valeurs et nos politiques

Modifications apportées durant le projet

- Entretien et développer une relation permanente avec toutes les parties prenantes en assurant une communication interactive efficace.
- Fournir à nos clients & consommateurs des produits et services répondant aux exigences légales et réglementaires, leur exigences et aux exigences des normes Qualité établies.
- Pratiquer une gestion rigoureuse et transparente afin d'assurer la disponibilité des Ressources et un retour sur investissement.
- Optimiser l'utilisation des ressources naturelles en favorisant des technologies propres ainsi que des technologies de recyclage et prévenir des risques de pollution .
- Couvrir tous les aspects de sécurité et de santé des employés sur les lieux de travail et prévenir les accidents & incidents selon les normes d'hygiène et sécurité.
- Préconiser un management participatif en développant les responsabilités individuelles et en stimulant les processus d'innovation et d'amélioration systématique.
- Promouvoir le dialogue social et lutter contre toute forme de discrimination



Nos valeurs et nos politiques

Nos valeurs :

- Homme acteur premier
- Qualité & Conformité
- Ethique & Transparence
- Vision à long terme,
- Innovation & Leadership
- Engagement

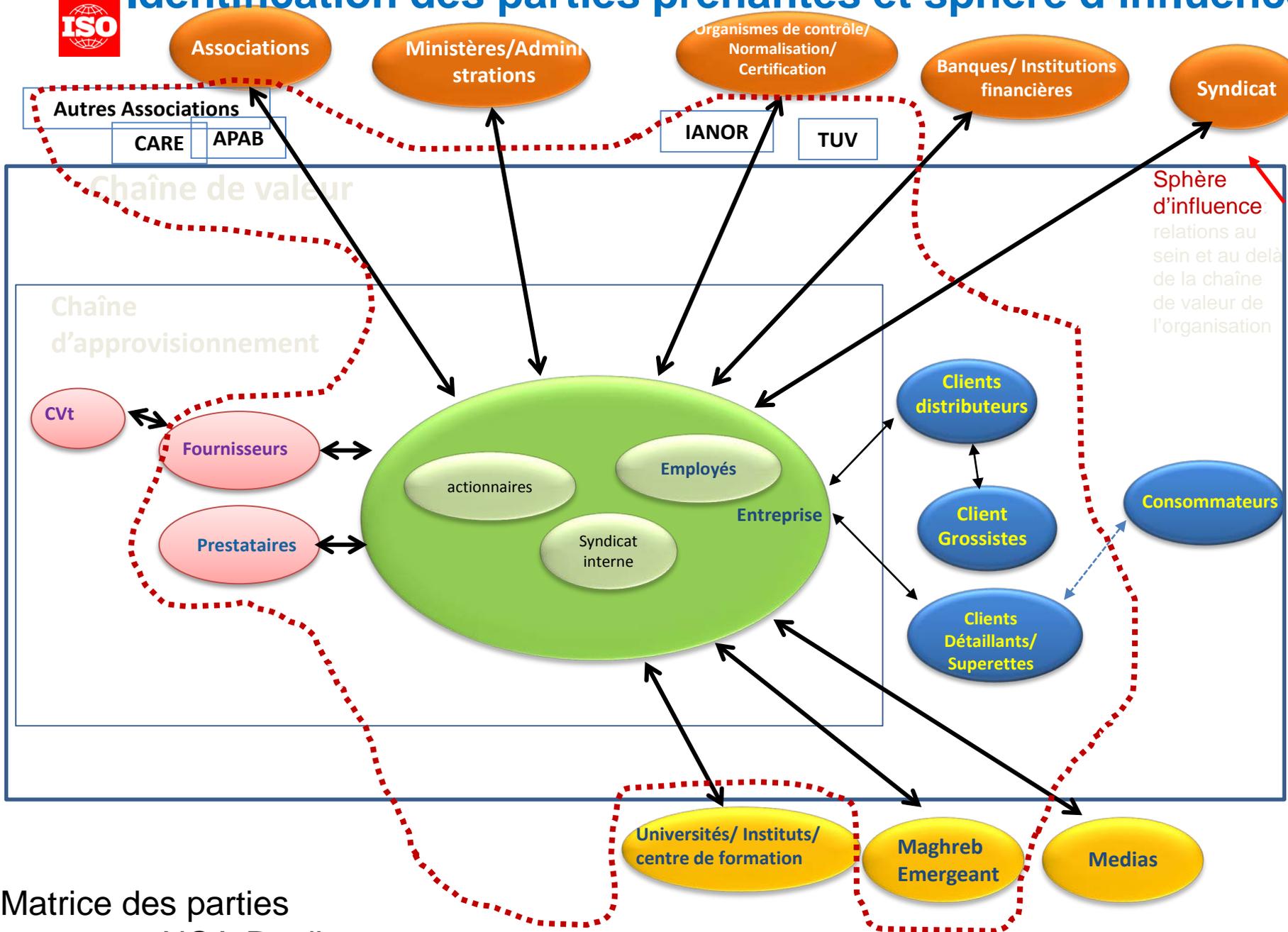
Nos principales politiques :

- Entretien et développer une relation permanente avec toutes les parties intéressées.
- Fournir à nos clients & consommateurs des produits et services répondant aux exigences Qualité établies.
- Pratiquer une gestion rigoureuse et transparente afin d'assurer la disponibilité des Ressources et un retour sur investissement.
- Optimiser l'utilisation des ressources naturelles en favorisant des technologies propres ainsi que des technologies de recyclage
- Couvrir tous les aspects de sécurité et de santé des employés sur les lieux de travail et prévenir les accidents & incidents selon les normes d'hygiène et sécurité.
- Préconiser un management participatif en développant les responsabilités individuelles et en stimulant les processus d'innovation et d'amélioration systématique.



Nos parties prenantes

- Aucune identification n'a été réalisée avant le projet ISO 26000
- Identification de plus de 50 Parties prenantes clés dans le cadre du projet RS MENA.
- Nos parties prenantes externes /internes : salariés, actionnaires, Clients, fournisseurs, associations, Ministères, Administration,...
- Exemples de notre manière d'engager le dialogue avec les parties prenantes :
 - Élaboration de nouveaux cahiers des charges avec de nouvelles exigences pour les sous traitants en matière de SST (santé et sécurité au travail), RCT (relations et conditions de travail), gestion environnementale
 - Associations : communication sur nos bonnes pratiques en séminaire
 - Développement d'un nouveau cadre de dialogue social interne avec l'association systématique du syndicat et des représentants des travailleurs.
 - Un projet de formalisation et de pérennisation du dialogue avec les parties prenantes est en cours.



Matrice des parties prenantes NCA-Rouiba



Nos principaux domaines d'action (3 exemples) à rattacher aux objectifs stratégiques

Question centrale : Relations et condition de travail

Domaines d'actions : Emploi et relations employeur/employé 6.4.3 / Conditions de travail et protection sociale 6.4.4 / Domaine d'action 4: Santé et sécurité au travail 6.4.6

Axe Stratégique : Assurer un cadre professionnel motivant pour le personnel.

Question centrale : Environnement

Domaines d'actions : Prévention de la pollution 6.5.3 / Utilisation durable des ressources 6.5.4

Axe Stratégique : Atténuer l'impact environnementale de l'activité

Question centrale : Communautés et développement local

Domaines d'actions : Implication auprès des communautés 6.8.3 / Éducation et culture

Axe Stratégique : Formaliser les bonnes pratiques d'implication dans le développement local et dans la société



Nos objectifs stratégiques révisés en fonction des principaux domaines d'action

1- Assurer un cadre professionnel motivant pour le personnel. :

- ✓ *Améliorer le cadre & l'environnement de travail*
- ✓ *Améliorer la communication et le travail en équipe*
- ✓ *Améliorer le système de rémunération*

2- Atténuer l'impact environnementale de l'activité :

- ✓ *Atténuer l'impact sur le changement climatique*
- ✓ *Maitriser la gestion des déchets et des rejets*

3- Formaliser les bonnes pratiques d'implication dans le développement local et dans la société:

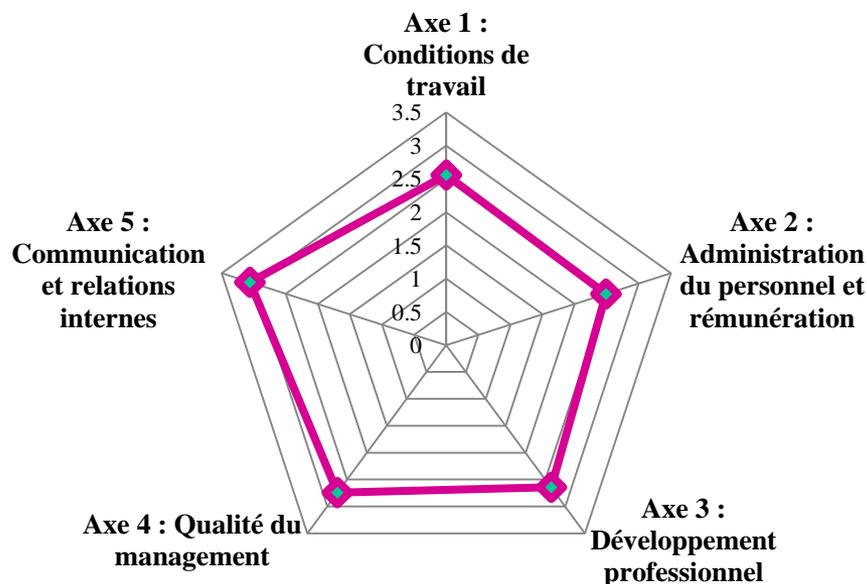
- ✓ *Améliorer la participation aux associations professionnelles*
- ✓ *Formaliser la contribution éducative au profit des jeunes*
- ✓ *Structurer les actions de sponsoring*

Objectif 1 : Mettre en place un cadre de dialogue sociale et de lutte contre la discrimination

Actions prévues :

1. Mise en place d'un observatoire bien être et motivation
2. Création d'un comité SPI "Savoir, Performances et Innovation"

L'**Observatoire**, conçu comme un **outil utile** à une communication efficace et structurée sur ces sujets, répond à des objectifs spécifiques à chacune des cibles visées : salariés, le management et les actionnaires et partenaires financiers.



Suivi jusqu'à ce jour :

Un investissement de 70 millions de dinars dont :

- Nouveau système de rémunération
- Système global de management
- Prise en charge du volet santé des salariés (prise en charge par l'entreprise des soins des employés)
- Espaces de vie des employés

Indicateurs RH

Année	Moyenne Absentéisme	Licenciement	Masse salariale
2012	0,46%	2	507 014 747,72
2013	0,38%	3	628 982 194,86



Actions liées aux objectifs stratégiques (2/3)

Objectif 2 : Atténuer l'impact environnementale de l'activité

- 1. Atténuer l'impact sur le changement climatique**
- 2. Maitriser la gestion des déchets et des rejets**

Actions réalisées :

Protection de l'Air : Investissement de :

- 1/ 8 300 000 DA Elimination des gaz CFC et la protection de la couche d'ozone (Changement de fluide)
- 2/ 1 900 000 DA Changement de combustible de secours (fuel lourd) par le gasoil moins polluant : réduction de la pollution de l'air, mais aussi des risques de pollution des sols et des eaux.

Protection de l'Eau :

Acquisition d'une station de NEP 6 520 000 DA pour la récupération des eaux de rinçage.

Ces installations permettent, d'une part, la diminution de la consommation de l'eau et d'autre part d'éviter sa pollution. Installation d'une cuve d'égalisation pour les rejets liquides : 200m³, objectif : dilution des rejets avant évacuation vers le réseau d'assainissement

Gestion des Déchets

Tri sélectif des déchets et valorisation de 100% des déchets + de 6 millions de DA par an

Energie

Deux études réalisées pour

- Compensation énergétique : Evaluation de la puissance des batteries de compensation d'énergie réactive
- Récupération des condensats : proposition de système de récupération qui s'adapte à la configuration du réseau de vapeur de l'usine

Suivi jusqu'à ce jour :

- **58%** des déchets récupérés et recyclés objectif pour les deux prochaines années 70%
- Contrôle réglementaire des installations : conforme



Actions liées aux objectifs stratégiques (3/3)

Objectif 3 : Formaliser les bonnes pratiques d'implication dans le développement local et dans la société.

- 1. Formaliser les objectifs liés au développement local**
- 2. Instaurer une communication et suivi de ces actions .**

Exemples d'actions: 40 Actions de mécénat, développement et dons identifiés pour l'année

- Santa Cruz : Rénovation de la basilique de Santa Cruz à Oran (3 ans de travaux)
- FIKRA: Initiative citoyenne pour les jeunes - créateur d'initiative et de réflexion positive sur le développement de la société (Réalisé Février 2015)
- Association Handicapé Moteur : Nous aidons chaque année une association sportive handicapé de Basket
- Divers associations d'aide au démunies : Exemple l'association Cœur sur la main et l'association Emiral qui offrent des repas au sans abris (chaque année)
- FIBDA: Salon international de la BD - une initiative d'appui au développement par l'art et en particulier l'art de la BD. Nous sommes sponsor Gold de cet événement
- Injaz El Arab : participation active au développement de l'entrepreneuriat des jeunes

Suivi jusqu'à ce jour :

- Budget par an 19millions de DA
- Indicateur : 25% d'avancement



Nos principales mesures d'intégration de l'ISO 26000 axées sur la révision de la gouvernance, des systèmes et des procédures (1/5)

- Gouvernance
- SMI
- Résultats
- Révision de la procédure communication interne et externe
- Révision de la procédure recrutement (handicapés)
- Intégration des axes et objectifs RS dans le système de management intégré



Nos principales mesures d'intégration de l'ISO 26000 axées sur la révision de la gouvernance, des systèmes et des procédures (1/5)

- Gouvernance
 - Engagement formel de la direction dans une démarche de développement durable au niveau du conseil d'administration, entraînant la mise à jour de la vision et des politiques d'entreprise
 - Création d'un poste en charge de la gouvernance d'entreprise au niveau corporate
 - Evolution du poste de responsable des systèmes de management vers la responsabilité du système intégré incluant la RSO.
 - Engagement de la direction pour la mise en place d'un reporting public et d'une communication sur le DD.
- Systèmes:
 - Passage d'un système de management qualité à un système de management intégré basé sur ISO 9001, ISO 14001 ISO 22000 (certification intégrée) et une dimension SST se référant à OHSAS 18001.
 - Intégration des axes et objectifs RS dans le système de management intégré
- Procédures:
 - Révision de la procédure communication interne et externe
 - Révision de la procédure recrutement (handicapés)



Nos principales mesures d'intégration de l'ISO 26000 axées sur la mesure, la surveillance et les rapports sur la performance RS (2/5)

- Mise à niveau du tableau de bord stratégique (TBS) de l'entreprise dans le cadre du projet RS MENA avec intégration des indicateurs RS
- Intégration du système management qualité (SMI) en tenant compte des questions centrales de ISO 26000 et des domaines d'action pertinent
- Et notamment au niveau des revues de direction.
- Préparation d'un rapport de développement durable basé sur GRI pour l'exercice 2014.



Nos principales mesures d'intégration d'ISO 26000 axées sur notre sphère d'influence (3/5)

- Contribution active du leadership de NCA ROUIBA dans l'intégration des enjeux de développement durable et du concept de RSO, dans les stratégies et documents de politiques publiques notamment:
 - Le pacte économique et social signé en 2015 par la tripartite (syndicats, organisations patronales, gouvernement)
- Contribution active à la référence explicite et la recommandation de l'usage de ISO 26000 dans les documents de stratégie des organisations patronales, think tanks et ONG auxquels NCA ROUIBA participe et notamment CARE (cercle d'action et de réflexion autour de l'entreprise) et APAB (Association des Producteurs Algériens de Boissons)



Nos principales mesures d'intégration d'ISO 26000 axées sur notre sphère d'influence (4/5)

Le volet communication interne et formation :

Organisation de plusieurs sessions de formation action sur les thèmes liés à l'intégration de ISO 26000 dans l'organisation comme la gouvernance d'entreprise, le reporting de développement durable, et la démarche d'intégration du système de management.

Communication externe: Participation à la promotion de de la RSO au cours des activités nationales:

Participation à 7 manifestations nationales sur le développement durable, la RSO et la promotion de ISO 26000 (hors projet RS MENA)

Communication externe Participation active au activités de communication du projet RS MENA pilotées par IANOR comme les JNS et les rencontres régionales et internationales sur le projet.



Nos principales mesures d'intégration d'ISO 26000 axées sur notre sphère d'influence (5/5)

- Participation aux initiatives nationales en matières de RSO et notamment:
 - membre fondateur de l'Institut Algerien de Gouvernance d'Entreprise, HAWKAMA EL DJAZAIR qui se veut l'instrument de promotion des bonnes pratiques de RS en Algerie.
 - Le site web participatif www.rse-algerie.org lancé en partenariat entre HAWKAMA EL DJAZAIR et l'observatoire de la responsabilité sociétale ORSE (France). Ce site fait la promotion de la RSO tout en etant un outil de reporting et de partage sur les bonnes pratiques.
 - Les projet de code d'éthique des producteurs de boisson en algerie au travers de l'association APAB, et le label boissons algerie centré autour des questions relatives aux consommateurs.

- En projet: adhésion à UNGC

- ISO 26000 nous a permis:
 - D’avoir une vision globale de notre responsabilité sociétale,
 - De définir des priorités en relation avec les exigences et les attentes des parties prenantes internes et externes
 - De nous orienter vers la notion de performance sociétale plus que vers les actions ponctuelles ou l’approche de conformité de systèmes qualité.
- La principale leçon retenue du projet d’intégration de l’ISO 26000 est la nécessité d’élaborer un plan d’action de RSO et de lui allouer les ressources nécessaires.
- Le développement de la RSO ne peut se faire en interne uniquement mais nécessite aussi une dynamique collective des organisations (secteurs, régions) et l’implication des PP.