



## Synthèse des échanges

Session de concertation plénière avec  
les parties prenantes externes

14 décembre 2010





## Avant-propos

**Dans le cadre de sa politique de développement durable et de responsabilité sociétale (DD/RSE), l'entreprise SUEZ ENVIRONNEMENT a poursuivi en 2010 avec le Comité 21, sa démarche de concertation avec des parties prenantes externes, initiée en 2007.**

En 2007 et 2008, quatre réunions de concertation avaient réuni une centaine de participants (associations/ONG, organismes de recherche, syndicats, institutions publiques, collectivités territoriales, etc.), à Paris et New York, autour de deux questions centrales dans le domaine de l'eau :

- accès universel et équité devant les services d'eau potable et d'assainissement,
- information / concertation : l'équilibre des pouvoirs entre les parties prenantes.

Ce premier cycle de concertation a donné lieu à un plan d'actions en trois volets, que SUEZ ENVIRONNEMENT s'est attaché à mettre en œuvre. Le premier axe portait sur la politique de responsabilité sociétale du groupe, le deuxième sur l'enrichissement de l'offre commerciale et le troisième sur la gouvernance. Deux ateliers de concertation restreints ont donc été organisés en 2009 autour de ces axes, l'un sur l'accès à l'eau, l'autre sur l'éthique et la transparence.

**C'est pour rendre compte des résultats obtenus à l'issue de ces ateliers thématiques et ouvrir un nouveau plan d'action pour la période à venir, que SUEZ ENVIRONNEMENT a souhaité organiser une session plénière fin 2010, à Paris.**

La session a été rythmée en deux temps :

- rendre compte : bilan des actions engagées par SUEZ ENVIRONNEMENT depuis 2007 ;
- élargir les enjeux : échanges sur tout le périmètre de la responsabilité sociétale de l'entreprise (enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux et économiques), dans le domaine de l'eau/assainissement, mais aussi des déchets (deuxième métier du groupe).

Le Comité 21 a mobilisé les parties prenantes et a présidé la réunion, dont le déroulement s'est appuyé sur des règles conçues par lui et approuvées par l'ensemble des participants : courtoisie et capacité d'écoute, exhaustivité des réponses aux questions posées, confidentialité des participants (règle de Chatham House), notamment.

Les parties prenantes ont salué les efforts réalisés par l'entreprise pour rendre concrète la démarche de RSE. A l'issue de la concertation, elles ont indiqué avoir apprécié la session qui leur a permis de mieux comprendre le fonctionnement de SUEZ ENVIRONNEMENT, et souhaité la poursuite du processus de concertation. Elles ont cependant émis un certain nombre de remarques et fait des propositions qui ont été retranscrites ci-après.

Cette synthèse des principaux échanges entre l'entreprise et ses parties prenantes, est rédigée par le Comité 21, en lien avec l'entreprise et soumise aux parties prenantes pour amendements éventuels. L'entreprise a pris, dans le cadre de ce processus de concertation, l'engagement formel de répondre à toutes les questions posées par les parties prenantes, sans exception. Cependant, ce processus de dialogue ne préfigure pas de l'accord et/ou de la capacité de l'entreprise à apporter des réponses opérationnelles et/ou immédiates à toutes les remarques exprimées par les parties prenantes.

## Synthèse des échanges

Sur la base de l'ordre du jour établi pour cette concertation, les parties prenantes ont interrogé l'entreprise et identifié des leviers d'action. Au regard des questions et remarques exprimées par les parties prenantes, sont présentés également ci-dessous les principaux enjeux sur lesquelles l'entreprise s'est investie au cours des dernières années, les actions mises en œuvre pour y faire face, ainsi que les sujets qu'elle souhaite approfondir au cours des mois et années à venir.

### Bilan de la concertation et de la politique DD/RSE depuis 2007

- Démarche « Idées neuves sur l'eau »

#### Questions des parties prenantes

Les questions des parties prenantes ont porté sur les moyens de résoudre le déficit de confiance de la société civile à l'égard des acteurs de l'eau, en particulier :

- Faire évoluer le **discours sur l'eau** : être moins dans la technique et plus précis sur les termes employés (parler du prix d'un service d'approvisionnement et non du prix de l'eau),
- Démontrer en quoi la **délégation de service public** est avantageuse pour l'utilisateur,
- **Impliquer le grand public** au côté des élus dans la gouvernance de l'eau, et rétablir le rapport de force avec les élus des petites collectivités locales, lesquels sont moins armés que les entreprises (faibles ressources, désengagement de l'Etat),
- Renforcer la **transparence sur les contrats** de concession et se méfier d'un discours trop convenu concernant les marges réelles, qui sont différentes dans les faits des marges publiées,
- Se doter d'une « vraie » **crédibilité environnementale** à l'échelle locale, en mesurant précisément l'impact de SUEZ ENVIRONNEMENT au niveau de chaque bassin d'eau et les progrès réalisés,
- Anticiper, afin de les lever, les **contraintes réglementaires** qui pourraient empêcher l'entreprise de mettre en place certains de ses engagements et projets.

Les parties prenantes ont également interrogé l'entreprise sur l'avenir du réseau **d'eau brute** à Paris. Un recours plus important à l'eau non potable serait-il synonyme de surcoûts élevés ?

#### Exposé de l'entreprise et réponses aux questions

Cette démarche a été lancée début 2010, dans le prolongement de l'engagement pris dans la Charte sur la gestion durable de l'eau (2006). Les actions engagées ont été de deux ordres : d'une part, la création d'une plateforme de dialogue en ligne, doublée d'un sondage d'opinion ; d'autre part, l'organisation de deux forums d'experts, l'un présidé par Erik Orsenna, l'autre par Luc Ferry (en cours). Ils visent à auditionner des personnalités du milieu de l'eau sur deux thèmes centraux : *la valeur et le prix de l'eau* et les *enjeux de santé* associés.

Les résultats du premier forum montrent que le constat est partagé et font apparaître des pistes de réflexion pour SUEZ ENVIRONNEMENT, à traiter au cas-par-cas, et qui devraient permettre de lever les interrogations des parties prenantes :

- Répondre au sentiment de méconnaissance du système,
- Réfléchir à une utilisation moins systématique de l'eau potable selon les usages,
- Réduire l'impact de l'agriculture, sans stigmatiser la profession,

- Sensibiliser le grand public au concept d'eau virtuelle à travers un indicateur de type « empreinte eau » et un programme de sensibilisation « eau fragile »,
  - Faire travailler plus efficacement les échelons administratifs locaux et nationaux entre eux,
  - Réfléchir à l'objectivation du service rendu par les services de l'eau, tant privés que publics (indicateurs),
  - Favoriser la transparence sur les prix de façon pédagogique,
  - S'interroger sur une tarification progressive pour protéger les ressources,
  - Renforcer la transparence et la confiance dans les contrats à l'image du contrat signé avec la ville de Bordeaux.
- **Innovation dans les contrats dits Partenariat Public-Privé (PPP) : les exemples d'Haïti et d'Alger**

#### Questions des parties prenantes

Les parties prenantes ont salué ces deux initiatives et s'interrogent sur les leçons à en tirer. Elles suggèrent de :

- Lier systématiquement la démarche PPP aux **enjeux de développement** (adaptation aux différents niveaux de vie). Dans l'exemple réussi d'Alger, préciser comment l'accès à l'eau des populations les plus défavorisées a été résolu et sur quoi portent les critiques des usagers,
- Afin de garantir sa **présence dans le monde** et rester profitable, SUEZ ENVIRONNEMENT devrait se montrer plus proactif et valoriser ses savoir-faire, notamment auprès des villes des pays émergents comme l'Inde, encore dépourvues d'accès permanent à l'eau. A l'inverse, SUEZ ENVIRONNEMENT doit rester ouverte à des **transferts d'expérience** des pays du Sud vers ceux du Nord,
- Contribuer à l'évolution du marché des contrats de concession vers des **contrats de gestion**, qui intègrent davantage les populations non connectées au réseau et évaluent la performance,
- Préciser si SUEZ ENVIRONNEMENT envisage de se positionner régulièrement sur des **contrats de type conseil** comme à Haïti,
- Expliquer pourquoi l'entreprise juge pertinent de disposer de sa **propre ONG** (Aquassistance).

Dans le cas d'Haïti, en particulier, elles se sont demandées pourquoi SUEZ ENVIRONNEMENT n'a pas pu déployer plus rapidement les ressources nécessaires pour un appui technique.

#### Exposé de l'entreprise et réponses aux questions

Dans le cas du contrat avec la ville d'Alger, SUEZ ENVIRONNEMENT a montré que le PPP a permis des résultats excellents, notamment en raison d'une coordination efficace entre les acteurs locaux et l'entreprise : bonne définition des tâches de chacun, transparence du contrat, transfert de savoir-faire progressif, etc. Le projet a également bénéficié d'un soutien fort des pouvoirs publics locaux, qui ont fait de l'accès à l'eau et à l'assainissement une de leurs priorités. Malgré une marge de progrès, le service bénéficie d'une bonne image auprès de la population locale. La « carte des pressions » d'Alger, qui permet de prendre connaissance de la pression du réseau en temps réel, constitue un exemple de ce qui pourrait être importé du sud vers le nord.

SUEZ ENVIRONNEMENT est présent en Haïti depuis plus de vingt ans, à travers l'action de la Lyonnaise des Eaux et d'Aquassistance. Suite au tremblement de terre, celle-ci s'est engagée sous l'égide d'Action contre la faim (ACF) pour la remise en marche d'unités de production, tandis que les techniciens de SUEZ ENVIRONNEMENT proposaient leurs services afin de réparer les fuites sur le réseau et rétablir des installations. Un appel d'offre international a été lancé afin de pérenniser l'action du privé dans la région, sous la forme d'une prestation de conseil, auquel SUEZ ENVIRONNEMENT a répondu.

- **Programme « Eau pour tous » et Fondation SUEZ ENVIRONNEMENT**

Questions des parties prenantes

Des questions ont porté sur la place de la fondation dans l'organisation du groupe SUEZ ENVIRONNEMENT :

- Expliciter le périmètre de fonctionnement d'**Aquassistance** au sein de la fondation, son budget et le pourcentage de contacts ayant donné lieu à des actions,
- la fondation a-t-elle renforcé ses **compétences** depuis sa création et en fait-elle bénéficier le reste de l'entreprise ?
- Comment le groupe **arbitre-t-il entre les actions** qui relèvent de ses Business Units et celles qui relèvent de la fondation ?
- Préciser si les employés du groupe peuvent s'engager par le biais de leur **épargne salariale**.

Exposé de l'entreprise et réponses aux questions

La fondation SUEZ ENVIRONNEMENT « Eau pour tous » a été créée en 2007 avec une dotation annuelle de 3 millions d'euros par an (9 millions d'euros total cumulés, dont 7 millions d'euros ont déjà été dépensés). Le premier poste budgétaire est le fonctionnement d'Aquassistance, principalement composée de bénévoles du groupe SUEZ ENVIRONNEMENT pour laquelle la fondation verse environ 50 % du budget. Les salariés peuvent y contribuer financièrement, mais pas à travers l'épargne salariale. Le deuxième poste budgétaire est la contribution au financement d'opérations humanitaires de développement. Ces actions ont permis d'apporter l'eau à plus de 150 000 personnes qui n'y avaient pas accès, essentiellement en Afrique. Le reste des actions concernent le soutien à des opérations d'urgence, la création d'une Chaire « Eau pour tous » avec Agro ParisTech et enfin la remise d'un prix destiné à récompenser des projets innovants. La fondation devrait vraisemblablement être remplacée par un fond de dotation « SUEZ ENVIRONNEMENT Initiative », dont la dotation serait augmentée et le périmètre élargi aux populations défavorisées en France.

L'idée centrale du programme « Eau pour tous » est de développer un savoir faire en matière d'accès à l'eau et à l'assainissement pour les quartiers défavorisés ou informels des villes où l'entreprise est présente, en lien avec les milieux associatifs/ONG. Il a été créé en 1999. La finalité n'est pas nécessairement de raccorder tout le monde individuellement mais bien d'améliorer progressivement la qualité du service en accord avec les politiques locales. Pour les années à venir, le programme devra se doter d'une boîte à outils opérationnelle pour les personnes de terrain. Il conviendra également d'en revoir le périmètre notamment pour tenir compte des problématiques émergentes dans les pays du nord, liées à l'aggravation des phénomènes de précarité.

- **Principales avancées opérationnelles de la politique DD/RSE et élaboration de la politique après 2012**

Questions des parties prenantes

Les parties prenantes se sont interrogées sur l'évolution du modèle économique de l'entreprise, qui entre en contradiction avec la nécessité de ne plus gaspiller l'eau et produire moins de déchets. Elles l'ont en outre sensibilisée à certains enjeux clés :

- **Enjeux sociaux** : implication des instances représentatives du personnel, emploi (ex : lier les bonus à l'emploi et/ou à des objectifs ESG), égalité des chances, formation (notamment pour les jeunes, les femmes et les ouvriers),
- **Gouvernance** : représentation des femmes et des personnes issues de la diversité au sein du Conseil d'administration, présence d'administrateurs salariés, transparence sur les rémunérations des dirigeants,
- **Reporting** : évaluation de la politique DD/RSE par un tiers extérieur et réflexion avec les parties prenantes à des outils permettant de montrer l'impact bénéfique de la démarche RSE dans la durée. Les parties prenantes peuvent jouer un rôle de médiateur pour lever les tensions internes existantes.

Elles ont souhaité avoir sa réaction sur certaines initiatives, sur lesquelles elles l'invitent à se montrer proactive :

- Contribution à la démarche du **Carbon Disclosure Project (CDP)** sur l'eau,
- Appropriation de la **norme ISO 26000** et action dans sa sphère d'influence (notamment auprès des partenaires financiers –absent lors de la session- pour favoriser le financement de l'accès à l'eau).

#### Exposé de l'entreprise et réponses aux questions

Dès sa mise en bourse en 2008, SUEZ ENVIRONNEMENT s'est doté d'indicateurs chiffrés mesurant sa performance extra financière, et de cibles à atteindre d'ici à 2012. A ce jour, près de la moitié des 12 engagements sont au vert. En parallèle, le groupe travaille à l'après-2012, en impliquant les filiales dans l'atteinte des objectifs du Groupe (démarche bottom-up). De nouveaux indicateurs seront proposés aux parties prenantes à l'issue de ce travail.

Le groupe réfléchit à un nouveau modèle économique qui repose sur trois domaines : qualité et quantité de la ressource, respect de la biodiversité et émissions de gaz à effet de serre. Négocié avec les collectivités locales, ce modèle baserait la rémunération sur l'atteinte d'objectifs précis. En pratique, le groupe a proposé cette approche dans dix de ses contrats, pour lesquels ce type de revenus pèse pour environ 10 % du montant total du contrat.

Enfin l'entreprise reste ouverte aux initiatives internationales comme la norme ISO 26 000, qui sera testée sur certains sites pilotes, et l'initiative CDP Water, à laquelle elle va répondre bien qu'elle ne soit pas concernée directement.

## 2010- 2012 : construction de la nouvelle politique DD/RSE

- **Insertion et diversité : mettre en œuvre un plan Diversité**

#### Questions des parties prenantes

Les parties prenantes ont demandé à l'entreprise de préciser sa politique, qui semble complète, mais doit encore être éprouvée dans la pratique :

- Quelle est la réelle **marge de manœuvre** de la direction des Ressources humaines auprès des branches pour mettre en œuvre ses orientations ?
- Quelle **mesure des impacts** positifs de la diversité en interne ?
- Comment agir sur les représentations individuelles ou collectives (freins, résistances) en matière de **lutte contre les discriminations** (expression préférable à celle de diversité). Des formations sont-elles prévues à ce sujet ? Qu'en est-il dans les filiales à l'étranger ? Un dialogue avec des représentants de la société civile ou des parties prenantes internes plus susceptibles d'être discriminées dans l'entreprise, a-t-il été engagé ? Enfin, ce principe de non discrimination s'applique-t-il aussi aux consommateurs, par exemple à l'accès à l'eau des personnes handicapées ?
- Enfin SUEZ ENVIRONNEMENT communique-t-elle dans son bilan social sur les **différences de rémunérations** par catégories d'emploi ?

#### Exposé de l'entreprise et réponses aux questions

Une prise de conscience a pu être observée ces dernières années et a conduit SUEZ ENVIRONNEMENT à s'engager dans le cadre d'un programme présenté en juin 2010 et intitulé « Egalité des chances, progrès social et engagement des employés ». Le choix d'un vocable « positif » qui fasse référence à l'égalité des chances pour les populations défavorisées (femmes, jeunes, seniors, handicapés), plutôt qu'à l'idée de discrimination est volontaire. Ce programme repose sur cinq axes : *l'emploi et l'intégration, la promotion des femmes, le recrutement de travailleurs handicapés, l'emploi des seniors* et enfin *l'engagement des salariés et la qualité de vie au travail*. Il est en cours de déploiement en interne et vient compléter les initiatives

existantes comme SITA Rebond ou encore les accords conclus au niveau du groupe GDF SUEZ. Une direction de la diversité et du développement social a également été créée, ainsi qu'un réseau de sponsors internes. Ces deux mesures auxquelles s'ajoutent des sessions de formation, faciliteront le déploiement de la démarche en interne. Il est vrai qu'il n'existe pas encore d'outils permettant de mesurer précisément les bénéfices économiques associés ainsi que les écarts de rémunérations par catégorie d'emploi, mais cela fait partie de la réflexion.

- **Environnement : intégrer la biodiversité à la gestion des sites de traitement de déchets, l'expérience de Sita**

#### Questions des parties prenantes

Malgré un bilan encourageant, une attitude plus proactive de SUEZ ENVIRONNEMENT est attendue des parties prenantes :

- Intégrer l'enjeu biodiversité **en amont** dans le développement des activités du groupe (ex : choix des sites d'implantation des nouvelles plateformes de stockage),
- **Aller au-delà de la réglementation**, notamment par l'anticipation des mesures compensatoires (ex : destruction d'espèces protégées) et le traitement des espèces exotiques envahissantes,
- **Mesurer l'impact** des actions sur les terrains environnants et intégrer ce travail dans une approche du milieu naturel (dans le cadre de consultations d'experts locaux),
- D'un point de vue sémantique, parler **d'écosystèmes sensibles** et non de « sites » sensibles.

Elles ont également souhaité obtenir des précisions sur la démarche, concernant :

- Le périmètre du **standard de qualité écologique SITA** (français vs. international, référence à une réglementation particulière, nombre de sites en expérimentation, marges de progression, etc.),
- Les conditions et la conséquence d'une **répercussion du surcoût** lié à la prise en compte de l'environnement dans les contrats. La relation avec les collectivités locales a-t-elle été formalisée sur ce plan ?

#### Exposé de l'entreprise et réponses aux questions

Sita France gère 17 millions de tonnes de déchet chaque année et propose ses services à 21 millions d'habitants, que ce soit au travers de centres de tri, d'unités de valorisation énergétique, de centres de compostage ou d'installations de stockage de déchets. Un programme visant à intégrer et favoriser la biodiversité locale autour des nombreux sites de traitement a été initié en 2007. Il repose notamment sur l'évaluation de la sensibilité des écosystèmes présents sur les sites, la production d'outils à destination des exploitants, un effort de classification des sites selon leur exposition, et enfin l'aide de bénévoles et d'experts externes, comme la Ligue de protection des oiseaux (LPO). Grâce à l'obligation faite aux exploitants de suivre les sites pendant au moins trente ans après leur réaménagement, des plans d'actions à long terme peuvent être mis en place. Un travail engagé avec le Muséum Nation d'Histoire Naturelle en 2008 a permis de concevoir un indicateur de qualité écologique afin de suivre l'évolution de la biodiversité sur les sites et de démontrer l'efficacité des mesures engagées.

A l'avenir, l'entreprise souhaite s'inscrire dans les futurs « corridors écologiques » nationaux. Elle est favorable à la mise en place de mesures compensatoires plus en amont des projets, malgré les faibles marges de manœuvre dont elle dispose actuellement dans ce domaine très réglementé. Les progrès ont pour le moment porté sur le terrassement et la rationalisation des exploitations et plus largement, sur une plus grande acceptation des sites par les populations locales.

- **Ethique : diffuser la charte éthique de SUEZ ENVIRONNEMENT**

#### Questions des parties prenantes

Les questions ont porté sur la mise en œuvre opérationnelle de la Charte éthique, lancée en 2010 :

- Ciblage de la **formation à l'éthique** sur certaines zones du monde qui seraient plus sensibles et existence d'interlocuteurs externes pouvant alerter l'entreprise en cas de non-conformité,
- Prise en compte de la **difficulté d'accès** à internet ou de maîtrise du langage de certains collaborateurs,
- Gestion des **conflits d'intérêts** qui semblent prendre une importance croissante,
- Modalités **d'information et consultation** des instances représentatives du personnel,
- Existence et traitement des **cas de grave manquement** à l'éthique, liés à des salariés ou des sous-traitants,
- Gestion des **tensions** entre les procédures en vigueur au sein de l'entreprise et les prescriptions de la charte (cf. notamment circulaire du 19 novembre 2008 sur les conditions d'assimilation des chartes éthiques aux règlements intérieurs).

#### Exposé de l'entreprise et réponses aux questions

La présentation de la charte éthique lors de l'atelier « Ethique et transparence » organisé en 2009, avait donné lieu à différents commentaires dont l'entreprise a tâché de tenir compte. En particulier, un point sur son déploiement a été réalisé sur une proposition des parties prenantes. Le document a été traduit en dix langues et diffusé dans près de 40 pays et a été signé par les membres du comité exécutif. Le déploiement de la charte éthique s'appuiera principalement sur un portage managérial appuyé par une formation appropriée.

Les enjeux de concurrence et de corruption d'agents publics et privés font partie, dans certains pays et pour certaines activités, des axes prioritaires de la formation. Une adresse de messagerie électronique a été ouverte où les salariés peuvent alerter au sujet de comportements déviants. La seconde version de la charte sera publiée en 2011 afin de tenir compte d'évolutions réglementaires. Bien qu'il existe d'évidentes tensions – sur les comptes et objectifs financiers assignés aux business unit par exemple, SUEZ ENVIRONNEMENT ne rédige pas de notes qui irait à l'encontre des grands principes véhiculés par cette charte.

- **Ancrage territorial : déployer le dialogue local au sein du Groupe**

#### Questions des parties prenantes

La place et l'implication des usagers dans les processus de dialogue local a été au cœur des sujets. Les parties prenantes se sont interrogées sur :

- L'organisation de **forums ou de concertations** pour débattre localement (ex : tarification, qualité et visibilité des informations transmises, etc.) et l'existence de difficultés lors de la création de comités de consultation locaux. Il avait déjà été fait mention de ce sujet lors d'un atelier précédent,
- La difficulté à **dialoguer directement avec les usagers eux-mêmes**, au-delà de leurs représentants (éviter discours d'expert),
- L'intégration du **coût du dialogue** dans les contrats et « **l'acculturation** » du management sur ces enjeux.

#### Exposé de l'entreprise et réponses aux questions

Les filiales étant impliquées dans un dialogue local au quotidien, il s'agissait d'imaginer un dispositif permettant aux équipes de partager et de rationaliser le dialogue. Il comporte pour le moment trois volets : un outil de diagnostic et de suivi des actions et de leurs impacts, un plan d'action et de communication et des programmes de formation et d'échange. L'outil a déjà été testé sur une dizaine de contrats variés. La démarche commence par la cartographie des acteurs du territoire et suppose l'implication des collaborateurs à tous les niveaux. Il doit permettre notamment de délimiter les sujets de désaccord.



- **Modalités de poursuite du dialogue et prochaines étapes**

Questions des parties prenantes

Les parties prenantes se sont montrées favorables à la poursuite du dialogue, mais souhaitent qu'il aboutisse à de réelles avancées, et qu'ainsi le bénéfice soit mutuel.

Elles ont souhaité obtenir des précisions sur :

- L'articulation entre les **deux directions** de SUEZ ENVIRONNEMENT dédiées aux enjeux de développement durable, et le coût de la démarche de dialogue rapportée au chiffre d'affaire de l'entreprise,
- **L'élargissement des espaces de dialogue**, notamment entre les sessions de concertation organisées par le Comité 21.

Sur un plan pratique, elles souhaitent disposer plus en amont des documents préparatoires à la session de concertation, et proposent d'intégrer les résultats de l'audit AccountAbility dans le rapport annuel 2011 de l'entreprise, pour une diffusion plus large.

Exposé de l'entreprise et réponses aux questions

Une évaluation externe du processus de dialogue de SUEZ ENVIRONNEMENT a été menée en mars 2010 par AccountAbility, sur la base de la norme AA1000. Elle montre notamment que l'entreprise a une volonté d'agir et que la politique de dialogue est en place et bien structurée. Cependant, elle doit encore progresser dans l'appropriation interne des principes et actions à entreprendre. Certaines parties prenantes considèrent que la méthode de dialogue proposée ne leur permet pas de saisir exactement les questions qui leur sont spécifiquement adressées. Des moyens sont engagés, mais il manque certaines catégories de parties prenantes, comme les syndicats, les élus et les équipes opérationnelles de Suez Environnement. L'organisation du dialogue a créé des attentes des parties prenantes qui ne doivent pas être déçues. Un travail sur les indicateurs est en cours pour une diffusion vers les filiales et une meilleure mesure des résultats à l'avenir.

L'entreprise propose pour la suite, de créer des groupes de travail qui se réuniraient plusieurs fois par an, autour de thématiques précises. Quatre thématiques ont été proposées dans le questionnaire d'évaluation remis aux parties prenantes, afin qu'elles puissent exprimer leur préférence. Les réunions plénières seraient alors un lieu de restitution et de partage. L'entreprise annonce également le lancement en 2011, d'une concertation sur son activité déchets.

## ■ Conclusion

L'analyse des questionnaires remplis par les parties prenantes à l'issue de la concertation, montre que celles-ci apprécient l'exercice de concertation qui leur a permis de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise. Elles approuvent également largement les principes et règles de la concertation (représentativité et diversité des parties prenantes, règle de Chatham House, renouvellement de l'exercice tous les 18 mois, liberté de parole, choix des sujets, etc.) proposés par le Comité 21.

A l'issue des deux ateliers organisés en 2009, le Comité 21 avait recommandé à SUEZ ENVIRONNEMENT de prolonger l'exercice de concertation en élargissant les enjeux à l'ensemble de sa Responsabilité sociétale (enjeux sociaux et environnementaux) et de ses métiers (gestion des déchets). Il avait par ailleurs insisté sur la nécessité de renouveler en partie le panel pour redonner un souffle à la démarche. Enfin, il avait jugé nécessaire d'impliquer davantage les représentants de l'entreprise au plus haut niveau afin de témoigner de sa volonté de s'engager pleinement dans la démarche, à l'écoute des remarques, critiques et propositions des parties prenantes ; et en veillant, dans la mesure du possible, à leur mise en œuvre opérationnelle.

Le Comité 21 se félicite de constater que ses recommandations ont été prises en compte pour l'essentiel, lors de cette dernière session de concertation. Il invite cependant l'entreprise à aller plus loin dans cette voie, en montrant à ses parties prenantes que leurs recommandations aboutissent à des changements tangibles de ses activités. Cette étape est nécessaire pour s'assurer de l'adhésion des parties prenantes au processus de dialogue et conserver la confiance qu'elles ont dans la capacité de l'entreprise à évoluer. Le Comité 21 réitère à SUEZ ENVIRONNEMENT sa proposition de créer des indicateurs de suivi des engagements pris dans le cadre du dialogue, pour faciliter le suivi de ces changements par les parties prenantes.