



**Orientations et recommandations pour
l'organisation, le calcul des durées & estimation des
tarifs des missions d'évaluation
en vue de l'obtention du label RSE de la CGEM**

Contact :
Rajae TAZI SIDQUI
Chargée de Mission RSE
CGEM
Mail : tazi@cgem.ma
Tél : 05 22 99 70 00

I. PREAMBULE :

Dans le cadre de la labellisation RSE des entreprises par la CGEM, une évaluation indépendante par un cabinet ou groupement tiers-partie constitue une étape importante dans le processus de cette labellisation.

Il y a lieu de rappeler, conformément et comme précisé par les « Règles d'attribution du Label RSE », que :

- Le label RSE est attribué sur la base d'une évaluation initiale pour une période de 3 ans ;
- Une évaluation de suivi ou de surveillance est prévue à 18 mois de la date d'obtention du label ;
- Une évaluation de renouvellement à 3 ans de la date d'obtention du label, est obligatoire pour la reconduction du label.

L'objectif de ce document est de proposer un cadre pour l'organisation des missions d'évaluation et de fournir des orientations et des recommandations pour l'estimation des durées d'évaluation aux cabinets et groupements accrédités.

II. OBJECTIFS :

Le présent document a pour objectifs de :

- Encadrer l'organisation et le déroulement de la mission d'évaluation pour tout type d'entreprise quel que soit sa taille.
- Donner des orientations et des recommandations aux cabinets et aux groupements accrédités sur le développement de leurs propres procédures permettant de déterminer le temps nécessaire à l'évaluation d'entreprises de tailles et de niveaux de complexité différents sur un large éventail de secteurs d'activité.
- Apporter une cohérence pour la réalisation des missions d'évaluation et leurs durées par les cabinets ou groupements accrédités.
- Fournir un cadre qui doit être utilisé dans les procédures des cabinets et des groupements accrédités pour déterminer la durée appropriée de l'évaluation, en tenant compte des spécificités de l'entreprise qui va être évaluée.

N. B. : Si des insatisfactions fréquentes sont observées à l'application de ce document, elles pourraient être la base d'une non-conformité vis à vis de la procédure d'accréditation de la CGEM, considérant que le cabinet ou groupement accrédité ne peut donner la garantie d'une évaluation suffisamment complète dans le cadre du processus de labellisation RSE.

III. PERIMETRE DE L'ENTREPRISE :

Le périmètre de toute entreprise, qui peut être mono-site ou multi-sites, est identifié par sa raison sociale et son numéro de CNSS, tel au précisé par le document les « Règles d'attribution du Label » qui constitue un document de référence complémentaire au présent document.

IV. ORGANISATION D'UNE MISSION D'EVALUATION :

Une mission d'évaluation est lancée par une réunion d'ouverture avec le comité de direction et la participation de la plus haute hiérarchie de l'entreprise (PDG et/ou DG), de préférence élargie aux représentants des IRP (instances représentatives du personnel), avec le cabinet ou groupement accrédité avec lequel l'entreprise a signé une convention ou contrat spécifique. Lors de cette réunion le cabinet ou groupement accrédité rappelle les principaux avantages d'une démarche RSE, la charte RSE de la CGEM et les intérêts d'une approche de gestion des risques, les parties prenantes... Il présente en outre le plan de la mission d'évaluation et son déroulement convenu au préalable avec le responsable RSE de l'entreprise ou à défaut le chef de mission d'évaluation. Cette réunion est suivie par 4 étapes :

Etape 1. Revue et analyse documentaire

Celle-ci mérite d'être exhaustive et approfondie par l'examen des dossiers et registres appropriés. Elle se doit de placer le secteur d'activité de l'entreprise, ses propres enjeux et ses risques potentiels dans le contexte de l'audit. Elle permet de connaître la gouvernance de l'entreprise, son organisation, ses procédures, ses pratiques, le degré de formalisation avec le déploiement réel de sa politique.

Une procédure d'échantillonnage doit être adoptée et appliquée par le cabinet ou groupement accrédité pour faire remonter certaines informations relatives aux conditions de l'emploi, notamment la vérification des bordereaux des déclarations CNSS en cours et des 12 derniers mois échus pour confronter les salaires perçus avec les salaires déclarés.

Etape 2. Entretiens

Les entretiens sont de deux sortes : les entretiens individuels et ceux organisés en focus groupes.

De nature confidentielle, les entretiens concernent toutes les catégories des salariés : directeurs, responsables, agents de maîtrise et de production, commerciaux, ouvriers, personnel technique, administratif, d'entretien...et doivent tenir compte de plusieurs critères, tels que les périodes de travail, le genre, la diversité, la nature des contrats de travail...et assurer une représentation équitable des salariés. Les focus groupes sont particulièrement indiqués avec les IRP.

Les entretiens permettent de confronter les différentes opinions et points de vue recueillis et d'apprécier le degré de déploiement effectif de la stratégie de l'entreprise.

Les entretiens doivent inclure des parties prenantes externes les plus pertinentes vis-à-vis de l'entreprise notamment parmi les fournisseurs & sous-traitants, clients, ONG...

Etape 3. Visite des sites et installations

Le site central et ses installations sont visités en premier lieu avec un échantillon d'autres sites si l'entreprise est multi-sites. La visite permet de constater de visu le déploiement effectif de la stratégie de l'entreprise, ses procédures et ses processus. Elle permet d'observer l'état de l'entreprise en matière des conditions de travail, d'hygiène, de sécurité, de préservation de l'environnement, de gestion des déchets et des produits dangereux...

Etape 4. Elaboration & validation du rapport d'évaluation

Le cabinet établit le rapport d'évaluation et le transmet dans le délai de 15 jours à l'entreprise. Celui-ci fait ressortir le constat pour chacun des axes et objectifs de la charte conformément au modèle délivré par la commission RSE & Label de la CGEM. Le rapport énumère également les axes de progrès et les recommandations visant l'amélioration continue et précise les critères réhibitoires. Ce rapport doit être validé par l'entreprise à travers des échanges avec le cabinet et être accompagné par un plan d'action approprié.

Cette étape est conduite par une réunion de clôture avec le comité de direction de l'entreprise, et la participation des membres présents à la réunion d'ouverture. Lors de cette réunion une présentation sera faite par le cabinet ou groupement accrédité des principaux constats et recommandations pour d'une part la correction des écarts et d'autre part le renforcement de la performance globale de l'entreprise et la mise en place du plan d'actions d'amélioration continue avec précision des échéances et sur des objectifs chiffrés sur lequel la direction s'engage. En cas de critères réhibitoires suspensifs, l'entreprise doit impérativement corriger ou dans le cas où la durée nécessaire au déploiement total et sa finalisation est longue, démarrer significativement les corrections avant le dépôt de son dossier à la CGEM avec des engagements de la direction. Le cabinet effectuera une visite de vérification par la suite pour observer et s'assurer des corrections apportées et leurs pertinences consignées par l'auditeur, ce qui permettra à l'entreprise de déposer son dossier à la CGEM.

Le délai entre la date de réalisation de l'audit et le dépôt du dossier à la CGEM ne doit pas dépasser les 6 mois.

V. DEFINITIONS ET APPLICATION :

a. Durée de l'évaluation :

- C'est le temps effectif mesuré en Jour d'évaluation Homme requis pour évaluer une organisation/entreprise candidate au label. Cette durée inclut le temps sur site du client et le temps hors site pour la planification, la revue documentaire, les échanges avec le client, la rédaction du rapport et l'accompagnement de l'entreprise à l'élaboration de son plan d'actions.
- La durée d'évaluation consacrée aux activités associées, si nécessaires, (cas des parties prenantes externes et que les activités soient entreprises sur site ou en dehors) ne devrait pas constituer plus de 20% de l'évaluation sur site
- Si la planification et/ou la rédaction des rapports exigent plus de temps, ceci ne justifiera pas une réduction de la durée d'évaluation sur site et ce pour tout type d'évaluation.

b. Journée d'évaluation (J/H) :

La durée d'un jour d'évaluation Homme est normalement de 8 heures par jour. Eventuellement des ajustements du nombre de jours d'évaluation peuvent être nécessaires pour être en conformité avec la législation du travail, sur les temps de trajet, de repas, de travail.

c. Nombre réel d'employés :

- Le nombre d'employés inclut tout le personnel permanent par équipe, même ceux en horaires décalés, dont les activités entrent dans le domaine de l'évaluation. Le personnel non permanent (saisonnier, temporaire, en sous-traitance, sous contrat) et le personnel en temps partiel qui sera présent au moment de l'évaluation doivent être inclus dans le décompte du nombre d'employés.
- Le nombre réel des employés est utilisé comme base pour le calcul de la durée d'évaluation. Celui-ci est défini à partir du nombre des employés et en y apportant des ajustements nécessaires :
 - Selon le nombre d'heures travaillées, le nombre d'employés à temps partiel peut être réduit et converti en équivalent temps plein pour déterminer le nombre réels d'employés.
 - Une réduction appropriée devrait être effectuée pour le personnel non qualifié employé en très grand nombre dans certains secteurs pour compenser un niveau faible de technologie et d'automatisation.
 - Une réduction appropriée devrait aussi être effectuée quand une grande partie du personnel réalise une fonction simple et similaire telle que par exemple les transports, les chaînes de montage ou d'assemblage, etc...

d. Site Provisoire :

Un site provisoire est un site mis en place par une organisation/entreprise pour exécuter un travail spécifique ou un service pendant une période de temps défini et qui ne deviendra pas un site permanent (Ex. chantier). Si l'organisation candidate ou labellisée fournit des produits ou services sur des sites provisoires, ces sites doivent être intégrés dans les programmes d'évaluation.

VI. METHODE POUR DETERMINER LA DUREE D'EVALUATION

- Bien que l'effectif du personnel (permanent, temporaire ou à temps partiel) de l'entreprise soit le point de départ pour estimer la durée de l'évaluation, il n'est pas le seul élément de ce calcul. Il doit être considéré parmi un ensemble des facteurs entrant dans le calcul de la durée de l'évaluation, voir Article X.
- La méthode utilisée comme base pour le calcul de la durée d'une évaluation initiale nécessite d'interpréter le tableau A.
- En utilisant éventuellement un coefficient adéquat, ce même tableau peut être utilisé comme base de calcul pour les durées des évaluations de surveillance et de renouvellement.

- La présente orientation liste quelques dispositions qui devraient être prises en compte pour déterminer le temps nécessaire pour effectuer une évaluation. Ces facteurs ainsi que d'autres nécessitent d'être examinés lors de la revue de contrat par le cabinet ou groupement accrédité quant à leur impact potentiel sur la durée de l'évaluation, quel qu'en soit le type. Le tableau A donne le cadre pour la planification des évaluations et l'ajustement des durées, pour les 3 types d'évaluation, sachant que l'évaluation de surveillance porte particulièrement sur l'évaluation de l'évolution de mise en place du plan d'actions présenté par l'entreprise lors de sa labellisation avec des entretiens réduits.
- Le point de départ pour déterminer la durée d'évaluation doit reposer sur le nombre réel d'employés, puis être ajusté en fonction des facteurs importants s'appliquant à l'entreprise à évaluer et en attribuant à chaque facteur une pondération « additive » ou « soustractive » pour modifier le chiffre de base. Pour toute situation, l'établissement de la durée de l'évaluation y compris les ajustements effectués, doivent être consignés.
- Les calculs des durées d'évaluation utilisant le tableau A ne doivent pas inclure le temps d'évaluateurs juniors.
- La réduction de la durée ne doit pas dépasser 30% des durées indiquées dans le tableau A.

VII. DUREE DE L'ÉVALUATION INITIALE

- L'organisme accrédité doit déterminer, pour chaque client, le temps nécessaire à la planification et à la réalisation d'une évaluation complète et efficace et élaborer un plan d'évaluation. Quand un organisme accrédité a appliqué une réduction ou une augmentation aux durées définies dans le tableau A de la présente orientation, il doit en tenir les justifications à disposition de la commission RSE & Label pour vérification lors du renouvellement de son accréditation et sur demande.
- Les durées d'évaluation peuvent inclure les techniques d'évaluation à distance (ou évaluation électronique : coopération Internet interactive, téléconférences). Ces activités doivent être identifiées dans le plan d'évaluation et le temps passé pour ces activités peut être considéré comme une partie de la durée totale d'évaluation sur place. Dans le cas où le cabinet ou groupement accrédité chargé de l'évaluation établit un plan d'évaluation dans lequel les activités d'évaluation à distance s'élèvent à plus de 20% de la durée prévue de l'évaluation sur site, il doit justifier ce plan d'évaluation et garder les enregistrements correspondants pour toute demande de la commission RSE & Label pour vérification.
- Les évaluations électroniques des sites éloignés sont considérées comme des évaluations à distance, même si l'évaluation électronique est effectuée physiquement dans les locaux de l'organisation.

VIII. EVALUATION DE SURVEILLANCE OU DE SUIVI

- L'évaluation de surveillance est programmée à 18 mois de la date d'obtention du label. Cette évaluation permet la vérification de la continuité du système et le suivi de son amélioration ainsi que la pertinence des actions mises en place dans une démarche de progrès continu durant la période du bénéfice du label. Cette évaluation portera particulièrement sur le déploiement du plan d'action et les recommandations du comité d'attribution lors de la labellisation comme stipulé sur le courrier adressé à l'entreprise par la CGEM. Elle permettra aussi d'identifier les actions distinguées et les bonnes pratiques engagées et menées par l'entreprise et non programmées dans son plan d'action.
- Une attention particulière doit être portée dans le cas où l'entreprise a connu entre la période de labellisation et l'évaluation de suivi un changement dans son management, une réorganisation stratégique ou des nouveaux éléments pouvant agir sur le périmètre de l'audit (absorption, fusion, création d'une nouvelle activité...).

- Une mise à jour des informations de l'entreprise liées à l'évaluation doit être disponible pour la planification de chaque évaluation de surveillance ou de renouvellement.
- La durée totale de l'évaluation de surveillance d'après le premier point ci-dessous est en lien étroit avec le plan d'action issu de la labellisation et égale au plus au 1/3 du temps passé sur l'évaluation initiale (dans les mêmes conditions).

IX. RENOUELEMENT

La durée de l'évaluation de renouvellement devrait être calculée sur les bases des informations du client mises à jour et est en général égale à 2/3 du temps qui serait nécessaire à l'évaluation initiale de cette organisation s'il était réalisé au moment où cette dernière doit faire l'objet d'une réévaluation (donc pas 2/3 de la durée initiale d'évaluation). La durée de l'évaluation doit prendre en compte les résultats et les performances constatés lors de la dernière évaluation.

Les documents relatifs à l'évaluation antécédente, initiale et/ou de suivi (rapports des évaluations, plans d'action, les courriers de la CGEM suites à ces évaluations avec les recommandations du comité d'attribution...), doivent être remis aux organismes qui vont réaliser les nouvelles évaluations afin de ne pas pénaliser l'entreprise et pour une meilleure gestion de temps et de la durée de l'évaluation.

X. FACTEURS D'AJUSTEMENT DE LA DUREE D'ÉVALUATION

Les facteurs suivants peuvent être pris en compte, mais ne sont pas limités à :

I. Augmentation de la durée d'évaluation

- Une organisation couvrant des processus hautement complexes ou un nombre relativement important d'activités ;
- Une plus forte sensibilité de l'environnement comparé à un site classique du secteur industriel
- Le point de vue des parties intéressées cas de l'historique des relations entre l'organisation et les parties prenantes ;
- Des aspects sociaux ou environnementaux supplémentaires ou inhabituels ou des conditions réglementaires pour le secteur ;

II. Réduction de la durée d'évaluation

- Un site de très petite taille par rapport au nombre d'employés, par exemple un site de bureaux uniquement ;
- La maturité de l'organisation : âge, système de management ;
- Une connaissance préalable de l'organisation du client ; par exemple : organisation déjà audité ou évaluée selon une des normes par le même organisme accrédité ;
- L'état de préparation du client en vue de l'évaluation ; par exemple : déjà certifié ou reconnu par un autre schéma tierce partie ;
- Activités peu complexes, par exemple :
 - Des processus impliquant une seule activité générale ; par exemple, uniquement des services
 - Activités identiques réalisées par toutes les équipes avec preuves pertinentes d'une performance équivalente de toutes les équipes basées sur des évaluations antérieures (évaluations internes ou évaluation de l'organisme certificateur) ;
 - Un fort pourcentage d'employés exerçant une même fonction simple ;
- Quand le personnel inclut des employés « hors site » (vendeurs, chauffeurs, personnels de service, etc.) et qu'il est possible d'évaluer concrètement leurs activités par revue des enregistrements de leurs activités sans nécessité qu'ils soient présents ;

Toutes les caractéristiques, des processus et produits/services de l'entreprise devraient être considérés et un ajustement pertinent devrait être réalisé en fonction des facteurs qui pourraient justifier une baisse ou une augmentation de la durée d'évaluation en vue d'obtenir une évaluation efficace. Des facteurs d'augmentation peuvent être compensés par des facteurs de réduction.

XI. DUREE D'ÉVALUATION MULTI-SITES

- Dans le cas d'évaluations multi-sites, le point de départ pour le calcul de la durée d'évaluation de chaque site doit appliquer le tableau A. Cependant des réductions peuvent être appliquées dans le cas où certaines procédures de management ne concernent pas le site étudié et sont de la responsabilité première du site qui contrôle.
- Les exigences pour les évaluations par échantillonnage des organisations multi-sites sont données avec plus de détail en annexe.

Tableau A des durées d'évaluation
Relation entre nombre réel d'employés et durée d'évaluation
(Évaluation initiale uniquement)

Nombres réel d'employés	Durée d'évaluation (jours/Hommes)
< 50	5
50 - 150	7 à 9
150 - 400	9 à 12
400 - 700	12 à 14
700 <	15 & plus

XII. TARIFICATION :

La politique tarifaire relève de la liberté de chaque cabinet ou groupement, et elle est déclinée selon le niveau de séniorité. Cependant, afin d'éviter qu'une tarification trop « compétitive » se traduise par un niveau insuffisant de qualification et de séniorité, nous recommandons de retenir un seuil minimal de 6.000 J/H.

ANNEXE : REGLES D'ECHANTILLONNAGE

Entreprise multi-sites :

Une organisation ou entreprise multi-sites est composée nécessairement d'un siège central et d'un ou plusieurs sites locaux ou régionaux. Ces sites doivent avoir un lien juridique ou contractuel avec le siège central de l'organisation et faire l'objet d'un système de management commun.

Les exemples possibles d'organisations multi-sites :

- organisations fonctionnant avec des franchisés
- entreprises de production disposant d'un réseau d'agences commerciales, (réseau de ventes)
- des sociétés de service avec des sites multi-sites offrant un service semblable.

Eligibilité pour une organisation qui a recours à l'échantillonnage

- Les processus de tous les sites doivent être de même nature et doivent être mis en œuvre avec des méthodes et procédures similaires.
- Les organisations qui mènent leur activité par des processus liés dans des endroits différents sont aussi éligibles à l'échantillonnage. Lorsque les processus de chaque endroit ne sont pas semblables, mais sont clairement liés, le plan d'échantillonnage doit inclure au moins un exemple de chaque processus mené par l'organisation (ex. la fabrication de composants électroniques dans un endroit, l'assemblage des mêmes composants par la même compagnie dans plusieurs autres endroits).
- Il doit être démontré que le siège central de l'organisation a établi un système de management conforme à celui du système de management approprié faisant l'objet de l'audit et que toute l'organisation satisfait aux exigences du référentiel.
- Les organismes accrédités par la CGEM devraient disposer de procédures documentées visant à restreindre l'échantillonnage des sites si ce dernier ne permet pas d'obtenir un niveau de confiance suffisant dans l'efficacité de l'organisation faisant l'objet de l'évaluation.

Echantillonnage

Méthodologie :

- L'échantillon devrait être réalisé de façon partiellement sélective suivant les facteurs ci-dessous et partiellement non sélective, et devrait être le résultat de la sélection d'une série de sites différents, sans exclure le facteur aléatoire de l'échantillonnage.
- Au moins 25 % de l'échantillon devraient être sélectionnés de manière aléatoire.
- Le siège central doit être informé des sites à inclure dans l'échantillon.

Taille de l'échantillon

- L'organisme accrédité doit disposer d'une procédure documentée pour déterminer l'échantillon à prendre en compte lors de l'audit des sites dans le cadre de l'audit et de l'évaluation d'une organisation multi-sites.
- L'organisme accrédité doit avoir des enregistrements pour chaque candidature multi-sites.
A titre d'exemple : Le calcul suivant repose sur l'exemple d'une activité présentant des risques faibles à moyens avec moins de 50 employés sur chaque site. Le nombre minimum de sites à visiter par audit est le suivant :
 - Evaluation initiale : la taille de l'échantillon devrait être égale à la racine carrée du nombre de sites distants : ($y=\sqrt{x}$), en particulier pour les sites industriels mais dans le cas des agences commerciales, ce coefficient mérite d'être très réduit.
 - Evaluation de renouvellement : la taille de l'échantillon devrait être la même que celle d'un audit initial. Cependant, si le système de management s'est avéré efficace sur une période de trois ans, la taille de l'échantillon pourrait être réduite d'un facteur égal à 0,8, à savoir : ($y=0,8\sqrt{x}$), résultat arrondi au nombre entier supérieur.
- Le siège central doit être évalué à chaque évaluation initiale, de maintien et de renouvellement.