
Rapport de stage de fin d'études

5^{ème} année

Chargée de mission Responsabilité Sociétale
de l'Entreprise et projets de territoire

CNR

Siège social
2 rue André Bonin,
69 316 Lyon



Tuteur entreprise :

Dimitri Coulon
Délégué territorial

Tuteur académique :

Céline Tanguay

Jeanne Wurmser

ADAGE
2021

Table des matières

Introduction	5
I. Présentation de la structure d'accueil	5
II. Présentation des missions et leur déroulé	8
II.1. Contexte du stage.....	9
II.2. Mission RSE : Responsabilité sociétale de l'entreprise	10
II.2.1. Définition de la RSE et politique RSE de CNR	10
II.2.2. Présentation et déroulé de la mission RSE.....	11
II.2.3. Livrables de la mission RSE	13
II.3. Mission appui de CNR aux projets de territoire.....	15
II.3.1. Définition des projets de territoire et cadre d'intervention de CNR.....	15
II.3.2. Description et déroulé de la mission appui de CNR aux projets de territoire	17
II.3.3. Livrables mission appui CNR aux projets de territoire	18
II.4. Méthode utilisée pour la réalisation des missions.....	19
III. Retour réflexif sur l'expérience.....	20
III.1. Démarche et méthodes mises en œuvre.....	20
III.2. Analyse critique des résultats produits	22
III.2.1. Mission RSE	22
III.2.2. Mission PCAET et projets de territoire	24
III.3. Propositions de pistes de changement.....	25
III.4. Bilan des compétences acquises	26
III.5. Projection dans un métier	27
Conclusion.....	29
Bibliographie	30
Signification des sigles et acronymes.....	31
Glossaire	31

Table des figures et des tableaux

Figure 1 Répartition du capital de CNR	5
Figure 2 Les chiffres clés de CNR.....	6
Figure 3 Directions territoriales de CNR	6
Figure 4 Nouveau logo des Plans 5 Rhône (anciennement appelés Missions d'intérêt Général)	7
Figure 5 : Description schématique de la stratégie CNR 2030	7
Figure 6 : Les 6 ambitions de la stratégie CNR 2030	8
Figure 7 Aménagements hydroélectriques de la direction territoriale du Haut-Rhône	9
Figure 8 Axes et engagements de la politique RSE 2020-2025	10
Figure 9 : Schéma expliquant le management transversal	12
Figure 10 : Schéma illustrant les parties prenantes de CNR	12
Figure 11 : Exemple d'une fiche Action du plan d'action RSE de la Direction territoriale du Haut-Rhône	15
Figure 12 : Schéma de présentation de la méthode AGILE.....	19
Figure 13 : Photo du Rhône	29

Introduction

Voici le rapport de stage reflétant mes cinq mois à la Compagnie Nationale du Rhône en tant que chargé de mission RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) et projets de territoire. Ce rapport présente l'entreprise, explique le mandat qui m'a été conféré d'accomplir, la méthode suivie pour la réalisation de mes missions et les résultats obtenus ainsi que mon retour d'expérience.

De manière opérationnelle, les objectifs du stage étaient les suivants :

- Prendre connaissance du contexte local et s'appropriier les enjeux relatifs à mes missions et à l'entreprise
- Mettre à jour et enrichir le plan d'action RSE en établissant des propositions d'actions cohérentes compte tenu de l'ambition portée par CNR
- Organiser la planification, la mise en place et le suivi de projets pluridisciplinaires
- Rencontrer les EPCI engagées dans des projets de territoire (PCAET, CRTE, PAAT) afin d'identifier les thématiques et actions sur lesquelles CNR peut venir en appui (financier, techniques) et élaborer des conventions de partenariat pour contractualiser avec ces parties prenantes.

I. Présentation de la structure d'accueil

La Compagnie nationale du Rhône est le concessionnaire du Rhône depuis 1934, elle est responsable de son aménagement et de sa valorisation. C'est une société anonyme d'intérêt général dont le siège social est situé à Lyon. Le modèle de l'entreprise s'articule autour d'une gouvernance équilibrée publique-privée qui garantit l'association de l'ensemble des parties-prenantes au service de l'aménagement durable du territoire. Cette gouvernance majoritairement publique, se compose d'une présidente, de deux directeurs généraux et d'un conseil de surveillance composé de deux représentants de l'état, d'actionnaires et de représentants du personnel de CNR.

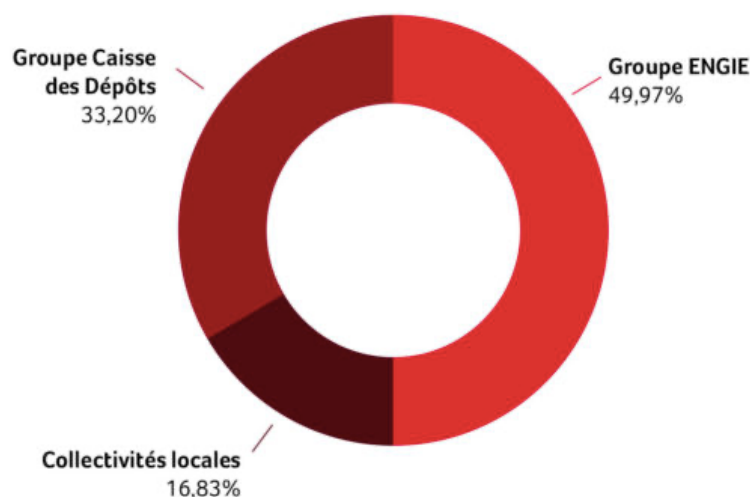


Figure 1 Répartition du capital de CNR (CNR.tm.fr)

Les trois missions historiques et solidaires de CNR sont la production d'énergie renouvelable (hydroélectricité, photovoltaïque, éolien), le développement du transport fluvial et l'irrigation des terres agricoles. CNR est le premier producteur français d'énergie exclusivement renouvelable. Le domaine concédé représente 550 kilomètres et 30 000 hectares.

Les chiffres clés



Figure 2 Les chiffres clés de CNR

Afin d'être au plus près de la réalité des territoires traversés par le Rhône et de travailler en étroite collaboration avec eux, CNR a mis en place 4 directions territoriales (DT) : Haut-Rhône, Rhône-Saône, Rhône-Isère et Rhône-Méditerranée. Grâce à cet ancrage local et à cette démarche de travail collaboratif avec les différents partenaires, CNR construit une dynamique d'intelligence collective. L'organisation de la CNR est complexe et se divise en différentes directions qui sont détaillées en annexe.

Depuis sa création, CNR a conçu et construit 19 centrales hydroélectriques, 19 barrages et 14 écluses, ouvert 330 km de voie navigable entre Lyon et la Méditerranée et aménagé des sites industriels et portuaires. CNR est aménageur des territoires et œuvre à leur bénéfice, en effet, une partie des richesses produites et de la valeur créée à partir de la production d'énergie leur est reversée dans le cadre de ses Missions d'Intérêt Général (MIG). L'eau du Rhône a toujours été un bien commun, c'est pourquoi, depuis la création de CNR, les revenus issus de l'exploitation du fleuve doivent bénéficier à tous.

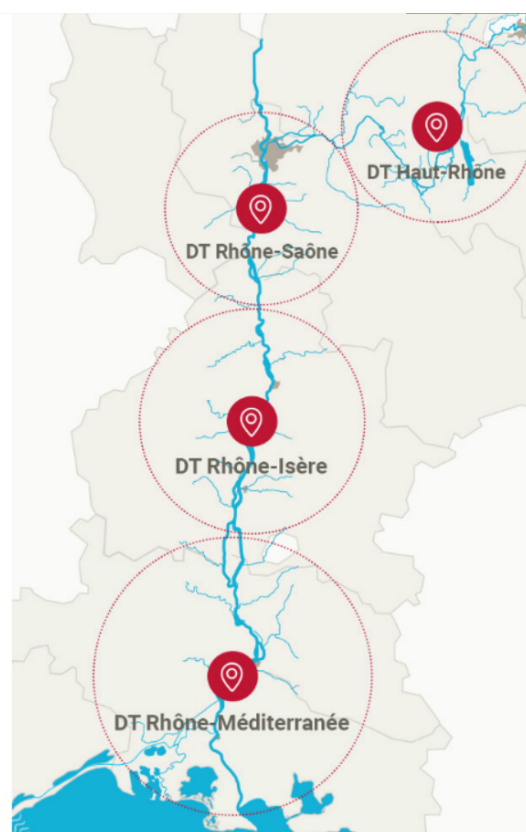


Figure 3 Directions territoriales de CNR

Les Missions d'Intérêt Général permettent d'agir en collaboration avec les acteurs territoriaux pour mettre en œuvre des aménagements et des actions contribuant au développement durable des territoires.

Ainsi, CNR s'engage dans de nombreux partenariats qui concrétisent à la fois sa forte volonté d'ancrage local et son soutien aux territoires autour des thématiques liées à l'énergie, la mobilité durable, la ressource en eau, la biodiversité, le développement économique et touristique, le transport fluvial. Les missions d'intérêt générales sont réalisées sous forme de plans quinquennaux désormais appelés Plans 5 Rhône et font l'objet d'un plan d'action.



Figure 4 Nouveau logo des Plans 5 Rhône (anciennement appelés Missions d'intérêt Général)

CNR est donc un acteur clé de la transition énergétique et écologique et du développement durable des territoires. De plus, consciente que la lutte contre le changement climatique est le grand défi à relever, CNR s'engage avec 9 engagements stratégiques qui contribuent à façonner le paysage énergétique européen de demain. Les engagements sont les suivants :

- Participer à la formation des « consommateurs » de demain
- Associer citoyens et collectivités à certains projets
- Accentuer la concertation publique
- Démultiplier la stratégie RSE
- Tester les énergies du futur
- Étendre la production en énergie photovoltaïque et en énergie éolienne
- Partager les connaissances en France et à l'international
- Encourager des mobilités alternatives
- Soutenir l'agriculture durable

Afin de répondre à ces engagements, CNR s'est doté d'une stratégie : CNR 2030 qui regroupe 6 ambitions, déclinées dans un plan d'action : le premier plan biennal. Ce plan d'action biennal intègre des actions qui émanent de la stratégie de développement, des Missions d'intérêt général (désormais Plan 5 Rhône) et de la politique RSE (responsabilité sociale de l'entreprise).



Figure 5 : Description schématique de la stratégie CNR 2030

Dans le contexte de la crise sanitaire qui frappe notre pays et ses entreprises, ces 6 ambitions sont la contribution de CNR à l'effort nécessaire pour une relance verte de l'économie.



Figure 6 : Les 6 ambitions de la stratégie CNR 2030

Le déroulement du stage s'inscrit dans un contexte particulier, en effet, la concession du Rhône, confiée en 1934 à la Compagnie Nationale du Rhône arrive à échéance en 2023. Toutefois, l'État (Ministère de la Transition Écologique et Solidaire) souhaite prolonger la concession jusqu'en 2041, dans une logique de poursuite du fonctionnement actuel, avec des modifications envisagées qui s'inscrivent dans la continuité des missions historiques. Ces changements concernent l'étendue du périmètre concédé, un schéma directeur actualisé avec le déploiement des plans 5 Rhône (qui concerneront désormais 5 volets d'actions déployés via des plans quinquennaux avec des engagements de 165 M€ par période de cinq ans) ainsi qu'un programme d'études et de travaux supplémentaires (réalisation d'un nouvel aménagement hydroélectrique, construction, l'aménagement et l'amélioration d'infrastructures hydroélectriques...).

La signature de l'avenant de concession est prévue pour septembre 2021, ce qui va permettre à CNR de se projeter et d'investir dans des projets de long terme et de relancer ainsi les projets qui étaient en suspens jusque-là. De plus, l'augmentation des moyens notamment pour le déploiement des Plans 5 Rhône, encourage CNR à identifier de nombreux projets pour la transition écologique et énergétique afin d'utiliser les ressources dont il dispose.

II. Présentation des missions et leur déroulé

II.1. Contexte du stage

Cette section présente les deux missions principales sur lesquelles j'ai été mandaté.

Mon stage s'est déroulé au sein de la direction territoriale du Haut Rhône (DTHR) qui se trouve dans la ville de Belley. Les Directions territoriales assurent le fonctionnement en toute sûreté des ouvrages hydrauliques situés sur les kilomètres du Rhône de leurs périmètres respectifs. Le périmètre de la direction territoriale du Haut-Rhône couvre quatre départements, l'Isère, l'Ain, la Savoie et la Haute-Savoie. Les directions territoriales contribuent au développement des énergies renouvelables au cœur des territoires. Elles confortent l'ancrage local de CNR, par des partenariats et projets co-construits avec les parties prenantes et développés au titre des Missions d'intérêt général.

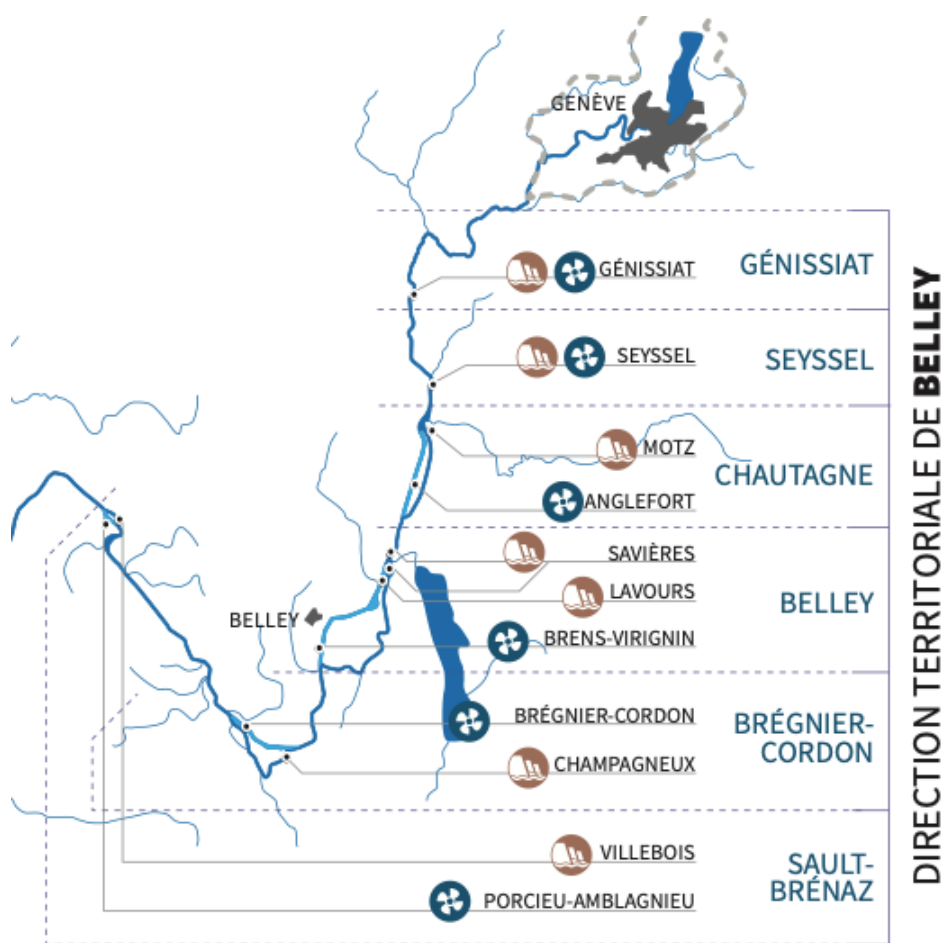


Figure 7 Aménagements hydroélectriques de la direction territoriale du Haut-Rhône

Le stage s'est déroulé avec une majorité de télétravail avec en moyenne deux jours de travail en présentiel par semaine. Les réunions et les entretiens en interne se sont réalisés sur Teams ou en personnes tandis que les réunions avec les parties prenantes extérieures ont eu lieu en personne la majeure partie du temps.

Rattachée au Délégué Territorial de la Direction territoriale du Haut Rhône, Monsieur Dimitri COULON, j'ai participé à l'enrichissement de la démarche de responsabilité sociétale

de l'entreprise et à l'appui de CNR aux projets de territoires, notamment des plans climats dans le cadre des missions d'intérêt général. Dimitri COULON est notamment chargé de mettre en œuvre le programme des MIG sur le territoire du Haut-Rhône, c'est donc la personne à l'écoute et au service des projets de territoire.

II.2. Mission RSE : Responsabilité sociétale de l'entreprise

II.2.1. Définition de la RSE et politique RSE de CNR

La responsabilité sociétale des entreprises est définie comme « l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. En d'autres termes, la RSE c'est « l'ensemble des pratiques mises en place par les entreprises dans le but de respecter les principes du développement durable » (Ministère de l'économie, 2020).

Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un impact positif sur la société tout en étant économiquement viable. Chez CNR, la RSE est le socle du modèle industriel d'intérêt général selon lequel l'ensemble des activités créatrices de valeur doivent agir en faveur d'un développement socialement équitable, économiquement viable, respectueux de l'environnement et, de ce fait, durable. Cette responsabilité fait partie de la gouvernance d'entreprise et touche à chaque aspect de l'entreprise, notamment l'exploitation, les ressources humaines, la fabrication, la chaîne d'approvisionnement, la santé et la sécurité etc. L'engagement RSE de CNR se prouve par ses certifications ISO 26000, ainsi que l'obtention du label diversité.

Ainsi, les principes fondateurs de la RSE (économie, environnement, social) sont au cœur des préoccupations de CNR depuis 1934. L'objectif pour CNR à travers ses engagements RSE est de contribuer aux Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU par des actions concrètes. Pour rappel, ce concept désigne la capacité à combler nos besoins actuels sans compromettre ceux des générations futures. Il a pour objectifs de concilier les domaines économiques, sociaux et écologiques des activités humaines (INSEE, 2016).

L'engagement RSE fort de CNR se déploie au travers d'un plan d'action. CNR a élaboré, en 2020, une nouvelle politique RSE qui se décline en 4 axes et 19 engagements, que voici :



Figure 8 Axes et engagements de la politique RSE 2020-2025

Préserver l'environnement naturel tout en s'impliquant dans la raréfaction de la ressource en eau et en menant des actions sur l'environnement d'industriel ; contribuer à la transition écologique en accélérant la production d'énergie renouvelable et en stimulant l'innovation, la consommation d'énergie verte ou encore les modes de transports alternatifs; accompagner le développement des territoires dans la construction de projets durables avec les parties prenantes, le soutien à l'agriculture et favoriser l'emploi local et des achats de proximité; placer l'humain au cœur de l'entreprise en donnant la priorité au respect des hommes et des femmes sur lesquels CNR fonde son développement.

Le déploiement interne et externe de la politique RSE s'effectue au travers :

- D'un plan d'action RSE annuel validé par le Directoire dont le suivi fait l'objet d'un reporting mensuel auprès du comité stratégique.
- Du plan biennal de la stratégie CNR 2030.
- D'un plan quinquennal de missions d'intérêt général (Plan 5 Rhône).
- De la mise en œuvre des 9 engagements en faveur du climat et de la transition énergétique.
- De nombreux partenariats avec de multiples acteurs du territoire.

La RSE est une démarche transversale qui intègre l'ensemble des activités. Ainsi, des actions RSE sont entreprises au sein de chacun des services (ressources humaines, pôle qualité, sécurité et environnement, achats, exploitation, maintenance etc.). Le plan d'action RSE de CNR se décline en un plan sur deux ans qui regroupe une cinquantaine d'actions. Les directions territoriales peuvent être la cible de ces actions et participent à leur réalisation.

Ce plan est piloté au niveau du siège de CNR à Lyon. Or, la direction territoriale du Haut-Rhône, étant proactive sur cette thématique depuis plusieurs années, a établi son propre plan d'action développement durable (PADD dès 2011, aujourd'hui appelé plan d'action RSE). L'élaboration d'un PADD pour la DTHR était d'autant plus significative qu'elle ne résultait pas d'une obligation interne. Il s'agissait d'un choix volontaire de la Direction, qui accompagnait notamment la certification de management environnemental ISO 14001, et qui a permis l'obtention de la norme ISO 26000 relative à la RSE et de la labellisation LUCIE. La direction territoriale du Haut-Rhône a donc servi de modèle pour l'ensemble de la CNR.

II.2.2. Présentation et déroulé de la mission RSE

Dans ce cadre, ma mission était la mise à jour et enrichissement du plan d'action RSE de la DTHR, dont la dernière version datait de 2017 afin de l'adapter à la nouvelle politique RSE. Ma mission a été à la fois de décliner le plan d'action RSE de CNR au niveau local, à l'échelle de la DTHR et de l'enrichir en proposant de nouvelles actions concernant le périmètre du Haut-Rhône. En parallèle, la mise à jour s'est entreprise par la restructuration des axes, l'identification des actions réalisées ou toujours en cours, ainsi que la définition de nouveaux objectifs.

Ce travail s'est réalisé en collaboration avec les différents services présents au sein de la direction territoriale tels que le pôle Qualité Sécurité Environnement (QSE), le service des achats, le pôle des ressources humaines, le pôle exploitation et maintenance essentiellement mais aussi avec les différentes directions au sein du siège. J'ai agi aux côtés du délégué

territorial, ce qui a contribué notamment au management transversal global de la direction territoriale. En effet, les actions RSE doivent être pilotées par les responsables des différents services, mon rôle a donc été de m'assurer de la mise en œuvre des actions, du bon déroulement des projets et de la supervision du lancement de nouveaux projets.

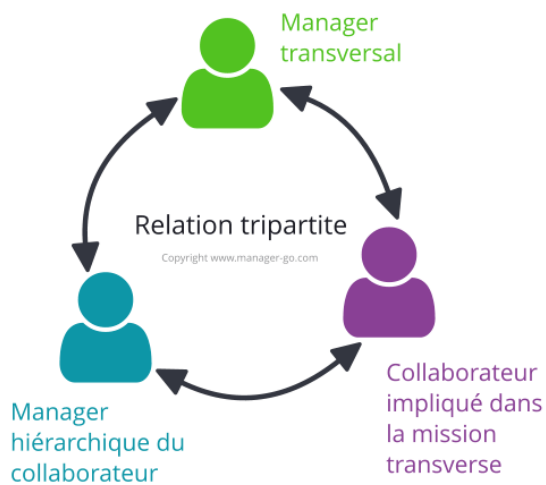


Figure 9 : Schéma expliquant le management transversal

les objectifs de chaque partie prenante en accord la mise en œuvre de la politique RSE et d'actions en faveur du développement durable.

Mes missions ont consisté essentiellement à de la gestion de projets qu'on peut définir comme suit : "planifier, organiser, suivre et maîtriser tous les aspects d'un projet, ainsi que la motivation de ceux qui sont impliqués dans le projet, de façon à atteindre les objectifs de façon sûre et dans les critères définis de couts, de temps et de performances" (Yende, 2019).

Afin de réaliser ces missions, dans un premier temps, il m'a fallu prendre connaissance du fonctionnement, des pratiques et de l'évolution des activités de l'entreprise. De ce fait, les premières semaines ont essentiellement été consacrées à la prise de connaissance des documents mis à ma disposition (diagnostics, stratégies, bilans), ainsi qu'à la participation à des réunions. Durant cette période, j'ai pu approfondir ma compréhension des activités menées par CNR et des projets dans lesquels ils se sont engagés. J'ai également pu m'approprier la nouvelle politique RSE afin d'être en mesure de la communiquer aux parties prenantes internes et externes concernées. CNR développe en effet un dialogue continu avec ses parties prenantes qui ont une multitude de profils différents.

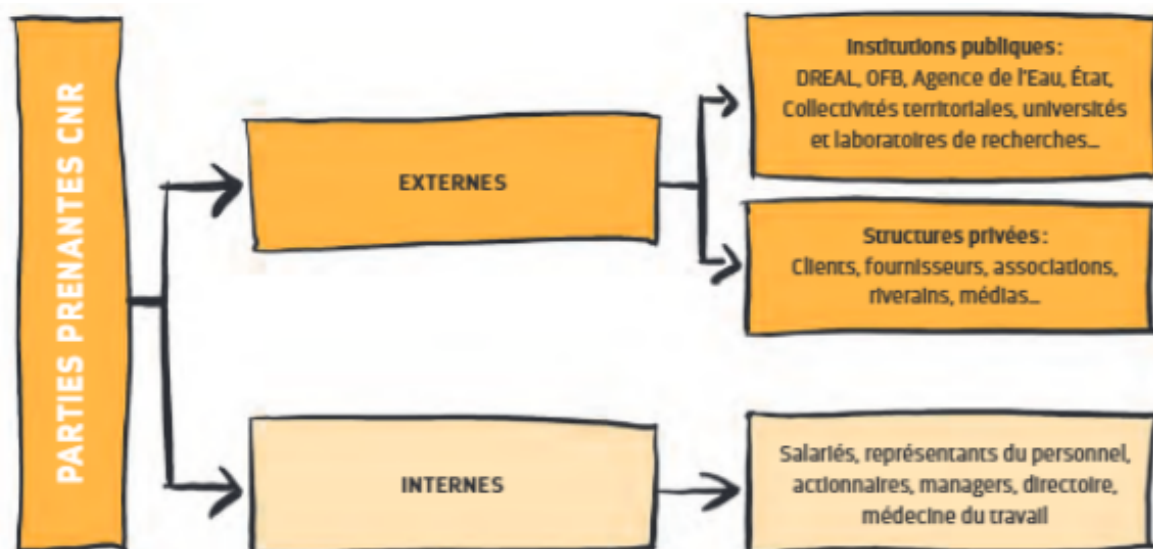


Figure 10 : Schéma illustrant les parties prenantes de CNR

Cette période d'intégration m'a également permis d'élaborer un plan de travail pertinent axé sur la gestion de projet. J'ai pu construire un rétro planning avec les grandes phases et objectifs de réalisation.

En parallèle, des échanges avec les différents départements de la DTHR ont été réalisés afin de faire le point sur les actions RSE engagées par la direction territoriale. Cela a également permis de rendre compte de l'intégration des enjeux du développement durable par les agents de la DTHR. Ces échanges se sont faits de façon itérative. Ce travail de communication et de mise à jour de l'avancement des actions prévues dans le précédent plan d'action m'a permis d'échanger avec les différents responsables dans le but d'améliorer leurs pratiques et d'envisager de nouveaux objectifs ou nouvelles actions possibles à mettre en place sur le territoire du Haut-Rhône. Bien qu'une majorité des actions ont nécessité des échanges en interne à la DTHR, j'ai également entretenu des relations avec les parties prenantes partenaires pour certains projets.

Afin d'enrichir le plan d'action, j'ai analysé différents documents de type bilans, retours d'expérience, rapports afin de proposer des améliorations et des nouveaux objectifs pour les actions récurrentes ou toujours en cours. J'ai également réalisé du benchmarking dans le but d'identifier des actions qui pourraient être mises en place à la direction territoriale du Haut-Rhône.

Une fois les objectifs et priorités d'action définies en collaboration avec les services ou parties prenantes externes CNR, j'ai mis à jour et élaboré les fiches action du plan RSE de la direction territoriale du Haut-Rhône. Au sein de ces fiches actions, j'ai défini des indicateurs de contrôle de performance de la politique RSE afin d'optimiser le suivi de ce plan d'action. Ainsi, j'ai complété ce travail de planification par l'application concrète des actions et la réalisation de projets lorsque possible. Ainsi, afin de définir les éléments opérationnels des projets, j'ai été amené à organiser des réunions de travail entre les différentes parties prenantes ainsi qu'à organiser ou à participer à des groupes de travail pour définir les modalités des projets à mettre en œuvre. Mon rôle a été de formaliser l'organisation et le pilotage des projets. Pour cela, j'ai identifié les dimensions des projets, déterminé les besoins préliminaires, les ressources et tous les éléments nécessaires afin de préparer le lancement des projets.

A la fin de mon stage, j'ai présenté ce plan d'action en comité de direction afin de déterminer et de communiquer les priorités d'actions de l'entreprise en termes de développement durable.

II.2.3. Livrables de la mission RSE

Ces cinq mois de stage ont abouti à la rédaction d'un plan d'action composé d'une trentaine de fiche action. Les fiches action ont toutes le même modèle. Elles sont composées d'un certain nombre de catégories comme le contexte, les objectifs ou les propositions d'actions.

Voici une fiche action pour exemple de projet :

Plan d'Action RSE – DTHR – 2021-2023



Intitulé de l'action	Encourager la mobilité durable : acquisition de vélos à assistance électrique pour la DTHR – Action N
Axe RSE	Axe 2 – Encourager la transition écologique
Responsable DTHR	D. COULON
Responsable siège	C. WAGRET, V. BRAISE
Cible(s) de l'action	Agents CNR
Objectif(s)	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de 5 VAE à la DTHR (2 pour les bureaux de Belley, 2 à Génissiat, 1 à Sault-Brénaz) Encourager les salariés à se déplacer en VAE pour leurs trajets professionnels
Acteurs internes / Partenaires	Responsables d'aménagements : P. HACQUARD, G. GAUTHIER Prolynx (prestataire)
Contexte	<p>Historique : 2011, achat de 2 VAE chez Cap-Cool, 1350€ pièce et frais pour les diverses opérations de maintenance qui ont été nombreuses. 2016 : panne de ces vélos puis en 2017, réalisation d'un recensement des besoins (à la suite d'une demande du siège pour une approche groupée à l'échelle de la vallée). 2018 : chiffrage d'une offre complète pour la DTHR (fourniture, location, maintenance) sans suite.</p> <p>Leur entreposage devra se faire dans un local sécurisé avec possibilité de chargement des batteries.</p>
Actions prévues	<ul style="list-style-type: none"> Acquisition de 5 VAE (2 pour Génissiat, 2 pour la DT, 1 pour Sault-Brénaz) Sensibilisation des salariés à la mobilité durable (concept, moyens, bénéfices) lors de la semaine européenne du développement durable et du <u>challenge</u> mobilité Système de réservation à mettre en place sur Résalier pour les VAE du site de Belley, en libre-service pour les exploitants. Installation de casiers dans l'espace d'accueil de la DTHR afin de pouvoir y stocker le matériel (casque, gilet, batterie) Mise en place de référent mobilité

Mise en œuvre de l'action (outils et indicateurs de suivi)	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisition des VAE réalisée - Nombre de réservations des VAE effectuées - Révision du contrat de location longue durée chaque année avec Prolynx
Bénéficiaire(s) des résultats	Agents CNR, bilan carbone
Budget prévisionnel	Coût de la prestation : environ 7000 euros par an



Figure 11 : Exemple d'une fiche Action du plan d'action RSE de la Direction territoriale du Haut-Rhône

Étant donné la fin du stage chez CNR le 30 septembre 2021, la rédaction des fiches actions à ce stade n'est pas terminée. Seulement quelques fiches actions sont disponibles en annexe ainsi qu'un tableau comprenant l'ensemble des énoncés des fiches action.

Ces fiches actions se doivent synthétiques et tiennent en général sur une page. Toutefois, des documents complémentaires existent pour chaque fiche action. Comme expliqué précédemment, ces actions n'ont pas seulement été planifiées, j'ai contribué à leur application concrète lorsque possible.

Ainsi, concernant l'acquisition de VAE, j'ai identifié les besoins du projet dans un premier temps en contactant les responsables d'aménagement afin de connaître leur volonté de faire l'acquisition d'un vélo à assistance électrique pour leur aménagement ou non. Par la suite, je me suis assurée de la présence de plusieurs critères comme la présence d'un local sécurisé pour le stockage du vélo, d'une prise de recharge à proximité etc. Par la suite, j'ai contacté différents prestataires et réalisé une comparaison des offres. Le choix du prestataire s'est fait en prenant en compte différents critères dans une réflexion de développement durable, prestataire local, lieux de fabrication des vélos... J'ai également dû déterminer des référents mobilité afin que les futurs utilisateurs sachent qui contacter en cas de questionnement concernant les VAE. De ce fait, ce travail de mise en place concrète des actions n'apparaît pas forcément dans les fiches action et a constitué la majorité de mon temps de travail.

II.3. Mission appui de CNR aux projets de territoire

II.3.1. Définition des projets de territoire et cadre d'intervention de CNR

Dans le cadre du Plan 5 Rhône, CNR agit en collaboration avec les acteurs territoriaux pour mettre en œuvre des aménagements et des projets contribuant au développement durable des territoires. CNR peut s'engager dans de nombreux partenariats autour des thématiques liées à l'énergie, la mobilité durable, la ressource en eau, la biodiversité, l'agroécologie, le développement économique et touristique, le transport fluvial, à savoir, toute thématique étant en lien avec l'aménagement du fleuve. Ainsi, la Compagnie Nationale du Rhône peut contribuer au financement de projets et mettre à dispositions des ressources, financières, techniques ou humaines.

Concernant le périmètre du domaine sur lequel CNR peut agir, pour la direction territoriale du Haut-Rhône, il s'agit du domaine concédé du Haut-Rhône essentiellement mais l'échelle peut varier. Le domaine concédé par l'état à CNR représente 330 km de voies navigables et plus de 30 000 hectares le long du Rhône. Toutefois, CNR peut également agir à l'échelle de communes riveraines du fleuve et plus globalement d'EPCI pour certains projets. Actuellement, les cadres d'interventions du plan 5 Rhône sont en cours d'élaboration et seront finalisés en septembre, lors de la signature de l'avenant de la prolongation de concession du Rhône. Ces cadres d'interventions permettent de définir les modalités d'intervention, de financement, d'appui techniques aux projets en fonction des différentes thématiques. Ils seront publiés de manière transparente à tous les acteurs du territoire dès leur définition.

Les cinq thématiques du plan 5 Rhône sont les suivantes :

- **L'énergie** : stockage électricité, hydrogène vert, corridor de recharge électrique, développement d'énergie renouvelable, accompagnement de centrales villageoises etc. Les projets concernant la thématique de l'énergie peuvent être également accompagnés via la stratégie de développement. Selon la nature des projets, l'appui de CNR peut se réaliser dans le cadre du plan 5 Rhône (mission d'intérêt général) ou de sa stratégie de développement (développement des actifs).
- **L'agriculture** : nouvelle thématique introduite dans les missions d'intérêt général (jusqu'à aujourd'hui soutien irrigation uniquement au titre du cahier des charges de la concession). L'objectif est de participer à la transition agroécologique des territoires.
- **La biodiversité** : restauration de milieux, amélioration des continuités écologiques, réouverture de lînes.
- **Le transport fluvial** : nautisme, navigation projets d'écluses...
- **L'accompagnement des projets de territoires** : PCAET, tourisme, mobilité douces

Dans ce cadre, CNR peut porter appui à de nombreux projets portés par les territoires et notamment par les communautés de communes.

Sur le territoire concédé, les communautés de communes et d'agglomération suivantes peuvent être accompagnées par CNR :

- Communauté de communes de la Plaine de l'Ain (CCPA)
- Communauté d'agglomération Grand Lac (CCGL)
- Communauté de communes Bugey Sud (CCBS)
- Communauté de communes Pays Bellegardien (CCPB)
- Communauté de communes du Pays de Gex (CCPG)
- Communauté de communes de Arve et Salève (CCAS)
- Communauté de communes Usses & Rhône (CCUR)
- Communauté de communes Val Guiers (CCVG)
- Communauté de communes du Val du Dauphiné (CCVD)
- Communauté de communes des Balcons du Dauphiné (CCBD)

En effet, une partie de leur périmètre se trouve en bordure du Rhône.

Un projet de territoire se déploie par un document qui définit les enjeux d'un territoire et détermine les orientations stratégiques de ce territoire à moyen terme ou long terme. Il doit permettre de guider l'action publique et de mobiliser les acteurs du territoire et les partenaires institutionnels (État, région, département). Parmi les plus connus et ceux dont les thématiques et orientations sont en lien avec le Plan 5 Rhône, on peut citer les suivants :

PCAET : plan climat air énergie du territoire, Le PCAET est un outil de planification qui a pour but d'atténuer et de s'adapter aux changements climatiques, notamment en développant les

énergies renouvelables, en maîtrisant la consommation d'énergie, en réduisant les émissions de gaz à effet de serre. La loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte (LTECV) impose la mise en place d'un PCAET aux établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre de plus 20 000 habitants. Le PCAET est le document de référence Climat-Air-Énergie fédérateur pour l'ensemble des parties prenantes du territoire. Il doit être révisé tous les six ans et comprend un diagnostic, une stratégie et des objectifs chiffrés ; un programme d'actions ; un dispositif de suivi et d'évaluation (Ministère de la transition écologique, 2020).

PAAT : Projet agricole alimentaire territorial. Prévu dans la loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt du 13 octobre 2014 (art. 39), les projets alimentaires territoriaux (PAT) fédèrent les acteurs de la filière agroalimentaire d'un territoire, producteurs, transformateurs, distributeurs et consommateurs, dans le but d'y développer une agriculture durable et une alimentation de qualité, accessible à tous. Pilotés principalement par les collectivités territoriales, ces projets collectifs s'appuient sur un diagnostic partagé de la production agricole et alimentaire locale, du besoin alimentaire du bassin de vie, des atouts et des contraintes socioéconomiques et environnementaux du territoire. Les projets alimentaires territoriaux favorisent l'approvisionnement de la restauration collective en produits de qualité, la réduction du gaspillage alimentaire et la lutte contre la précarité alimentaire (ADEME, 2020).

CRTE : Contrat de relance et de transition écologique. Le CRTE est un outil qui vise à faciliter la relance et accompagner les transitions écologique, démographique, numérique, économique dans les territoires. Il intègre les dispositifs d'accompagnement de l'État à destination des collectivités territoriales. Ce contrat, signé pour six ans, s'appuie sur la mobilisation de l'ensemble des acteurs territoriaux, publics comme privés, tous impliqués dans la relance. Il doit notamment permettre aux collectivités locales d'intégrer dans leurs projets de territoire, les ambitions de la transition écologique dans leurs priorités. Une attention particulière sera portée à la lutte contre l'artificialisation des sols, au développement des nouvelles pratiques agricoles, aux circuits courts et à l'économie circulaire. Les mobilités douces, la rénovation énergétique des bâtiments et la promotion des énergies renouvelables seront prises en compte (Agence nationale de la cohésion des territoires, 2020).

II.3.2. Description et déroulé de la mission appui de CNR aux projets de territoire

Ainsi, dans le cadre de la valorisation du territoire rhodanien et de la réalisation des Plans 5 Rhône, CNR accompagne les intercommunalités dans le déploiement de leur PCAET, de leur PAAT et de leur CRTE. Me concernant, les missions ont principalement concernées les PCAET.

Dans ce contexte, ma mission consistait à effectuer le suivi des projets de territoire engagés par des communautés de communes qui se trouvent dans le périmètre de la DTHR ainsi qu'à identifier les thématiques sur lesquelles CNR peut apporter des ressources dans le cadre de sa politique d'intervention du Plan 5 Rhône. Ce travail s'est accompagné d'échanges et de réunions de travail avec les différents acteurs concernés ; chargé de PCAET, PAT, élus référents, vice-président en charge du PCAET ou de l'environnement. Cette mission comporte donc une dimension politique qu'il a fallu prendre en compte afin de collaborer dans la mise en place de projets.

Par la suite, l'objectif était d'élaborer des conventions de partenariats avec les différentes communautés de communes afin de s'engager dans la mise en place d'actions communes à mener sur le moyen terme pour la transition énergétique et écologique. Ces conventions au cadre généraliste doivent cibler les principaux axes de partenariat entre une EPCI et CNR. Elles concernent toutes les dimensions dans lesquelles CNR agit tant en tant que partenaire qu'industriel et peuvent donc aller au-delà des thématiques du Plan 5 Rhône :

- Thématique agriculture et ressource en eau, énergie, projets de territoire, biodiversité, navigation fluviale via le Plan 5 Rhône
- Axes centraux le développement économique local et la création d'emploi via la vision de CNR en tant qu'aménageur des territoires
- Solarisation de la vallée du Rhône avec dimension commerciale via la stratégie développement de CNR
- Innovation (hydrogène, démonstrateurs territoriaux...) via la stratégie de CNR

Afin de mener à bien cette mission, tout d'abord, j'ai organisé des réunions avec les responsables PCAET des communautés de communes et leur élu référent. Dans le but de préparer ces réunions, j'ai pris connaissance des différents PCAET et j'ai identifié toutes les thématiques sur lesquelles CNR pourrait s'investir pour accompagner les territoires. Ces thématiques regroupent notamment la mobilité durable, le développement d'énergie renouvelable et l'efficacité énergétique, l'agriculture durable ainsi que les actions en lien avec le fleuve. J'ai également identifié les thématiques "manquantes" au sein des PCAET sur lesquelles CNR pourrait intervenir. Par exemple, CNR s'engage désormais dans la transition agroécologique des territoires et peut apporter son aide grâce à divers moyens pour favoriser cette transition. De ce fait, si certains PCAET n'ont pas développé d'actions dans cet axe, CNR peut être source de proposition.

Cette mission a nécessité des échanges réguliers avec les différentes parties prenantes pour assurer les relations extérieures avec collectivités territoriales, les élus, les institutions, les associations d'usagers du fleuve. Au total, une dizaine d'EPCI ont été rencontrées et des ébauches de conventions partenariales ont été rédigées.

II.3.3. Livrables mission appui CNR aux projets de territoire

En plus des fiches actions RSE, d'autres livrables étaient également attendus par CNR si le contexte le permettait. Comme énoncé précédemment, une des finalités de l'appui aux PCAET est l'élaboration et la signature avec l'EPCI d'une convention de partenariat (ou convention d'objectifs).

Malheureusement, à cause des délais pour différentes raisons (plan d'action des PCAET non finalisé à cause du retard pris depuis le début de la pandémie, signature de la prolongation de concession prévue pour fin septembre), l'élaboration de conventions de partenariat entre les communautés de communes et la CNR n'a pas pu être réalisée. Des documents préparatoires ont été élaborés, ainsi que le modèle de convention partenariale pour l'appui de CNR à un projet de territoire de type PCAET, PAT, CRTE.

II.4. Méthode utilisée pour la réalisation des missions

Pour réaliser ces différentes missions dont la majeure partie consiste en de la gestion de projet, je me suis organisée en suivant la méthode AGILE afin de respecter les délais. Cette méthode m'a permis d'organiser mes missions et la mise en place des projets de façon structurée en définissant des objectifs étape par étape.

La méthode AGILE permet d'agir en gardant une certaine souplesse et flexibilité. En effet, ayant une quantité importante de projets complexes à gérer, il était difficile d'établir un planning clair et précis des prochains mois. J'ai donc sectionné mes missions par des étapes intermédiaires en définissant des objectifs à chaque étape pour m'assurer une visibilité dans l'avancement des projets. Cette méthode m'a également permis de placer les besoins des clients (ici agents CNR ou parties prenantes extérieures) au centre des priorités du projet. Cette considération m'a permis de réadapter sans cesse mes objectifs en fonction des attentes des différentes parties prenantes afin d'ajuster les actions à mettre en place. Cette méthode est bien adaptée à mes missions car, par exemple, l'élaboration des fiches actions est un projet évolutif qui requiert des modifications fréquentes. En effet, les échanges avec les multiples personnes concernés par un projet se réalisent de façon itérative, ce qui fait assurément évoluer les besoins d'un projet et nécessite donc un ajustement constant.

Bien sûr, ce fonctionnement a également nécessité d'utiliser des éléments d'autres méthodes comme la méthode PERT afin de lister les différentes tâches nécessaires à la réalisation des projets, tout en suivant un calendrier (Inkabaganba, 2020).



Figure 12 : Schéma de présentation de la méthode

Chaque semaine, deux points de suivi étaient organisés avec mon maitre de stage afin de lui faire part de mes avancées et de déterminer mes axes d'actions de la semaine.

Ainsi, le déroulé des missions énoncées ci-dessus (aussi bien pour la RSE que pour l'appui aux PCAET) peut se résumer en trois phases :

Phase de diagnostic : cette phase préliminaire, qui correspond à la rencontre avec les différents acteurs internes CNR et à la prise de connaissance des différentes ressources a permis d'identifier les besoins et les enjeux pour chacune des deux missions principales. J'ai pu identifier et prioriser les thématiques sur lesquels agir et ainsi commencer la recherche de solutions.

Phase de formulation : cette phase m'a permis de définir pour chaque projet, la nature de l'action, les objectifs, la description des activités prévues, les cibles de l'action, les ressources allouées à celle-ci, les partenaires etc. Tous ces critères se retrouvent dans les fiches action élaborées pour le nouveau plan d'action RSE de la DTHR. Concernant ma mission d'appui aux PCAET, cette phase a consisté à identifier les actions et thématiques sur lesquelles CNR pouvait porter appui. Cette phase de formulation s'est réalisée au travers de groupes de travail, de rencontres avec des personnes ressources, de réflexions validées par mon maitre de stage.

Phase d'exécution et de livraison : lors de cette étape, après avoir défini les modalités des projets, j'ai pu lancer leur mise en place. J'ai également rédigé la version définitive des fiches actions à la suite des différents commentaires, remarques et discussions avec les responsables des différents départements de la direction. J'ai également réalisé une présentation en comité de direction afin de présenter l'ensemble de mon travail en interne. Cette présentation a permis de donner une vision d'ensemble à mes collègues de la direction territoriale du Haut-Rhône sur la suite de l'application de la démarche RSE au travers les activités de chacun. Dès lors, les actions prioritaires à mener ont été identifiées afin de répondre à la politique RSE de CNR. De plus, cela a permis de communiquer de l'information sur le soutien et l'ancrage local de CNR aux territoires du domaine concédé avec l'appui aux PCAET.

III. Retour réflexif sur l'expérience

III.1. Démarche et méthodes mises en œuvre

Les missions du stage ont été assez complexes du fait de la transversalité des thématiques à aborder et des nombreux projets à mettre en place. Toutefois, les méthodes de planification que j'ai mis en œuvre m'ont permis d'avancer vers l'atteinte de mes objectifs. Il est nécessaire de prendre du temps afin de s'organiser correctement avant de se lancer dans la réalisation de projets. La phase de planification des projets est une étape cruciale qui permet d'identifier les ressources nécessaires au projet. C'est durant cette phase que la spécification claire des objectifs, leur cohérence, la stratégie à suivre pour les atteindre et la prise en considération du rôle de chaque partie prenante sont construites. J'ai donc passé du temps à définir les

besoins préliminaires pour chaque projet avant de lancer leur réalisation afin d'assurer leur réussite. De plus, le suivi minutieux des tâches à effectuer m'a permis de gérer la multitude de projets en cours. Pour cela, j'ai utilisé différents outils comme des tableaux Excel afin de faire le suivi des personnes contactés, de l'avancement des actions.

De façon générale, la réalisation du stage a été facilité par l'encadrement via mon maître de stage, Dimitri COULON. Les points de suivis réguliers tout au long du stage, ont permis d'avancer dans mes missions en ayant une constante rétroaction et ainsi d'obtenir un regard critique sur l'avancée des livrables.

Comme dit précédemment, l'application de la méthode agile m'a permis de découper mes missions par étape, ce qui m'a aidé à visualiser clairement les tâches à réaliser. Par ailleurs, j'ai pu identifier plusieurs limites et difficultés éprouvées au long stage, dû à l'organisation de mes missions, aux méthodes appliquées par CNR ou au contexte du stage, modifiant la façon de travailler.

Tout d'abord, les conditions de travail (télétravail 4 jours sur 5 puis 3 jours sur 5) ont accentué mon isolement et ont freiné mon intégration au sein de la DTHR. Ainsi, il était plus difficile pour les salariés de CNR d'identifier qui j'étais ainsi que mon rôle et mes missions, ce qui a sûrement joué en ma défaveur. Il était en effet parfois difficile d'obtenir des échanges avec les responsables des différents services, qui ne faisaient pas de mes sollicitations une priorité. En effet, concernant la RSE, c'est un sujet tellement vaste qu'il implique tous les services, étant donné que chaque activité peut sans cesse être améliorée et être plus durable. C'est donc un aspect qui doit être pris en compte dans les missions de chacun et de ce fait, les agents n'y accordent pas systématiquement une grande importance car cela rentre dans leur routine quotidienne. Ainsi, la déclinaison de la nouvelle politique RSE n'était pas le cœur de leurs missions, ces derniers ne se sentaient pas forcément impliqués dans cette démarche. Cela a donc été un frein afin de faire collaborer les différents agents dans la mise en place de projets concernant cette thématique. Afin de palier ce problème, mon maître de stage m'a aidé à trouver des solutions à certains obstacles, en contactant lui-même certaines parties prenantes. Toutefois, la plupart du temps, j'ai dû effectuer de nombreuses relances.

Une des raisons de cette faible implication parfois, de la part des différents services est la quantité de travail des équipes, qui les pousse à se concentrer sur les activités prioritaires ; comme maintenir la sûreté et le bon fonctionnement des ouvrages hydrauliques. Il faut également prendre en compte que CNR et plus particulièrement la direction territoriale du Haut-Rhône, a dû réaliser des opérations de gestion sédimentaire d'un enjeu très important, qui ont eu lieu pendant le mois de mai et qui ont mobilisé toutes les équipes. De ce fait, les différents pôles ont dû repousser leurs activités quotidiennes afin de se consacrer à la gestion de ces opérations d'abaissement du fleuve d'une grande ampleur. On peut donc imaginer que ce manque de temps énoncé par les agents résulte du retard qu'ils ont pris à cette période dans leurs activités quotidiennes.

Ainsi, le manque de temps et de mobilisation des équipes a été un frein au changement et à la mise en place d'actions RSE. En effet, je jouais un rôle d'intermédiaire et de mobilisateur pour les actions RSE mais le pilotage des actions sur le long terme se doit d'être réalisé par les responsables des différents départements. Ainsi, bien que CNR soit une entreprise très

engagée dans l'amélioration continue des pratiques et le développement durable, la dimension RSE ne semble pas être appropriée par tous les agents.

De plus, les congés pris par les salariés au cours de l'été ainsi que la difficulté de rassembler les différents partenaires pour certains projets ont également retardé la mise en place de certaines actions. Étant donné que les mois de mai et de juin étaient mes premiers mois de stage, de façon simplifiée, lors de cette période j'ai identifié les actions et projets à mettre en place, tandis que juillet et août était la période où je souhaitais concrétiser la mise en place des projets. De ce fait, il m'a été compliqué d'organiser des groupes de travail et des échanges avec les agents CNR et les parties prenantes extérieures, ce qui m'a fait prendre du retard dans mes missions.

L'identification de ces limites permet toutefois de réfléchir à une amélioration du fonctionnement de la DTHR afin d'optimiser la gestion de projet.

III.2. Analyse critique des résultats produits

III.2.1. Mission RSE

En ce qui concerne la mission de mise à jour et d'enrichissement du plan d'action, j'ai pu identifier plusieurs freins, leviers et limites liés à la mise en place des projets. Plusieurs facteurs vont exercer une influence sur la réalisation des actions. Tout d'abord, il y a l'obligation réglementaire. C'est le cas pour l'action de « recours à des associations de réinsertion (EA et ESAT) » avec l'obligation d'emploi de 6% de travailleurs handicapés, qui est déjà atteinte. Ces obligations réglementaires concernent également la lutte contre les espèces invasives comme l'ambrosie, ou le sujet de l'efficacité énergétique. Ainsi, ces différentes thématiques comprennent des actions phares et récurrentes que CNR met en œuvre, comme des campagnes d'éradication de l'ambrosie, des audits énergétiques avec des actions de réduction des consommations d'énergie. Toutefois, ces actions concernent toute la vallée du Rhône et pas forcément le domaine concédé de la direction territoriale du Haut-Rhône. C'est pour cette raison qu'il est nécessaire de mobiliser les différents acteurs pour déployer ces actions à l'échelle de la DTHR.

Le coût des actions est évidemment un des facteurs principaux dans la réalisation d'actions ou non. Par exemple, comme dit précédemment, des travaux de rénovations ont lieu sur l'ensemble du domaine de CNR. Par ailleurs, ces actions se réalisent sur les aménagements prioritaires. Ainsi, la rénovation du parc immobilier de la DTHR, qui se compose de plusieurs dizaines de logements pour les salariés ne peut pas automatiquement bénéficier d'une rénovation car la DTHR n'a pas de budget propre pour ces actions à l'échelle du Haut-Rhône. C'est une problématique qui doit être engagée à l'échelle du siège. Les contraintes budgétaires peuvent donc être un frein dans la mise en place d'actions.

Par la suite, un facteur de réalisation est la prise en considération des ressources (budgétaires, humaines, matérielles). En effet, plusieurs actions à réaliser ont été identifiées, notamment concernant le pôle Qualité Sécurité Environnement (QSE), toutefois le départ du technicien/responsable environnement il y a quelques années a engendré une baisse d'actions mises en place dans cette thématique. Ainsi l'inéquation entre le but et les moyens

est un critère à prendre en compte car sans les ressources nécessaires à la réalisation de l'action, celle-ci ne pourrait pas être déployée.

En ce sens, la temporalité de l'action est également un critère à ne pas négliger. Un exemple concret est la signature de la prolongation de concession du Rhône. Celle-ci permet de s'engager dans des projets de long terme. De ce fait depuis quelques années, plusieurs projets concernant la RSE ou non étaient en suspens en l'attente de celle-ci. Ainsi, le contexte et donc la temporalité peuvent jouer sur la réalisation d'une action.

Par la suite, comme énoncé précédemment, le manque de mobilisation a été identifié comme un frein. Une des raisons pouvant expliquer ce manque d'appropriation de la RSE par les agents est le manque de communication interne à la DTHR. En effet, la communication est relativement centralisée au niveau du siège, résultant d'une marge de manœuvre minimale à l'échelle des directions territoriales. Toutefois, développer un plan de communication à l'échelle de la DTHR nécessiterait premièrement de ressources propres que la DT n'a pas, de plus cela rajouterait de l'informations pas forcément utile alors qu'il existe déjà des bulletins d'information réguliers qui font parfois références à l'actualité des directions territoriales.

Ainsi, il faudrait favoriser les échanges plus directs entre les agents afin de pouvoir valoriser, les actions de développement durable. Actuellement, l'absence de lieux de convivialité limite grandement ces échanges et les interactions de façon générale sans tenir compte du fait de l'importance du télétravail. Sans communication, la transmission de connaissances est caduque et la mise en place d'actions RSE est donc moins efficace. Également, la plupart des actions étant très transversales, elles nécessitent un travail collaboratif entre les différents services. De ce fait, la communication est d'autant plus importante dans la mise en place de projets. Toutefois, au niveau externe, la direction territoriale du Haut-Rhône profite de son ancrage territorial fort pour diffuser ses actualités et ses engagements aux acteurs du territoire (EPIC, associations, riverains, presse). Cette communication est réalisée notamment grâce aux missions du délégué territorial qui assure cette fonction de relai d'informations et de valorisation des activités de CNR.

Ce qu'il est important de souligner c'est qu'une partie importante des actions RSE sont liées de façon directe aux agents. Cela se décrit par une amélioration de leurs conditions de travail (action de réaménagement des bureaux, création d'un espace de convivialité, mise à disposition de vélos à assistance électrique, mise à disposition de composteurs etc.). Il est donc dommage que la démarche de RSE à la DTHR ne soit pas bien appropriée par les agents car ces actions visent directement l'augmentation de leur bien-être.

Le suivi est également un facteur primordial dans la réalisation d'une action. Il permet d'évaluer l'évolution et les résultats de l'action. Ce suivi nécessite du temps afin d'identifier le statut de l'action et d'ajuster les objectifs de celle-ci si elle n'a pas été réalisée dans le calendrier prédéfini. Il faut donc déterminer des objectifs chiffrés et des moyens d'évaluation avec également une personne qui se chargera de ce suivi pour s'assurer que les actions ont bien été mise en œuvre. De ce fait, afin de simplifier la lecture de l'avancement des actions, j'ai réalisé un tableur Excel, comme il existait pour les bilans des plans d'action développement durable précédents afin de visualiser clairement le type d'action, le responsable, le mécanisme de suivi etc.

III.2.2. Mission PCAET et projets de territoire

Concernant ma mission d'appui de CNR aux Plans climats et projets de territoire, tous les objectifs n'ont pas pu être atteints à cause de l'accumulation de retard à la suite de différentes raisons.

Dans un premier temps, les agendas chargés de mon maître de stage, délégué territorial ainsi que des différents élus et chargés de PCAET/PAT/CRTE ne nous ont pas permis d'organiser des réunions de travail avec toutes les communautés de communes soutenues par la CNR (une quinzaine). Au total, nous avons pu réaliser dix réunions avec dix communautés de communes différentes. Ces projets de territoires étant transversaux, les échanges nécessitaient parfois la présence de plusieurs responsables (PCAET, mobilité, responsable PAT, développement économique etc.). Ainsi, la planification de réunion était complexe afin de trouver une date compatible avec les agendas des personnes concernées.

Par la suite, le contexte particulier de CNR nous a contraint dans nos activités. En effet, la prolongation de la concession du Rhône a été repoussée, ce processus engagé depuis 2013 était censé être finalisé pour le début de l'été, ce qui se fera finalement fin septembre. Cela a donc empêché CNR de contractualiser avec les territoires sur des projets de long terme. Également, la prolongation de la concession est subordonnée avec la mise en place des plans 5 Rhône, nouveau format des Missions d'Intérêt Général. Ainsi, le cadre d'intervention des P5R était encore en cours d'élaboration, ce qui a été un frein dans la présentation de celui-ci avec les différentes communautés de communes. Pour donner un exemple concret, les thématiques du P5R se sont étendues avec la prise en compte de l'agriculture, CNR voulant être un acteur de la transition agro écologique. Ainsi, ces missions étant nouvelles, il n'existait aucun cadre d'intervention préalable permettant de choisir les projets sur lesquels CNR peut venir en appui. De ce fait, concernant les intercommunalités ayant pour but de mettre en place des actions de cette thématique sur leur territoire, il était difficile pour CNR de se positionner afin de leur confirmer que nous pourrions ou non leur fournir des ressources et être partenaires pour ces projets. En effet, certaines modalités n'étaient pas encore définies ; à quelle échelle CNR peut intervenir pour des projets d'agroécologie, sur les communes se trouvant en bordure du fleuve ? à l'échelle de toute la communauté de communes ? Ce sont des questions qui étaient alors en suspens, ne permettant pas clairement de se positionner pour l'appui de projets et ainsi limitant l'élaboration de convention partenariale entre CNR et les EPCI.

De plus, lors de la rencontre avec les communautés de communes, nous nous sommes rendu compte que bon nombre avaient pris énormément de retard dans l'élaboration et le lancement de leur PCAET. Ainsi, pour une majorité, 7 sur 10, leur plan d'action n'était pas réalisé, pas complet ou pas validé. De ce fait, bien que CNR puisse être force de proposition, il n'est pas possible de d'identifier sur quelles actions et quels projets il est possible d'apporter des ressources si ces derniers n'ont pas été déterminés au préalable. Le contexte pandémique, entraînant notamment le report des élections municipales est une des causes de ce retard. Par ailleurs, la mauvaise compréhension de l'utilité des PCAET par les élus ou chargés de mission peut aussi être une des causes de cette faible mobilisation. En effet, ces derniers le voient comme un énième document demandé par l'état, qui fait suite à de nombreux dispositifs pouvant regrouper parfois des thématiques et des objectifs similaires, comme notamment la démarche TEPOS, Territoire à Énergie Positive, les contrats de ruralité, l'Agenda

21. Tous ces dispositifs s'articulant plus ou moins entre les autres et se superposant tendent à créer une lecture floue et une mauvaise compréhension de la part des collectivités. Cela résulte clairement en une baisse de mobilisation de leur part, résultant en la baisse de dynamique collective et de mise en place d'actions.

De plus, bien que ce soient les communautés de communes qui soient responsables de l'élaboration de ces documents, ces dernières ne sont pas obligées d'être les pilotes de chaque action. La mise en place de projets de territoire comme les PCAET doit avant tout permettre d'identifier et de mobiliser tous les acteurs d'un territoire dans la lutte aux changements climatiques. Or, nombre d'EPCI font cette démarche de façon individuelle, bien qu'elles affichent des objectifs de « co-construction », les acteurs du territoire sont en réalité peu impliqués et les communautés de communes restent les principales pilotes des actions.

Ainsi, pour toutes ces raisons, il n'a pas été possible d'élaborer des conventions d'objectifs avec les territoires et de contractualiser avec eux dès l'été 2021. Toutefois, ce travail préliminaire mené tout au long du stage a été très utile et a permis de préparer la mise en place de ces conventions partenariales. La présentation des thématiques d'interventions de CNR aux EPCI a pu permettre d'encourager les collectivités à identifier des actions à mettre en place et à contribuer à la création d'une dynamique collective sur le territoire pour s'engager dans la transition écologique et énergétique.

III.3. Propositions de pistes de changement

La CNR est très avancée dans la démarche RSE de façon générale et par rapport à maintes entreprises. Toutefois, le rôle des employés concernant la RSE n'est pas toujours bien établis ou compris par les agents. Pour résumer, on peut relever plusieurs freins principaux au déploiement de la RSE à l'échelle de la DTHR : le manque d'interaction entre les agents et donc le manque d'échanges d'informations, le manque de temps des équipes, le manque de mobilisation des employés ainsi que le manque d'animation du plan d'action RSE.

De ce fait, concernant chaque point, il est possible de trouver des changements qui pourraient améliorer l'appropriation de la RSE chez les agents.

Tout d'abord, comme énoncé précédemment, le télétravail prolongé limite les échanges et interactions. Une des solutions pour palier à ce problème serait la création de canal en ligne via des plateformes comme Microsoft Teams ou Discord de type « pause-café » où les employés pourraient échanger de façon informelle. De plus, ce manque d'interaction qui se retrouve également au bureau en présentiel peut être solutionner par la mise en place d'un espace de convivialité. C'est d'ailleurs justement une des actions sur lesquelles j'ai travaillé durant mon stage. Après avoir identifié les besoins des agents il y a un an environ (par un ancien stagiaire), il ressort que les salariés souhaiteraient avoir à disposition un endroit qui leur permettrait à la fois de se relaxer et de se détendre tout en étant un espace de convivialité chaleureux. Un cahier des charges a donc été réalisé afin d'exprimer le besoin d'un espace modulable permettant de répondre à ces besoins.

Il existe également un réseau social pour la RSE à destination des salariés au sein de CNR : Yammer. Il s'agissait d'une plateforme d'échanges, de partage et d'entraide avec un recueil de bonnes pratiques pour faciliter le travail quotidien (télétravail ou sur site), mais aussi d'astuces pour bien vivre le confinement, d'actions bénévoles (dans le respect des

consignes sanitaires), et d'initiatives solidaires et responsables. La communauté regroupe près d'une centaine de membres et de nombreux lecteurs. Toutefois, ce réseau n'est pas accessible aux stagiaires.

Par la suite, le manque de temps par les équipes évoqué plus tôt est dû en parti au contexte de développement des activités de CNR avec la prolongation de la concession du Rhône. L'augmentation de l'étendue du domaine concédé, l'essor de nouvelles thématiques à prendre en compte (l'agroécologie), l'augmentation des ressources allouées aux missions d'intérêt général, ainsi que les nouvelles demandes de travaux demandées par l'Etat engendrent une charge de travail beaucoup plus importante pour les salariés, qui sont donc très pris en cette période. De ce fait, il est prévu de recruter de nouvelles ressources, une fois la prolongation de la concession officiellement signée. Ces ressources humaines permettront de décharger les agents actuels et d'améliorer ainsi leurs conditions de travail, leur donnant donc plus de temps à se consacrer à des missions qu'ils considèrent secondaires comme la RSE.

Enfin, pour pallier le manque de mobilisation, je pense qu'il serait nécessaire qu'une personne soit responsable à temps plein du développement durable à la direction territoriale du Haut-Rhône. En effet, ces missions sont actuellement prises en charge par le délégué territorial qui n'aura à terme plus le temps de s'en charger avec la prolongation de la concession. Il devra en effet consacrer du temps sur les nouveaux secteurs du domaine concédé afin de faire connaître CNR. Une fois, le ou la responsable RSE/développement durable, cette personne devrait déterminer des moyens pour animer la RSE en interne. Actuellement, il existe un réseau RSE qui se compose d'un ou plusieurs correspondants RSE de chaque direction de CNR, représentant au total 25 correspondants RSE pour tout CNR. Actuellement, le problème de ce réseau est que le management RSE se fait majoritairement au siège, de ce fait, les actions mettent du temps à atteindre les directions territoriales. Il serait pertinent de décliner ce réseau à l'échelle de la DTHR, avec un correspondant RSE au sein de chaque service. Cela permettrait d'avoir un relai d'information pour chaque pôle d'activité. Il serait également nécessaire de développer l'information sur la mise en place d'actions de CNR sur cette thématique à travers la réalisation de courtes réunions, l'envoi de courriels, d'échanges informels, l'organisation de petits événements etc. Cela pourrait permettre de créer une mouvance des agents en les gardant informés des actions RSE de la DTHR.

III.4. Bilan des compétences acquises

Les principaux objectifs pédagogiques de ce stage ont été atteints, j'ai pu comprendre le contexte et les méthodes du développement territorial dans le cadre d'une entreprise « aménageur des territoires ». A travers les différentes missions accomplies, j'ai pu me rendre compte des dimensions stratégiques, politiques, financières, techniques, juridiques impliquées. Ainsi, mes compétences en stratégie de développement territorial acquises lors de ma formation au DAE ont pu être mises en pratique. Ce qui m'a fait me rendre compte de l'importance de plusieurs aspects de l'aménagement. Il ne suffit pas de définir les enjeux d'un territoire et d'identifier les solutions à mettre en place afin de réaliser des projets de territoire. La collaboration entre parties prenantes et l'implication citoyenne est primordial pour créer une mouvance, ce qui s'est confirmé lors de la réalisation de mes missions.

Par la suite, ce travail, nécessitant une vision systémique du territoire étant donné la diversité des domaines abordés m'a permis de continuer de développer mes compétences multidisciplinaires. Cette compétence défendue au travers les enseignements au sein du DAE et de la Maîtrise aménagement du territoire et développement régional au sein de l'Université Laval a été un réel atout pour appréhender les projets nécessitant des connaissances transverses. Ainsi, j'ai été à l'aise de travailler sur des plans comprenant différentes thématiques comme l'énergie, la biodiversité, la mobilité, l'agriculture, les projets de territoire.

Les notions théoriques acquises lors de ma formation en gestion de projet, de développement durable, aménagement de milieux de vie durables ont également été très utiles pour la réalisation de mes missions. La réalisation de mon stage de fin d'études m'a permis de renforcer nombre de mes compétences professionnelles. En effet, grâce aux nombreuses réunions avec les différentes parties prenantes, j'ai pu développer mes capacités relationnelles et d'écoute ainsi que ma capacité à convaincre et à créer une dynamique de groupe. Ainsi, l'organisation de groupes de travail ainsi que l'objectif d'établir des conventions de partenariats avec les territoires m'a permis de renforcer mes capacités d'argumentation pour mobiliser les parties prenantes pour la mise en place de projets contribuant à la transition énergétique et écologique. J'ai ainsi pu développer ma force de proposition cohérentes face aux enjeux du territoire. De plus, la réalisation de nombreux compte-rendu de réunions a renforcé ma capacité de rédaction et de synthèse afin d'être en mesure par la suite d'extraire et d'interpréter les données.

Également, le contexte particulier du fait de la pandémie a engendré une réorganisation du travail, me forçant à travailler essentiellement à distance. Cela m'a permis de développer mon adaptation et me perfectionner dans l'utilisation de nouveaux modes de communication à distance (Teams, Miro, klaxoon...). La part importante de télétravail a renforcé ma capacité de travailler en autonomie et m'a poussé à prendre des initiatives.

De plus, l'enrichissement du plan d'action RSE de la direction territoriale m'a permis de continuer de développer ma compétence en gestion de projet polyvalents grâce à la maîtrise des paramètres opérationnels des actions mises en place (qualité, coût, délais).

III.5. Projection dans un métier

Ayant un fort intérêt pour l'atténuation et l'adaptation aux changements climatiques, ces missions ont été très enrichissantes car j'ai pu développer mes connaissances sur ce sujet et contribuer au changement à mon échelle. Le sujet du développement durable extrêmement vaste, ce qui permet d'agir sur toutes les thématiques de l'aménagement du territoire et plus encore. En effet, la RSE va au-delà, puisque ce concept comprend aussi des thématiques comme la qualité de vie au travail, le développement du capital humain, qui sont des thématiques qui m'ont intéressées mais de moindre mesure.

Bien que j'aie apprécié les missions du stage qui permettaient de superviser une diversité de projets, ce qui m'a permis d'être polyvalente, j'aurais préféré gérer un projet d'une grosse ampleur. En effet, l'enrichissement du plan d'action RSE concernaient de

nombreuses thématiques dont certaines n'étaient pas forcément de mon domaine de prédilection, comme la sécurité et la qualité pour l'environnement industriel. De plus, bien que le but soit à chaque fois l'amélioration des pratiques dans un objectif de développement durable, il n'y avait pas de cohérence globale. Les finalités et ampleurs des projets étaient extrêmement variables, allant de l'organisation de la journée du patrimoine au projet de conversion des huiles pour les groupes et chaînes des usines hydroélectriques de CNR. Ainsi, les missions de gestion de projet ont été très diversifiées mais s'éloignaient un peu parfois du domaine de l'aménagement du territoire, ce qui m'a manqué.

Ainsi, à l'avenir, je souhaite travailler pour la mise en place d'un projet cohérent d'aménagement qui contribuera à la création de milieux de vie durables. J'envisage de m'installer au Canada dès début octobre 2021 en visant des emplois, comme celui de conseillère en environnement et aménagement, de professionnelle en changements climatiques afin d'accompagner les villes dans la prise de décisions pour le développement de territoires résilients. C'est un point que j'ai pu aborder au cours du stage notamment du fait de l'appui de CNR aux PCAET du territoire. Toutefois, j'aurais plus souhaité développer l'aspect conception de projets de territoire.

Je souhaite donc continuer de travailler et d'œuvrer dans le domaine de la planification territoriale tout en ayant des moyens d'action concrets.

Conclusion



Grâce à ce stage de fin d'études au sein de la Compagnie Nationale du Rhône, j'ai pu découvrir le fonctionnement et les attentes d'une entreprise aménageur des territoires à l'échelle de la vallée du Rhône. Mon sujet de stage sur la responsabilité d'entreprise et l'appui aux projets de territoires m'a permis d'approfondir mes connaissances en planification territoriale et développement durable des activités d'une entreprise, tout en me faisant prendre part à des réflexions sur les enjeux environnementaux, économiques et sociaux. Ces missions m'ont permis de développer ma gestion de projet grâce à la maîtrise des paramètres opérationnels des actions mises en place (qualité, coût, délais).

Ainsi, je vais terminer ce stage riche de nouvelles connaissances et ressources qui me seront utiles pour mes prochaines expériences professionnelles. Je tiens à remercier vivement Dimitri COULON, qui m'a accompagné et encadré tout au long du stage.

Figure 13 : Photo du Rhône

Bibliographie

Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ? (2020). economie.gouv.fr. <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse>

Définition - Développement durable | Insee. (2016). INSEE. <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1644fi>

Raphael Yende. COURS DE METHODES DE CONDUITE DES PROJETS INFORMATIQUES. Licence. Congo-Kinshasa. 2019, 90p. cel-02004689

Le cadre réglementaire du projet de territoire. (2014). CNFPT. <https://www.cnfpt.fr/s-informer/bouquets-ressources/cadre-reglementaire-du-projet-territoire>

RÉ ; Daction, L. (2019, 11 février). Management transversal : qu'est ce que c'est ? JDN. <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1204946-management-transversal-qu-est-ce-que-c-est/>

ADCF. (2014). LES PROJETS DE TERRITOIRE DES COMMUNAUTÉS. <https://www.adcf.org/files/Public--publications/ADCF-EtudeProjetTerritoire-150312-web.pdf>

Grace Darlene Inkabaganba. (2020). La cohabitation entre les méthodes agiles et traditionnelles. Mémoire Maitrise en gestion de projet, Université du Québec à Trois-Rivières. Published. <http://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/9561/1/eprint9561.pdf>

CEREG Bureau d'études. (2019, avril). PROLONGATION DE LA CONCESSION DU RHÔNE
DOSSIER DE CONCERTATION.
[https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/Prolongation%20concession%20Rhône%20dossier%20de%20concertation.pdf](https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/Prolongation%20concession%20Rh%C3%B4ne%20dossier%20de%20concertation.pdf)

CNR | L'énergie au cœur des territoires. (2021, 30 juillet). CNR. <https://www.cnr.tm.fr/>

Signification des sigles et acronymes

CNR : Compagnie Nationale du Rhône

CRTE : Contrat de Transition et de Relance Ecologique

DTHR : Direction Territoriale du Haut-Rhône

EA : Entreprise Adaptée

EPCI : Etablissement Public de Coopération Intercommunale

ESAT : Etablissement et Service d'Aide par le Travail

PAAT : Projet Agricole Alimentaire Territorial

PCAET : Plan Climat Air Energie du Territoire

RSE : Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Glossaire

Concession : Le contrat de concession est un mode de gestion à disposition des personnes publiques. Le concédant (l'État dans le cadre de la concession du Rhône) confie à un tiers (le concessionnaire) la gestion d'un service ou la construction d'un ouvrage. Le concessionnaire exploite les ouvrages ou les services à ses risques et périls, afin d'assurer sa rémunération. Les ouvrages réalisés sont la propriété de l'État



POLYTECH
TOURS

35 ALLÉE FERDINAND DE LESSEPS
37200 TOURS

Jeanne Wurmser
2021

Chargée de mission Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et projets de territoire

Dans le cadre de mon programme en école d'ingénieur en aménagement et environnement, j'ai été amené à réaliser mon stage de fin d'études à la compagnie nationale du Rhône. Cette entreprise, producteur d'énergies renouvelables et aménageur des territoires traversés par le Rhône porte dans ses gènes le développement durable. La responsabilité sociale de l'entreprise, socle du modèle industriel d'intérêt général de CNR a été le cœur de mes missions. Par la planification et la gestion de projets, j'ai été amené à contribuer à l'amélioration des pratiques et des activités de l'entreprise en faveur d'un développement économique viable, respectueux de l'environnement et socialement équitable. Les actions mises en place et planifiées permettent de prendre part à la transition écologique tout en plaçant l'humain au cœur de l'entreprise.

Mots clés : gestion de projet, développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, transition écologique

During the final year of my engineering studies in urban planning and environment, I did an internship at the Compagnie Nationale du Rhône (CNR). With sustainable development at its core, CNR supplies renewable energy as well as is involved in territorial development of regions along the Rhône River. Corporate social responsibility, the foundation of CNR's industrial model of general interest, has been at the heart of my missions during my internship. Throughout the planning and management of projects, I was able to contribute to the improvement of the practices and activities of CNR, developing an environmentally conscious and socially equitable economy. The implemented and planned actions make it possible to take part in the ecological transition while keeping a human-centered approach.

Key words: project management, sustainable development, corporate social responsibility, ecological transition

CNR :

Siège social

2 rue André Bonin, 69 316 Lyon

Tuteur entreprise :

Dimitri Coulon

Délégué territorial

Tuteur académique :

Céline Tangay



Annexes

Voici quelques fiches actions (3 sur 30) du plan d'action RSE de la DTHR 2021. Le stage au sein de la CNR finissant le 30 septembre 2021, le fond et la forme sont voués à évoluer légèrement.



Intitulé de l'action	Développer le tourisme industriel à Génissiat– Action N
Axe RSE	Axe 2 – Contribuer à la transition écologique
Responsable DTHR	D. COULON
Responsable siège	DCOM : G. CHAMBON
Cible(s) de l'action	<ul style="list-style-type: none"> - Externe : riverains, touristes, associations, scolaires... - Interne : visibilité, valorisation du travail des agents...
Objectif(s)	<ul style="list-style-type: none"> • Faire découvrir le patrimoine industriel en ouvrant les aménagements CNR au public (objectif du P5R) et fédérer les acteurs locaux
Acteurs / Partenaires	CCUR, CCPB, OT, les circuits de l'énergie.
Contexte Actions réalisées et en cours	<p>Le tourisme industriel représente une nouvelle offre culturelle et touristique pour de nombreux territoires, les riverains du Rhône ont peu de connaissances des aménagements industriels. Ces aménagements peuvent apparaître comme de véritables « forteresses ». Dans ce cadre, CNR souhaite faire connaître et valoriser ses aménagements, son savoir-faire, son modèle. De plus, c'est une activité économique créatrice d'emplois, qui contribue au rayonnement de l'identité rhodanienne.</p> <p>Sur le territoire du Haut-Rhône, l'aménagement de Génissiat est déjà valorisé pour l'organisation de visites touristiques depuis 2018. Au vu du succès de ces visites, il y a une volonté d'aller plus loin et de développer cette offre.</p>
Actions prévues	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'une visite thématique APAVER Création d'une visite thématique sur APAVER à articuler avec le parcours existant. Ces opérations de gestion sédimentaire nécessitent des actions de pédagogie. • Aménagements extérieurs aux abords du site Les extérieurs du barrage suscitent beaucoup d'intérêt pour les touristes qui viennent apprécier le site. Il est primordial de développer une offre qui réponde à cette demande.
Outils et indicateurs de suivi	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation de groupes de travail pour créer la visite thématique - Création de la visite thématique APAVER - Avancement de l'aménagement des abords de Génissiat
Délai d'obtention des résultats	Début de la création de la visite thématique APAVER : octobre 2021 Aménagements aux abords de Génissiat : réunion de travail le 22 septembre 2021.
Document en lien avec l'action	Voir doc suivi PADD 2021, document groupe de travail TI Génissiat
Budget prévisionnel	Budget Plan 5 Rhône Tourisme Industriel : action d'accompagnement des projets Siège et Région

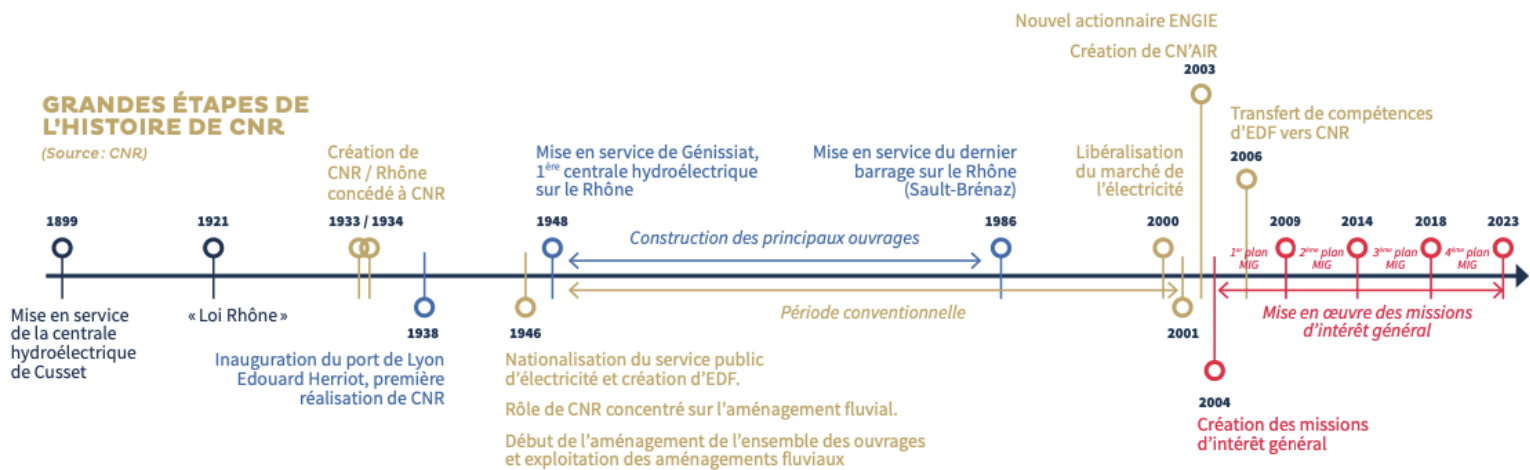
Plan d'Action RSE – DTHR – 2021-2023



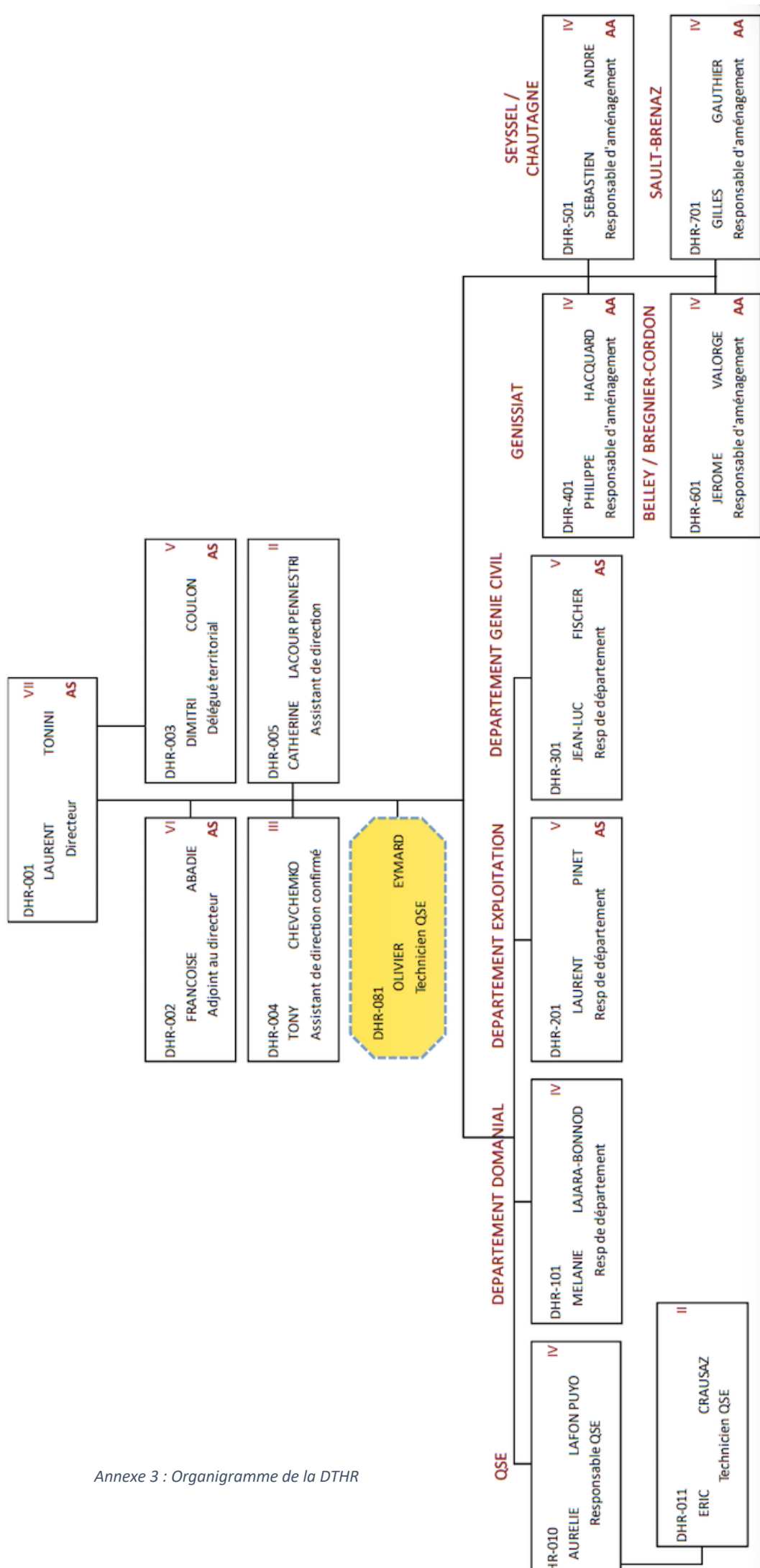
Intitulé de l'action	Encourager la mobilité durable : acquisition de vélos à assistance électrique pour la DTHR – Action N
Axe RSE	Axe 2 – Encourager la transition écologique
Responsable DTHR	D. COULON
Responsable siège	C. WAGRET, V. BRAISE
Cible(s) de l'action	Agents CNR
Objectif(s)	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de 5 VAE à la DTHR (2 pour les bureaux de Belley, 2 à Génissiat, 1 à Sault-Brénaz) Encourager les salariés à se déplacer en VAE pour leurs trajets professionnels
Acteurs internes / Partenaires	Responsables d'aménagements : P. HACQUARD, G. GAUTHIER Prolynx (prestataire)
Contexte	<p>Historique : 2011, achat de 2 VAE chez Cap-Cool, 1350€ pièce et frais pour les diverses opérations de maintenance qui ont été nombreuses. 2016 : panne de ces vélos puis en 2017, réalisation d'un recensement des besoins (à la suite d'une demande du siège pour une approche groupée à l'échelle de la vallée). 2018 : chiffrage d'une offre complète pour la DTHR (fourniture, location, maintenance) sans suite.</p> <p>Leur entreposage devra se faire dans un local sécurisé avec possibilité de chargement des batteries.</p>
Actions prévues	<ul style="list-style-type: none"> Acquisition de 5 VAE (2 pour Génissiat, 2 pour la DT, 1 pour Sault-Brénaz) Sensibilisation des salariés à la mobilité durable (concept, moyens, bénéfices) lors de la semaine européenne du développement durable et du <u>challenge</u> mobilité Système de réservation à mettre en place sur Résalier pour les VAE du site de Belley, en libre-service pour les exploitants. Installation de casiers dans l'espace d'accueil de la DTHR afin de pouvoir y stocker le matériel (casque, gilet, batterie) Mise en place de référent mobilité
Mise en œuvre de l'action (outils et indicateurs de suivi)	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisition des VAE réalisée - Nombre de réservations des VAE effectuées - Révision du contrat de location longue durée chaque année avec Prolynx
Bénéficiaire(s) des résultats	Agents CNR, bilan carbone
Budget prévisionnel	Cout de la prestation : environ 7000 euros par an

Intitulé de l'action	Expérimentation d'huiles et graisses végétales dans les usines – Action N°
Axe RSE	Axe 1 – Préserver l'environnement
Pilote / Responsable DTHR	A. LAFON-PUYO
Référent siège	S. REVIRAND (Ingénieur pilotage maintenance au siège)
Cible(s) de l'action	Aménagements
Objectif(s)	<ul style="list-style-type: none"> Remplacer les huiles et graisses industrielles par des graisses végétales (sur les chaînes de vanne et de groupes) et limiter le rejet dans le milieu naturel
Acteurs internes / Partenaires	Siège : DM, DGAC Responsables d'aménagements, JP. BERTET (usine de Beaucaire) TOTAL lubrifiant
Contexte (Etat d'avancement)	<p>Actuellement, des huiles de source fossile sont utilisées dans les aménagements. Afin de permettre un fonctionnement efficace des chaînes de vanne présentes sur les barrages, il faut leur appliquer de grandes quantités d'huiles et de graisses. Ces chaînes et groupes sont continuellement au contact de l'eau et les huiles et graisses constituent donc une pollution pour le milieu naturel. De plus, il arrive que des fuites se déclenchent.</p> <p>D'après la loi (2011), il est interdit d'utiliser de lubrifiants non biodégradables. CNR réalise donc des essais depuis 2011 pour l'utilisation d'huiles biodégradables qui permettraient de limiter les impacts environnementaux dans les milieux naturels.</p> <p>A l'échelle de la DTHR, plusieurs essais ont été conduits et n'ont pas été concluants. De nouvelles expérimentations sont à planifier. TOTAL lubrifiant est mandaté pour accompagner CNR pour le passage à des huiles biodégradables.</p>
Actions prévues	<p>L'usine de Beaucaire à Vallabrègues fonctionne déjà avec des huiles et graisses végétales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Organisation d'un REX (retour d'expérience) avec les équipes d'opération et d'exploitation et QSE afin que JP. B présente la conversion vers des huiles bio.
Outils et indicateurs de suivi	<p>-Identification des aménagements sur lesquels une expérimentation est possible</p> <p>-Lancement d'expérimentations sur les aménagements de la DT</p>
Impacts attendus	Biodiversité, meilleure maîtrise des processus industriels

Annexe 1 : Fiches action du plan d'action RSE:



Annexe 2 : Historique de CNR



4	Présidence	85	Direction Générale - Périmètre Supports et Valorisation
6	Direction Communication et RSE	87	Direction Valorisation de l'Energie
8	Direction Valorisation Portuaire et MIG	90	Direction Stratégie et Transformation
13	Direction Ingénierie et Grands Projets	92	Direction Ressources Humaines Et Sécurité
21	Direction Transition Energétique et Innovation	103	Direction Finance et Contrôle de Gestion
23	Direction Générale – Périmètre Industrie	105	Direction Juridique , Ethique, Conformité et Assurances
25	Direction Nouvelles Energies	107	Direction Systèmes d'Information et Numérique
27	Direction Gestion d'Actifs et Concessions	113	Direction Achats
29	Direction Haut Rhône		
38	Direction Rhône Saône	121	Légende organigramme
47	Direction Rhône Isère	122	Listing des Experts et Référents
56	Direction Rhône Méditerranée		
65	Direction Maintenance		
78	Direction Coordination des Opérations et Sûreté		

CONTRAT DE PARTENARIAT

ENTRE LES SOUSSIGNE(E)S

La **Compagnie Nationale du Rhône**, société anonyme d'intérêt général à directoire et conseil de surveillance, au capital de 5.488.164 euros ayant son siège social situé 2, rue André Bonin 69004 Lyon, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Lyon sous le numéro 957 520 901 et représentée par son **Délégué Territorial du Haut-Rhône**, Dimitri COULON, dûment habilité à l'effet des présentes,

Ci-après dénommée « **CNR** »

D'une part,

ET

La **Communauté de communes XXX**, située **Communauté de communes XXX**, et représentée par **statut signataire et nom**, dûment habilité,

Ci-après dénommée la « **Communauté de communes XXX** »

D'autre part,

CNR et la **Communauté de communes XXX**, sont ci-après collectivement dénommés les « **Partenaires** » ou individuellement un « **Partenaire** ».

IL EST PRÉALABLEMENT EXPOSÉ CE QUI SUIVIT :

CNR est un acteur français de premier plan dans le secteur de la production d'énergie exclusivement renouvelable (eau, vent, soleil) et le concessionnaire du Rhône pour la production d'hydroélectricité, le transport fluvial et les usages agricoles.

Les Missions d'Intérêt Général de CNR, ci-après les « **MIG** » contribuent à la spécificité de son modèle d'entreprise basé sur le principe de partage avec les territoires d'une partie de la richesse générée par le fleuve.

Dans le cadre de ses MIG, CNR s'engage dans de nombreux partenariats qui concrétisent à la fois sa forte volonté d'ancrage local et son soutien aux territoires autour des thématiques liées à l'énergie et la mobilité durable, la ressource en eau et la biodiversité, le développement économique et touristique, le transport fluvial. Une fois la prolongation de la concession du Rhône actée (signature attendue en septembre 2021 du 9^{ème} avenant de concession), ces plans MIG seront substitués par les Plans 5 Rhône.

Dans le cadre de la réalisation de ses MIG, CNR est disposée à apporter à la **Communauté de communes XXX** un soutien financier et partenarial pour la réalisation de son **Plan Climat Air Energie du territoire (PCAET) / Projet agricole alimentaire territorial (PAAT) / Contrat de transition de relance écologique (CRTE)** (ci-après le « **Partenariat** »).

Axe 1- Préserver l'environnement
Converser vers huiles et graisses biodégradables dans les usines
Gestion des déchets dangereux Brégnier-Cordon : création d'une zone de stockage
Récupération et valorisation des déchets sauvages
Mettre en place des dispositifs favorisant la réduction des consommations d'eau dans les logements et aménagements de la DTHR
Optimisation tri et collecte des déchets non dangereux- Projet Facility Management
Récupération et valorisation déchets plastiques
Développer la démarche de VSE (Visite sécurité environnement)
Recherche et expérimentation sur le recyclage des EPI (équipement de protection individuel)
Récupération et valorisation bois flottant à Génissiat
Gestion des boisements de la DTHR
Lutte contre les EEE
Efficacité énergétique - DTHR et parc immobilier CNR
AXE 2- Contribuer à la transition écologique
Mobilité durable - Acquisition VAE DTHR
Sensibilisation aux éco-gestes
Animation du plan d'action RSE de la DTHR
Parcours découverte Sault-Brénaz
Tourisme Industriel Génissiat (visite thématique APAVER et aménagement des abords extérieurs)
Mise en place du forfait mobilité durable
Poursuivre le déploiement de la filière Bois Energie
Promouvoir les offres innovantes de CNR (Beebryte, KOURA, ENALP)
Axe 3- Accompagner le développement des territoires
Poursuivre la campagne Prudence
Renouveler les partenariats avec les fédérations de pêche
Autres projets de territoire (NEC du Bugey, marais de Lavours)
Appliquer une politique achats responsables
Axe 4 - Placer l'humain au cœur de l'entreprise
Aménagements extérieurs de la DTHR (mare et biodiversité, extension parking, espace de travail extérieur)
Améliorer la sécurité aux abords des aménagements
Réaménagement des locaux de la DTHR à Belley (rénovation accueil et accès PMR)
Améliorer l'accessibilité PMR de façon générale
Rangement et tri des garages à bateaux
Poursuivre et augmenter le recours à des associations et des entreprises locales d'insertion ou de réinsertion par le travail (EA, ESAT)
Intervention de CNR dans les établissements scolaires

Annexe 6 : énoncé des actions du plan d'action RSE de la DTHR