

**RAPPORT D'ACTIVITÉ
ET DE RESPONSABILITÉ
SOCIÉTALE**

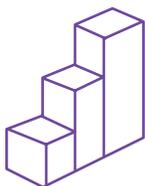
2018



afnor
GRUPE

Balises

L'économie

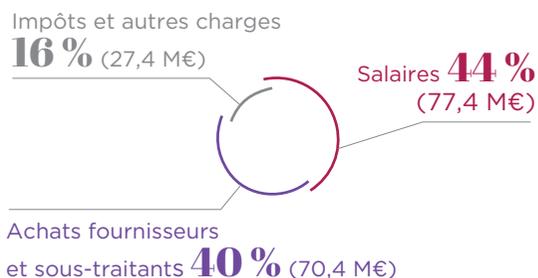


CA du groupe* : **158,2 M€**

Résultat net : **2,6 M€**

*Hors subvention

Répartition de la valeur créée** :



**Sur la base du total des charges (175,2 M€)

Le social



Effectif France + international :

1 003 + 247



Répartition femmes/hommes* :

64,2% + 35,8%

*France

L'environnement



Énergie :

297,6 kWh/m²

soit 4 910 363 kWh

(-7 % par rapport à 2017)



Bilan carbone :

10 387 t éq.CO₂

soit 74,3 g par euro de CA

(- 17,7 % par rapport à 2010)



Déchets :

55 184 kg, dont 61,5 %

envoyés au recyclage et 38,5 %
en valorisation énergétique

Édito



Marc Ventre,
président d'AFNOR

Normes volontaires = chiffre d'affaires

La démonstration n'est plus à faire : coécrire et utiliser les normes volontaires est bon pour les affaires. Fin 2018, une étude du BIPE, financée par AFNOR et l'UTE, a relevé pour les électro-technologies les mêmes bénéfices que ceux déjà identifiés par les études de 2016 et 2017, qui couvraient respectivement l'économie en général et l'industrie mécanique en particulier. En l'occurrence, cela fait croître plus rapidement chiffre d'affaires, excédent brut d'exploitation et taux d'exportation. Bref, pour les entreprises, les normes sont des produits dopants... parfaitement légaux !

Des produits qui, pour autant, ne font pas partie du corpus réglementaire, dont tant d'acteurs déplorent l'amoncellement. Mieux : ils l'allègent, dans le cadre de la Nouvelle Approche à la française. En effet, utiliser les normes vous procure souvent une présomption de conformité à la réglementation. Cette approche est promue par la délégation aux entreprises du Sénat, et reconnue par le Conseil d'État dans le cadre de ses travaux sur le droit souple.

Alors, en 2019, AFNOR continuera à relever, dans un cadre européen ou international, les grands défis en matière de travaux de normalisation. La nouvelle stratégie française de normalisation présentée *page 19* vous dira quels en sont les grands axes. Avec, comme pour l'économie circulaire en 2018, l'ambition de porter le fruit des efforts tricolores à l'international. Et comme les normes volontaires sont également à la disposition des pouvoirs publics, AFNOR apportera son meilleur concours à toute initiative de simplification réglementaire, à l'image de cette Nouvelle Approche à la française.

Le sens de la mesure

Nous écrivons ces lignes le jour où le kilogramme rejoint enfin, bon dernier, le cortège des unités dématérialisées du système international d'unités de mesure. Proposant (et non pas imposant) un langage commun, un référentiel partagé, les unités de mesure sont conceptuellement très proches des normes volontaires, cœur de l'un des métiers d'AFNOR. Bien utilisées, les unités de mesure - tout comme les normes - facilitent le commerce international, la recherche et l'innovation.

Pour autant, aucune ne sort d'un chapeau. Toutes sont le fruit d'une co-construction, entre spécialistes d'un même domaine. Tout comme les molécules se construisent à partir de multiples atomes, semblables ou différents ! À ce propos, en 2019, le tableau de Mendeleïev fête ses 150 ans ! Grâce à ce tableau, autre outil voisin des normes, hydrogène, carbone et autres tungstène bénéficient d'une caractérisation unique au plan mondial. Et l'humanité peut ainsi mieux s'organiser pour lutter intelligemment contre les tensions croissantes apparues sur certains de ces éléments.

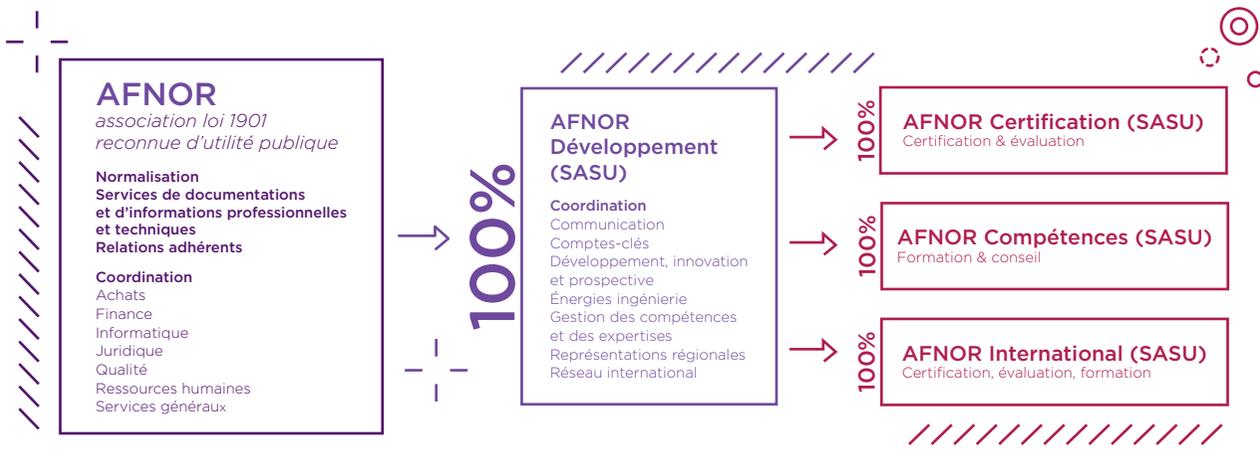
En 2018, cette même intelligence collective a connu un beau succès, avec la publication de la norme NF XP X30-901 sur l'économie circulaire. Première mondiale *made in France*, cette norme expérimentale, qui débouche maintenant sur des travaux internationaux, permet d'éviter de faire fausse route sur ce pan de la responsabilité sociétale. Car si le mètre-étalon est rectiligne, l'économie doit devenir circulaire, afin d'assurer un répit bienvenu aux ressources naturelles et aux éléments précités !

Voyons dans cette conjonction d'événements une invitation au rapport que nous vous proposons maintenant de parcourir, puisque qu'il associe pour la première fois passage en revue de l'année écoulée, et bilan de responsabilité sociétale.

Bonne lecture !



Olivier Peyrat,
directeur général d'AFNOR



Cadrage

Périmètre

Le bilan de responsabilité sociétale s'étend du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2018. Le périmètre géographique de cet exercice couvre l'ensemble des activités en France. Certains indicateurs ne concernent que le siège de Saint-Denis, qui représente 94,5 % des effectifs en France. Ceux-ci sont exprimés en nombre de collaborateurs présents au 31 décembre 2018. Le périmètre couvre les principales entités sous la dénomination groupe AFNOR :

- AFNOR (Association 1901), portant les entités AFNOR Normalisation et AFNOR Editions
- AFNOR Développement (SASU)
- AFNOR Certification (SASU)
- AFNOR Compétences (SASU)
- AFNOR International (SASU)

Modèle

Le groupe AFNOR conçoit et déploie des solutions fondées sur les normes volontaires, source de confiance, partout dans le monde. Le groupe se compose de l'association AFNOR, association de loi 1901, reconnue d'utilité publique, dotée d'une **mission d'intérêt général** pour animer, orienter et coordonner l'ensemble des travaux de normalisation du système français de normalisation, et de filiales commerciales déclinant l'offre normative en solutions de veille, de conseil et formation, de certification et d'évaluation, ainsi qu'en une offre alliant les précédentes à l'international. Ces filiales sont détenues par la holding AFNOR Développement, dont l'unique actionnaire est l'association AFNOR, l'une et l'autre portant des fonctions transverses.

Organisation du reporting

Le groupe AFNOR reconnaît l'importance du fait de rendre compte. Ce document s'inscrit dans une logique d'amélioration continue. En effet, en raison du statut juridique de ses entités (association loi 1901 et SASU), le groupe n'est pas soumis aux obligations relatives à la déclaration de performance extra-financière. Pour autant, il s'inscrit progressivement dans une démarche volontaire pour piloter sa démarche et crédibiliser son reporting.

Politiques groupe

Les politiques extra-financières du groupe AFNOR en 2018 se déclinent ainsi :

- Politique RSE « Ensemble Responsables 2017-2020 »
- Politique Qualité
- Charte éthique
- Doctrine de gestion des conflits d'intérêts
- Charte sur la protection des données à caractère personnel
- Code de conduite contre la corruption
- Politiques relatives la promotion de la diversité et de la lutte contre les discriminations (accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, politique handicap, accord sur le maintien d'emploi des séniors et l'intégration des jeunes)



AFNOR,
le *collectif*
rend plus
fort



Total effectif groupe

1 250

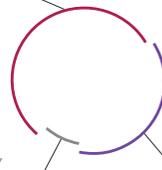


nombre de nationalités **23**



âge moyen **43,2 ans**

55 %
cadres



8 %
assimilés cadres

37 %
employés



effectif international **247**



effectif France **1 003**

Un collectif de 1 250 collab de la valeur

Le groupe AFNOR associe 1 250 collaborateurs... tous au service du collectif. Au siège de la Plaine Saint-Denis, en régions ou à l'international, les collaborateurs et collaboratrices font vivre les valeurs du groupe et font naturellement œuvre de responsabilité sociétale au quotidien, au contact de leurs parties prenantes. Chef.fe de projet en normalisation, chef.fe de produit formation, ingénieur.e commercial.e, chargé.e de clientèle en certification... Travailler au groupe AFNOR, c'est exercer un métier passionnant, au cœur de la transformation des entreprises, pour tous les marchés, sur les sujets de demain.

Chef de projet en normalisation, un métier au service du collectif

Le chef de projet en normalisation pilote et anime les travaux normatifs en cours dans son domaine d'intervention, qui correspond à un ou plusieurs marchés. Il sollicite tous les acteurs concernés et organise des tours de table pour arrêter la position de la France, en veillant à ce que l'intérêt général soit respecté et qu'un consensus soit atteint. François Thomassin est l'un d'entre eux **1**.

" Il n'y a pas de routine dans mon métier, explique-t-il. Je gère environ 200 projets de normes, toutes à des stades différents. Je dois organiser des réunions avec les acteurs concernés de mon domaine, celui de la santé, être force de proposition pour les aider à faire entendre leur position, mais aussi détecter de nouveaux besoins. L'écoute est pour moi la principale des qualités à ce poste."

Dans son périmètre, les sujets de la sphère médicale et médico-sociale comme les antiseptiques et les désinfectants.

Un financement transparent

Les activités d'orientation et de coordination du système français de normalisation assurées par AFNOR bénéficient d'un soutien de l'État à hauteur de 9,5 % des produits de l'association. Ce soutien, renforcé exceptionnellement en 2018, a permis de conduire de nouvelles actions, essentiellement dirigées vers l'international. Elles s'inscrivent dans le cadre d'une convention annuelle et d'un contrat d'objectifs. Les activités d'opérateur de normalisation (élaboration des normes, secrétariat de comités techniques, etc.) relèvent de modalités de financement propres à chacun des opérateurs (bureaux de normalisation sectoriels ou AFNOR). Le temps passé par les professionnels (analyse de documents de travail, commentaires, propositions, participations à des réunions) et les frais de déplacements aux réunions représentent naturellement la plus grande part des coûts du processus de normalisation.

Les activités d'orientation et de coordination et d'animation des travaux de normalisation sont incluses dans le budget de l'association AFNOR. L'équilibre de ce budget est assuré par les cotisations des membres adhérents à l'association (*lire p. 10*), le financement des parties prenantes aux commissions de normalisation (*lire p. 12*), la vente des normes, ainsi que par la contribution des filiales d'AFNOR (certification, formation, international, *lire p. 25*).

À ce titre, au 31 décembre 2018, l'association AFNOR communique un chiffre d'affaires en hausse de 4,4 % par rapport à 2017, à 68,5 millions d'euros. Au niveau du groupe, le chiffre d'affaires hors subvention s'établit à 158,2 millions d'euros, en hausse de 4 % par rapport à 2017.

35,8 %
hommes



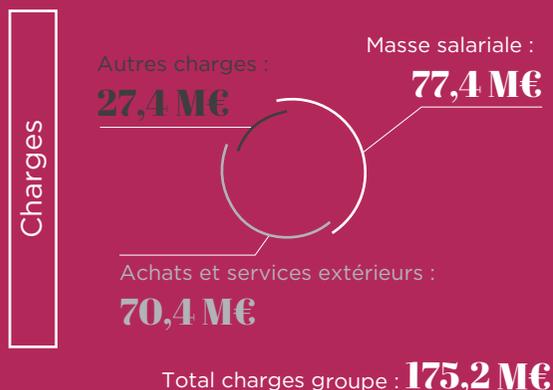
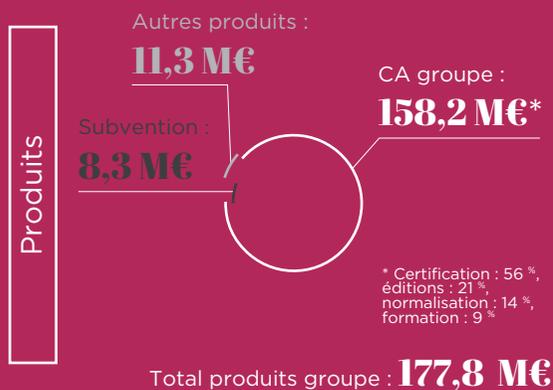
64,2 %
femmes



1

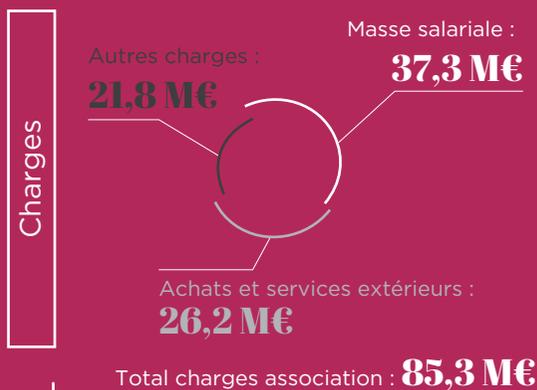
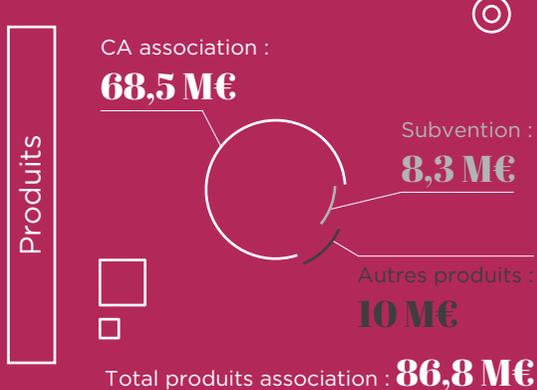
orateurs créant

Comptes consolidés du groupe au 31/12/2018



Résultat net : **2,6 M€**

Comptes consolidés de l'association AFNOR au 31/12/2018



Résultat net : **1,5 M€**



Un collectif de parties prenantes

Engagé auprès de tous les secteurs de l'économie et de tous les acteurs, publics et privés, le groupe AFNOR interagit avec de multiples parties prenantes.

Des clients nombreux et divers

Le groupe AFNOR compte de nombreux clients en France et à l'étranger, à qui elle offre l'ensemble de ses expertises métier. Parmi ces clients, TPE et PME comptent pour 74 % du chiffre d'affaires. En termes de secteurs d'activité, les services représentent 60 % et l'industrie 40 %. Le groupe compte aussi parmi ses clients de nombreux acteurs publics (collectivités locales, ministères et secrétariats d'État, centres hospitaliers, etc.), de plus en plus demandeurs de cadres d'action communs et de solutions pour établir la confiance. En 2018, les portes des commissions de normalisation leur ont été grand ouvertes, par exemple sur le management des projets d'économie circulaire. En 2018, AFNOR Editions a accueilli le ministère des Armées et l'Agence française pour la biodiversité parmi ses nouveaux clients. Côté formation et conseil, AFNOR Compétences a accueilli 10 500 stagiaires, dont 4 500 en inter-entreprises, dans onze centres de formation. Du côté de la certification, les sites titulaires d'un certificat, d'une évaluation, d'un label ou d'un autre signe distinctif délivré par AFNOR Certification ou un organisme mandaté sont au nombre de 59 000 dans le monde, dont 6 000 pour des certificats de produits et 4 600 pour des certificats de personnes.

Des opérations collectives en régions

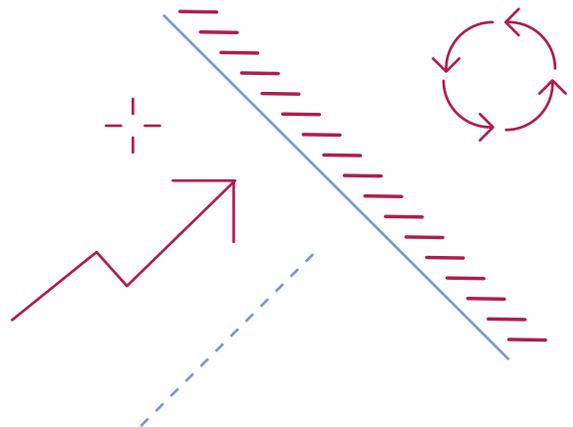
Les clients du groupe AFNOR peuvent s'appuyer sur un réseau régional puissant, dont la marque de fabrique est, là aussi, de jouer en collectif. En 2018, les délégations AFNOR en régions ont réuni plus de 260

entreprises autour d'une quinzaine d'opérations collectives visant à les aider à progresser sur un sujet déterminé. En Occitanie, citons une plateforme d'échanges sur la réutilisation des eaux usées, animée au nom d'AFNOR Normalisation, ou sur la qualité dans l'aéronautique autour du référentiel EN 9100. En Nouvelle-Aquitaine, un coup de projecteur a été donné sur l'Écolabel européen.

Un collectif présent partout dans le monde

Le groupe AFNOR est présent dans 40 pays pour y proposer des prestations de formation et de certification. En 2018, les activités du groupe AFNOR à l'international ont représenté 18,6 % du chiffre d'affaires global. En 2018, pour mieux coordonner le déploiement de ses offres dans le monde, AFNOR International a modifié son organisation et nommé des responsables de zone :

- Zone Europe-Amériques
- Zone Afrique-Moyen-Orient
- Zone Asie-Pacifique



Cartographie des parties prenantes

| CATÉGORIE DE PARTIES PRENANTES | INSTANCES, GROUPE ET ORGANISATIONS ¹ | PRINCIPALES MODALITÉS DE DIALOGUE | INTERLOCUTEURS |
|---|---|---|--|
| Adhérents | Adhérents | Club des adhérents, assemblée générale annuelle, rapport annuel, enquêtes | Département relations adhérents |
| Gouvernance | Conseil d'administration, comités du conseil, comité exécutif | Réunions conseil d'administration, réunions comité exécutif, publications annuelles | Direction générale, secrétariat général |
| Collaborateurs | Collaborateurs, instances représentatives du personnel, futurs talents | Baromètre social, réunions CE & CHSCT, entretien professionnel, entretien d'évaluation, intranet, journal interne, événements, etc. | Direction des ressources humaines, représentants du personnel, direction générale, département communication, managers |
| Clients | Donneurs d'ordres, membres des commissions de normalisations, collectivités territoriales, comités de marque | Enquêtes et études satisfaction clients, médias sociaux, site internet, plateformes dédiées | Départements commerciaux, qualité, communication |
| Pouvoirs publics et organismes de tutelle | DGE/SQUALPI, ministères, organismes sociaux | Relations avec pouvoirs publics, publications annuelles, comités de suivi | Direction générale, responsables métiers |
| Partenaires | Organismes de normalisation, bureaux de normalisation, INPI, ADEME, partenaires commerciaux | Réunions, conventions, enquêtes, groupes de travail | Direction générale, délégations régionales |
| Fournisseurs et sous-traitants | Auditeurs, formateurs, fournisseurs, sous-traitants | Colloque auditeur, extranet, revue de contrats, enquêtes, newsletter, journées régionales auditeurs, web-conférences | Départements Gestion des expertises et compétences extérieures, achats, communication |
| Sociétés et communautés locales | Associations de consommateurs, associations du territoire, établissements scolaires, entreprises du même secteur d'activité, instituts de recherche, ESAT, structures d'insertion | Enquêtes publiques de normalisation, Internet et réseaux sociaux, rapports annuels, réunions locales | Commissions de normalisation, départements achats, communication, direction des ressources humaines |

¹ Liste non exhaustive

**1****2**

Un collectif associatif

Allier intérêt général et intelligence économique

En 2018, AFNOR a conforté sa présence parmi les plus grandes associations loi 1901 de France, de par son très vaste domaine d'action couvrant tous les secteurs et sa capacité à associer l'ensemble des parties prenantes au sein de son portefeuille d'adhérents. Au 31 décembre 2018, ceux-ci étaient au nombre de 1 601, dont 36 nouveaux. Reconnue d'utilité publique, AFNOR continue d'attirer les acteurs économiques de toutes tailles et de toutes activités, en premier lieu d'autres organisations collectives (syndicats et fédérations professionnelles, associations de consommateurs, associations d'entreprises), grâce à une offre de service leur permettant d'être en avance de phase et en veille permanente sur les tendances économiques : participation à la gouvernance des organismes nationaux et internationaux de normalisation (*lire p. 13*), intelligence économique sur les normes d'un secteur donné, ouverture aux travaux normatifs intersectoriels et transversaux (notamment sur les systèmes de management), benchmark entre pairs au contact d'un réseau de plus de 6 000 contacts au sein des organismes adhérents, valorisation des correspondants normalisation en entreprise et des utilisateurs de normes convaincus, par leur présence au comité de sélection des Trophées Or Normes **1** ou via des rencontres VIP, comme avec Sergio Mujica, secrétaire général de l'ISO. Les cotisations des adhérents, en hausse de 2,7 % par rapport au total de 2017, ont contribué à financer la mission d'intérêt général de l'association assignée par le décret de 2009.

Une équipe renouvelée

En 2018, le département Relations adhérents d'AFNOR a œuvré pour promouvoir le club des membres adhérents et leur apporter service et information. Ont ainsi été notamment organisées 13 rencontres thématiques

Les membres adhérents AFNOR

1 600
membres adhérents



36
nouveaux membres

13 rencontres
pour 940 participants



54 %
de TPE-PME

(cybermenaces, PME et RSE, management des risques, made in France, biodiversité, etc.) et 6 web-conférences (archivage, Brexit, knowledge management, etc.). Sans oublier la première édition des Trophées Or Normes, qui a distingué quatre utilisateurs de normes en 2018 : Apilab, Nomade Aventure, Prev' Sécurité 62 et Suez International. En fin d'année, l'équipe adhésion s'est renouvelée, avec un quatuor composé d'Auréliette Petit, Laetitia Cronier-Dautrepe et Marie Desmyttere, sous l'animation d'Élise Bourmeau **2**.



3



4

116 réunions internationales tenues en France

Europe
2^e CEN*/CENELEC**

International
4^e ISO*/IEC**

*Filière générale
**Électrotechnologies

Un collectif influent à l'international

Un acteur de poids à l'ISO et l'IEC

AFNOR représente les intérêts français dans les instances internationales de normalisation. En 2018, elle y a conforté sa position d'acteur de référence. À l'ISO, la France est le pays qui a le plus progressé, passant de 70 à 74 secrétariats, son plus haut niveau depuis 2013. Elle s'est montrée dynamique en termes de création de structures, avec trois nouveaux comités techniques à son actif : sur la clarté du verre (ISO/PC 320), sur l'économie circulaire (ISO/TC 323) et un autre avec la Chine sur l'assurance des transactions de commerce électronique (ISO/TC 321).

À l'IEC, en 2018, la France a vu le nombre de ses secrétariats diminuer mais celui de ses présidences progresser, gagnant celle des comités techniques sur la normalisation environnementale pour les produits et systèmes électriques et électroniques (IEC/TC 111) et sur les piles à combustible (IEC/TC 105).

En 2018, la France a conforté sa position de pays-clé dans la gouvernance des instances internationales de normalisation. AFNOR est, de longue date, son représentant permanent au Conseil de l'ISO, où siègent 20 pays parmi les 162 membres. En 2018, le secrétaire général de l'organisation, Sergio Mujica, a été reçu au siège du groupe à Saint-Denis **3**.

Des sujets-clés au CEN-CENELEC

Sur la scène européenne, la France se classe 2^e derrière l'Allemagne, en animant plus d'un secrétariat de comité sur cinq : 23 % au CEN et 17 % au CENELEC, l'Hexagone étant représenté au plus haut lieu au CEN avec la présidence renouvelée de Vincent Laflèche. En 2018, la France a animé des sujets de normalisation « grand public », comme la sécurité des ascenseurs (CEN/TC 10), les articles de puériculture (CEN/TC 252), les cosmétiques (CEN/TC 392), les emballages (CEN/TC 261) ou les compléments alimentaires pour sportifs (CEN/TC 453).

Des travaux collectifs

En 2018, AFNOR a conforté son statut de partenaire de confiance sur la scène normative internationale, initiant ou prolongeant des partenariats bilatéraux. Ainsi, en janvier, **Olivier Peyrat, directeur général d'AFNOR, et Zhi Shuping, pour l'AQSIQ, l'autorité de tutelle de la SAC (homologue d'AFNOR en Chine), ont renouvelé leur accord de coopération** pour élaborer de concert de nouvelles normes volontaires. Et cela, dans un cadre de premier choix : la rencontre à Pékin entre les chefs d'État français et chinois. L'accord introduit de nouvelles thématiques dans ce partenariat initié en 2013 : industrie du futur, e-commerce et climat. Des sujets au menu des troisièmes rencontres franco-chinoises de la normalisation, organisées à Shenzhen en décembre, avec en plus des ateliers sur la ville durable, l'agroalimentaire et l'économie circulaire.

En 2018, la France a accueilli 116 réunions de normalisation internationales. Parmi elles, celle des bureaux techniques du CEN-CENELEC, en octobre à Toulouse, avec de nombreux sujets liés aux électro-technologies. Par ailleurs, **AFNOR reste très impliquée dans le Réseau normalisation francophonie (RNF)**. Enfin, AFNOR et le DIN ont, dans le cadre du CEN, initié une collaboration sur un sujet qui touche pleinement du doigt la notion de confiance : bâtir un référentiel de bonnes pratiques journalistiques, pour enrayer la crise de confiance que traverse la presse à l'heure des *infox news* et l'infobésité en ligne. Le projet **Journalism Trust Initiative** a démarré à la demande de Reporters sans frontières **4**.





1



1 863
enquêtes
publiques



925
commissions de
normalisation, dont
48 % sous animation
AFNOR



19 400
professionnels
engagés en
normalisation,
dont 28 % au
niveau international



27 843
utilisateurs de
Norminfo, moteur
de recherche sur
la "fabrique des
normes"

Le collectif, l'ADN de la normalisation

Des normes faites par et pour les professionnels

La normalisation est un jeu d'équipe. Par définition. Parce que poser un cadre commun, partager des bonnes pratiques, préparer les marchés du futur, promouvoir une innovation suppose de s'entendre et d'atteindre le consensus. Dans toutes les commissions qu'elle anime, AFNOR veille à ce que l'intérêt général soit respecté. Collectif rime avec représentatif : une commission réunit l'ensemble des acteurs d'un secteur, d'un marché : entreprises, syndicats et fédérations professionnelles, laboratoires, pouvoirs publics, collectivités locales, associations de consommateurs, ONG. Pour certains domaines, AFNOR délègue l'animation des commissions de normalisation à des bureaux de normalisation sectoriels. Et pour certains publics désireux de jouer le jeu du collectif, mais en version accélérée, une nouvelle offre a démarré en 2018 : AFNOR Spec.

En 2018, quelque 19 400 professionnels sont intervenus dans l'élaboration de normes volontaires au sein d'une ou plusieurs commissions, dont 5 500 dans des instances internationales (ISO, IEC, CEN, CENELEC) pour défendre les intérêts français. Notamment les acteurs du machinisme agricole, qui ont célébré en 2018 les trente ans du comité technique européen au sein duquel ils écrivent leurs normes. Un jeu qui en vaut la chandelle ! Pour le vérifier et corroborer les résultats positifs de ses enquêtes 2016 et 2017, AFNOR et l'UTE ont lancé une étude pour chiffrer le surcroît de performance économique, notamment à l'export, qu'une telle implication génère sur les comptes des entreprises exerçant dans le domaine des électrotechnologies **1**.

Du collectif au participatif

La co-construction ne se limite pas aux étapes amont du processus de normalisation. L'étape de l'enquête publique fait elle aussi appel aux contributions de tout un chacun : 1 863 enquêtes ont eu lieu en 2018. Une partie d'entre elles, et celles des années précédentes, ont conduit en 2018 à la publication de 608 nouvelles normes volontaires et à la révision de 1 328 autres.

21 BUREAUX DE NORMALISATION SECTORIELS

- BNA - Bureau de normalisation de l'automobile
- BNAAH - Bureau de normalisation des activités aquatiques et hyperbares
- BNAE - Bureau de normalisation de l'aéronautique et de l'espace
- BNBA - Bureau de normalisation du bois et de l'ameublement
- BNC - Bureau de normalisation de la céramique
- BNCM - Bureau de normalisation de la construction métallique
- BNEN - Bureau de normalisation d'équipements nucléaires
- BNF - Bureau de normalisation ferroviaire
- BN FERTI - Bureau de normalisation fertilisation
- BNG - Bureau de normalisation du gaz
- BNHBJO - Bureau de normalisation de l'horlogerie, bijouterie, joaillerie, orfèvrerie
- BNIB - Bureau de normalisation de l'industrie du béton
- BNIF - Bureau de normalisation des industries de la fonderie
- BNITH - Bureau de normalisation de l'industrie textile et de l'habillement
- BNLH - Bureau de normalisation des liants hydraulique
- BN PÉTROLE - Bureau de normalisation du pétrole
- BNPP - Bureau de normalisation des plastiques et de la plasturgie
- BNTEC - Bureau de normalisation des techniques et des équipements de la construction du bâtiment
- BNTRA - Bureau de normalisation des transports, des routes et de leurs aménagements
- CFONB - Comité français d'organisation et de normalisation bancaires
- UNM - Union de normalisation de la mécanique



Une gouvernance impliquée

En 2018, les organes de gouvernance du groupe et de l'association AFNOR ont tenu leur rôle, chacun sur leur périmètre. Retrouvez la composition de tous nos organes de gouvernance pages 44 à 47.

Nouvelles personnalités au conseil d'administration

Suite à l'assemblée générale de l'association AFNOR, présidée par Marc Ventre le 26 juin 2018, le conseil d'administration accueille de nouvelles personnalités. **François Pelegrin**, président du comité d'éthique, devient vice-président. Au sein du collège des ministères, **Catherine Mosmann** représente le ministère du Travail. Celui des entreprises accueille **Giovanni David** (Airbus), **François Champigny** (Cofrend), **Bertrand de Labareyre** (Michelin) et **Romain Garnier** (Union sport et cycle).

Nommé en 2018, le délégué interministériel aux normes, **Rémi Stefanini**, participe aux séances du conseil d'administration et y exerce les fonctions de commissaire du gouvernement **2**.

Mouvements au CCPN et au CAE

Présidé par Stéphane Dupré La Tour (EDF), le comité de coordination et de pilotage de la normalisation (CCPN) a joué pleinement son rôle dans la préparation de la nouvelle stratégie française de normalisation (*lire page 19*). En 2018, **Bernard Le Bris** (Renault) a remplacé Olivier Dubuisson (Orange) dans le collège des entreprises, et **Stanislas Lucienne** (Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales) **3** a remplacé Marie-Claude Sivagnanam dans celui des collectivités.

Présidé par Bernard Raspaud et chargé d'évaluer les bureaux de normalisation sectoriels ainsi qu'AFNOR,

le comité d'audit et d'évaluation (CAE) accueille, lui aussi, deux nouveaux membres : **Michelle Hurard** et **Jean-Luc Delorme** remplacent Anne Marie Le Niger et Jean-Charles Sarbach.

Un comité d'éthique vigilant

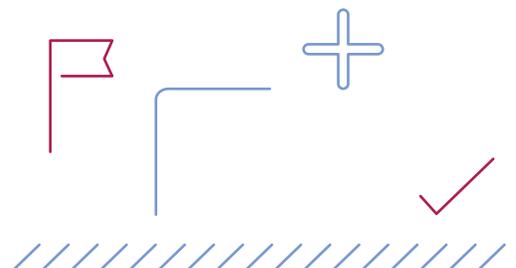
Présidé depuis juin 2018 par François Pelegrin **4**, le comité d'éthique est composé de sept membres nommés par le conseil d'administration d'AFNOR. Il est ouvert à des membres extérieurs au conseil d'administration. Il s'est réuni trois fois en 2018.

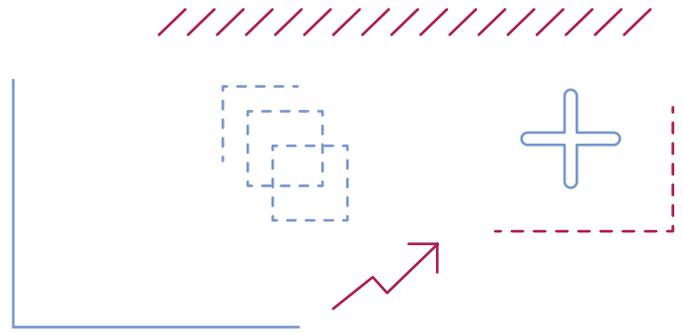
Un comité dédié aux électrotechnologies

L'assemblée générale d'AFNOR du 26 juin 2018 a validé la création d'un nouveau comité auprès du conseil d'administration : le comité du CEF, dont la mise en place effective est intervenue début 2019, achevant ainsi l'intégration de la filière électrotechnologique au sein d'AFNOR. Une nouvelle étape est franchie !

Un comité exécutif renforcé

En 2018, Laurent Dahmani, directeur adjoint des activités de certification, a rejoint le comité exécutif du groupe AFNOR, qui compte désormais douze personnes (*lire page 47*).



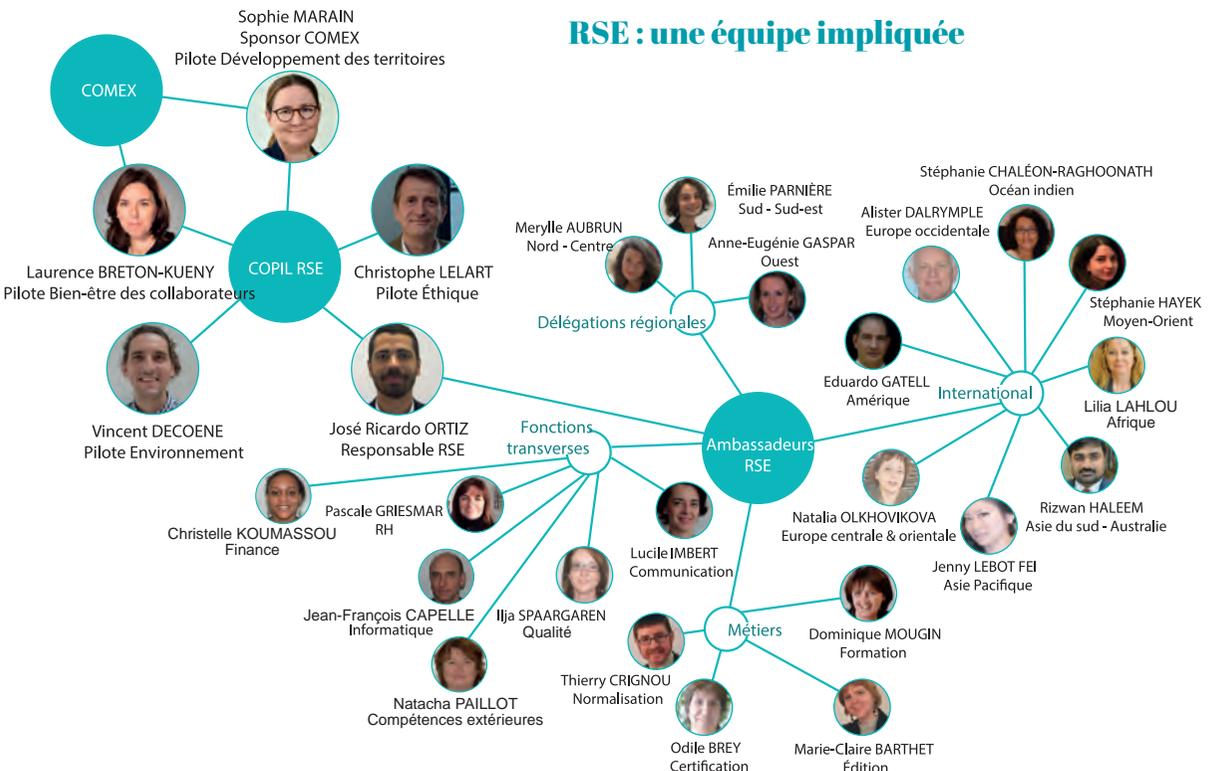


RSE : un collectif ad hoc

Un réseau actif en 2018

Au sein du groupe AFNOR, la responsabilité sociétale se traite en collectif. Ce n'est pas un hasard si notre politique de RSE s'appelle « Ensemble responsables » ! Un comité interne pilote le projet en en déclinant les quatre piliers : éthique, bien-être des

collaborateurs, environnement, développement des territoires. Un réseau d'ambassadeurs RSE l'anime au sein des métiers, en régions et à l'international. Le responsable RSE joue le rôle de courroie de transmission pour impulser les projets, collecter les données et rendre compte des progrès.





AFNOR, la *confiance* en demain



AVEC LA CERTIFICATION NF, DE NOUVELLES PERSPECTIVES S'OUVRENT À VOUS

La réussite d'une construction architecturale ne peut s'apprécier uniquement sur celle à l'origine approuvée au moment de la certification. Cette certification est un marqueur de la qualité NF, vous assure qualité et fiabilité à tous les niveaux. Pour en profiter comme pour les grands travaux, choisissez la sérénité, choisissez des produits certifiés NF.



1



LES PETITES PIÈCES CERTIFIÉES FONT LES GRANDES ŒUVRES

La réussite d'une œuvre architecturale ne peut s'apprécier uniquement sur celle à l'origine approuvée au moment de la certification. Cette certification est un marqueur de la qualité NF, vous assure qualité et fiabilité à tous les niveaux. Pour en profiter comme pour les grands travaux, choisissez la sérénité, choisissez des produits certifiés NF.



2



3

AFNOR, source de confiance depuis 1926

Un modèle économique résilient

Groupe associatif, réinvestissant ses bénéfices au service de l'intérêt général, le groupe AFNOR porte un modèle multimétiers résilient, fondé sur la norme et la notion de confiance. Pour prospérer et se développer, les acteurs économiques ont eux-mêmes besoin d'inspirer confiance. Dans la norme volontaire, ils trouvent un cadre, des lignes directrices, un ensemble de bonnes pratiques qui rassurent. Quoi de mieux qu'un langage commun pour se sentir en confiance ? Nos ouvrages et nos solutions de veille en ligne, eux aussi, véhiculent de la confiance : il est toujours rassurant de se sentir épaulé dans le décryptage d'un texte, dans la veille d'un marché, pour ne rien manquer de ses évolutions.

Nos formations mettent les gens en confiance : une personne bien formée, c'est une personne en qui l'on peut avoir confiance. Fondamental, pour des activités stratégiques comme le diagnostic immobilier, le coordinateur SPS sur un chantier, l'audit qualité ou encore le référent énergie ! Dans nos outils de mesure et de comparaison, regroupés sous la gamme Indiko, le client gagnera là aussi en confiance : saisir en ligne ses données qualité, environnement ou achats pour les comparer à celles de ses pairs, c'est se conforter dans ses actions d'amélioration continue, au besoin en rectifiant le cap. Enfin, évaluations et certifications tierces-parties seront toujours plus parlantes qu'une auto-déclaration pour inspirer confiance. Le succès des avis en ligne de consommateurs le montre : pour faire savoir un savoir-faire, rien ne vaut l'avis d'un tiers !

À une condition toutefois : que ces avis passent par un processus de collecte et de traitement qui les rendent crédibles. Depuis le 1^{er} janvier 2018, les sites web

marchands doivent indiquer comment ils s'organisent pour les fiabiliser. Et là aussi, c'est la certification qui leur facilite le travail ! Avis en ligne, cybersécurité, protection des données personnelles... On parle aujourd'hui de confiance numérique, un terrain dans lequel le groupe investit. À l'heure où l'Europe se dote d'une nouvelle directive sur le droit d'auteur, c'est l'occasion de rappeler que les normes volontaires, constituent des œuvres intellectuelles soumises à copyright, qui ne se prêtent pas à un accès libre. Là aussi, AFNOR agit au quotidien pour faire respecter ce point de confiance.

Des marques qui inspirent confiance

La confiance que le groupe AFNOR instille dans l'économie s'exprime dans ses marques. À commencer par la marque NF, synonyme de qualité et reconnue comme telle par les professionnels comme les particuliers. En 2018, la certification NF a souhaité réaffirmer aux professionnels du bâtiment qu'elle demeure incontournable, pour les petits chantiers comme pour les grands. Dans une campagne publicitaire elle a distillé le message suivant : ce sont les petites pièces, certifiées NF, qui font la réussite d'une œuvre architecturale. Un peu comme en cuisine **1 2** : pas de plat réussi sans ingrédients de qualité ! NF, c'est aussi une certification pour montrer de la confiance dans une prestation de service. En 2018, la gamme NF Service s'est enrichie d'une nouvelle certification, pour les professionnels de l'archivage en entreprise : NF Service Numérisation fidèle. D'autres marques continuent de jouer un rôle de réassurance, comme AFAQ ou l'Ecolabel européen, porté par l'ADEME, distribué par AFNOR Certification, et qui a célébré ses vingt-cinq ans en 2018 **3**.



Ils nous font confiance

Laure Jaguelin, Orange France, certifiée AFAQ ISO 14001 et AFAQ ISO 50001

« Énergie et environnement : la double certification AFAQ matérialise notre engagement dans les différents domaines de la RSE. La démarche crée une vraie émulation au sein de nos collaborateurs et renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise. La certification est perçue comme un outil pour progresser au quotidien et améliorer notre efficacité. C'est une dynamique qui aide à la convergence des services et à rapprocher les formes de gouvernance. »

Darine Fayed, société Mailjet, certifiée AFAQ Protection des données personnelles

« AFNOR Certification a fait preuve d'un accompagnement solide et de conseils précieux pour nous guider sur la voie de la certification. L'audit s'est adapté à nos spécificités, et nous avons constaté un réel effort pour comprendre notre environnement, nos enjeux et notre métier. Les conclusions mettent en perspective la réalité de notre activité avec les exigences du RGPD. »

Christian Espiasse, GIP Midi-Picardie Informatique hospitalière, certifié Hébergement de données de santé

« L'audit sur site a duré une dizaine de jours. La certification impose de profondes exigences supplémentaires, au final très positives : elle nous oblige à formaliser nos actions pour intégrer la sécurité au cœur de nos processus métier. Surtout, il s'agit d'une démarche collective, qui embarque l'ensemble de l'entreprise sur le long terme, dans une logique d'amélioration continue. Enfin, pour nos clients, c'est un gage de crédibilité et un avantage concurrentiel.

Engagés depuis plusieurs mois, nous avons gagné en rigueur et en sérieux. C'est une fierté pour toute l'entreprise ! »

Myriam Tryjefaczka, société Tarkett, membre de la commission de normalisation Économie circulaire

« Nous avons travaillé avec AFNOR Normalisation pour coécrire la norme XP X30-901 sur le management de projets d'économie circulaire. La norme permet d'éviter les fausses bonnes idées : pas de recyclage qui nuirait à la qualité sanitaire des produits par exemple. Elle introduit aussi une dimension territoriale : on ne fait pas d'économie circulaire seul dans son coin ; on doit créer des boucles avec les acteurs économiques voisins. »

Juliette Mallez, pôle Aerospace Valley, client de la solution Sagaweb d'AFNOR Editions

« En 2017, nos adhérents PME de la filière aéronautique en Nouvelle-Aquitaine et Occitanie ont exprimé le besoin d'avoir accès aux normes, pour mieux positionner leurs innovations sur le marché. Nous avons souhaité leur proposer un dispositif sur-mesure, rendant accessible en ligne la réglementation et les normes volontaires françaises, d'origine européenne et internationale, avec alertes individualisées au moindre changement ou à la moindre nouveauté dans le contenu d'un texte. Cette solution d'intelligence économique, c'est la solution de veille Saga Web d'AFNOR Editions. »

Les comités stratégiques



Agroalimentaire



Biens de consommation
sports & loisirs



Construction & urbanisme



Électro-technologies



Environnement &
responsabilité sociétale



Gaz



Une stratégie normative po

En 2018, AFNOR a refermé la stratégie de normalisation 2016-2018. La stratégie française de normalisation que suit AFNOR en 2019 s'inscrit dans la continuité de celle qui a animé les années 2016, 2017 et 2018. Deux grands défis sous-tendaient cette feuille de route triennale : la lutte contre le dérèglement climatique et la numérisation de la société. Ces deux défis irri-guaient chacune des thématiques suivantes :

8 thématiques transverses : villes intelligentes et durables ; économie numérique ; usine du futur ; économie circulaire ; transition énergétique ; silver économie ; économie collaborative et du partage ; services.

5 thématiques spécifiques : nanotechnologies ; textiles techniques et nouveaux matériaux intelligents ; contribution à une alimentation saine, sûre et durable ; médecine du futur ; drones.

Grâce à la mobilisation de toutes les parties prenantes, aux équipes internes chargées de les réunir et à un soutien financier de l'État accru en 2018, AFNOR a réussi à convaincre que la normalisation volontaire pouvait profiter à ces marchés d'avenir. Des normes ont été publiées ou des projets de normes lancés. Ainsi, en octobre 2018, AFNOR a publié la toute première norme volontaire au monde traitant d'économie circulaire, la norme expérimentale XP X30-901, qui donne des lignes directrices pour le management des projets revendiquant cette appellation. Dans la foulée, l'ISO a créé un comité technique spécifique, l'ISO/TC 323, sous présidence française, pour la décliner à l'échelle internationale et inspirer d'autres normes, éventuellement sectorielles.

La ville durable : deux succès

Dans le domaine de l'économie numérique, la norme française sur les avis en ligne a été portée à l'ISO pour devenir une norme internationale et deux nouvelles commissions de normalisation françaises ont été créées, l'une sur les sujets liés à la blockchain et l'autre sur l'internet des objets. Dans les domaines de l'économie collaborative et de l'économie du partage, signalons un premier acte de mobilisation des acteurs français à l'occasion de la publication d'un accord ISO sur l'économie collaborative. Dans le domaine des villes intelligentes et durables, la normalisation signe deux beaux succès. Le premier tient à la **publication, par le comité technique ISO/TC 268 à secrétariat français, de la norme-phare ISO 37101** - Développement durable au sein des communautés territoriales - Système de management pour le développement durable - Exigences et lignes directrices pour son utilisation. Le second est franco-chinois, avec **l'expérimentation de la norme française sur les quartiers d'affaires durables** entre Versailles-Grand-Paris et Beijing Science Futur Park. À ce sujet, la Chine et la France ont monté un club international des villes désireuses d'échanger sur les bonnes pratiques de développement durable urbain.

La stratégie française de normalisation inspire de nouveaux sujets de travail normatif sur l'ensemble des domaines d'activités d'AFNOR et des bureaux de normalisation sectoriels. Les normes de demain se préparent aujourd'hui. Et certainement pas sans vous !

Plus d'infos sur www.norminfo.afnor.org

Grand cycle de l'eau



Management & services



Santé & sécurité au travail

Information & communication numérique



Pétrole



Transport & logistique

Ingénierie industrielle, biens d'équipement & matériaux



Santé & action sociale



Utilisation rationnelle de l'énergie

ur donner confiance

Au cœur des enjeux de société

Une stratégie commence, une autre s'achève...En tant qu'enceinte accueillant tous les acteurs de l'économie française, la normalisation prend le pouls des grandes tendances technologiques et sociétales. À ce titre, elle est aux premières loges pour identifier les sujets qui se prêtent à l'élaboration de nouvelles normes volontaires. Le Comité de coordination et de pilotage de la normalisation d'AFNOR (CCPN) les a compilés

en un document stratégique, la stratégie française de normalisation, qui prend la suite de la stratégie française de normalisation 2016-2018 et la décline aux quinze grands domaines de normalisation. Trois défis contemporains constituent le socle de cette stratégie : la **lutte contre le dérèglement climatique**, une **numérisation maîtrisée** et une **société plus inclusive**. Pour chacune d'entre elles, AFNOR hiérarchise ses priorités en définissant un des trois niveaux d'implication : mener, influencer ou veiller.



La lutte contre le dérèglement climatique



Une société plus inclusive



Une numérisation maîtrisée

Les thématiques sectorielles :

- Intelligence artificielle
- Sécurité
- Stockage de l'énergie
- Nanotechnologies
- Textiles techniques et nouveaux matériaux intelligents

Les thématiques transversales :

- Villes et territoires durables et intelligentes
- Confiance et excellence pour les services
- Transition écologique
- Mieux-manger, bien-vivre et bien-vieillir
- Technologies numériques
- Industrie du futur
- Mobilité et logistique autonomes et pilotées



1



Contactez-nous : afnor.org

POUR RÉDUIRE VOTRE FACTURE ÉNERGÉTIQUE, FAITES CONFIANCE À AFNOR ENERGIES

- > Conseil et Formation
- > AMO
- > Mesure et vérification
- > Audit énergétique
- > Certification ISO 50001

2

La confiance dans les marchés d'avenir

Le groupe AFNOR s'efforce d'être en pointe sur plusieurs sujets qu'il a identifiés comme stratégiques pour diffuser de la confiance entre acteurs économiques, au regard des évolutions sociétales. Ce sont des thématiques d'investissement fortes.

• Achats et risques fournisseurs

La mondialisation, la lutte contre la corruption, la sous-traitance en cascade, le souci d'acheter responsable, si possible en circuits courts, constituent des tendances fortes qui nécessitent un cadre d'action commun et des méthodes partagées. Le groupe a regroupé ses offres sous la bannière AFNOR Solutions Achats, animée par Juliette Guillemain-Dupille et Bruno Frel **1**, avec en pièce centrale la cartographie des risques **3**.

• Confiance numérique

L'essor du commerce en ligne, le recours à la technologie blockchain, la cyber-criminalité, la protection des données personnelles nourrissent une demande de solutions pour inspirer confiance.

• Énergie

L'objectif de la neutralité carbone en 2050, l'impératif d'économiser l'énergie et de la consommer plus efficacement, la diversification du mix énergétique au profit des énergies renouvelables nécessitent de définir et d'appliquer des bonnes pratiques **2**.

• Économie circulaire

En finir avec le triptyque infernal « produire-consommer-jeter », voilà l'ambition de l'économie circulaire. Cette approche incite les acteurs à questionner leur modèle économique. Pour cela, il faut une grille de lecture, assortie de lignes directrices pour que les projets qui s'en revendiquent portent leurs fruits .

- En parallèle, le groupe continue de mobiliser ses entités sur cinq thématiques prioritaires : **qualité**, notamment appliquée aux filières industrielles (*lire aussi p. 27*), **santé et sécurité au travail** (*lire aussi p. 36*), **environnement** (notamment la biodiversité), **développement durable et RSE** (*lire p. 34*), **silver économie**. Chacune de ces thématiques est pilotée par un responsable marché au niveau du groupe, chargé d'assembler les offres émanant de chaque entité sur le sujet et d'aménager un parcours client simple et cohérent.

L'EXPERT DE LA MAITRISE DU RISQUE FOURNISSEURS

Cartographie des risques

Evaluation en ligne

Audit fournisseur

afnor achats SOLUTIONS
www.afnor.org

3



Confiants dans notre transformation numérique

Conscient qu'il lui faut réinventer ses métiers à l'ère du digital, le groupe AFNOR vit sa transformation numérique dans quatre directions, dans le cadre d'une démarche appelée « e-AFNOR » :

- vers le client, en lui proposant des produits dématérialisés, ou en ligne, et des services différenciants, en améliorant son expérience et en lui donnant les moyens de l'évaluer. Exemples : surveillance à distance des examens de certification de compétences, permettant à nos clients d'effectuer cet examen où ils veulent, quand ils veulent ; l'harmonisation des parcours de connexion sur l'ensemble des sites du groupe, afin de proposer un parcours simple et fluide ;
- vers l'intervenant extérieur, en consolidant son appartenance à la communauté AFNOR, en facilitant son accès à l'information, en anticipant les compétences utiles de demain ;
- vers le collaborateur, en l'accompagnant vers une pleine aisance numérique, en attirant et fidélisant les compétences-clés, en aidant à améliorer sa productivité. Exemple : les pauses digitales, animées par des collaborateurs volontaires pour acculturer les équipes au numérique dans la sphère privée et professionnelle **4** ;
- vers le groupe lui-même, en renforçant les transversalités, en simplifiant les process pour renforcer la relation client, en sécurisant et développant ses modèles économiques. Exemple : le projet « Norme sans coutures », pour fluidifier le parcours d'élaboration d'une norme, de sa genèse à sa publication.

2018, année du RGPD

Le 25 mai 2018, le Règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD) est entré en vigueur. Le groupe AFNOR s'est attaché à s'y conformer, en réaménageant ses modèles de traitement et de conservation des données selon une approche « *privacy by design* », avec un délégué à la protection des données (DPO) dûment désigné pour y veiller. Le sujet de la protection des données personnelles est essentiel pour un groupe qui conçoit et déploie des solutions destinées à inspirer confiance. Preuve en est, la commercialisation, de la nouvelle certification AFAQ Protection des données personnelles, **5** auprès des organisations désireuses de montrer qu'elles sont exemplaires sur le sujet et qu'elles le traitent dans un esprit d'amélioration continue. En 2018, la société Mailjet en a été le premier titulaire. AFNOR Certification a également lancé une certification de personnes destinée aux DPO.

AFNOR Compétences se digitalise

Au sein du groupe, AFNOR Compétences est aux avant-postes de la transformation numérique, car positionnée sur un métier - la formation professionnelle - profondément impacté par les nouvelles technologies. E-learning, formation à distance, salles connectées, animation du réseau de consultants formateurs, relation client... La filiale réinvente ses offres, ses process, ses outils, son ingénierie pédagogique. À l'image de son parcours « digital trainer », destiné à accompagner les consultants-formateurs dans cette transition, avec à la clé un certificat de compétences.



La confiance dans nos collaborateurs

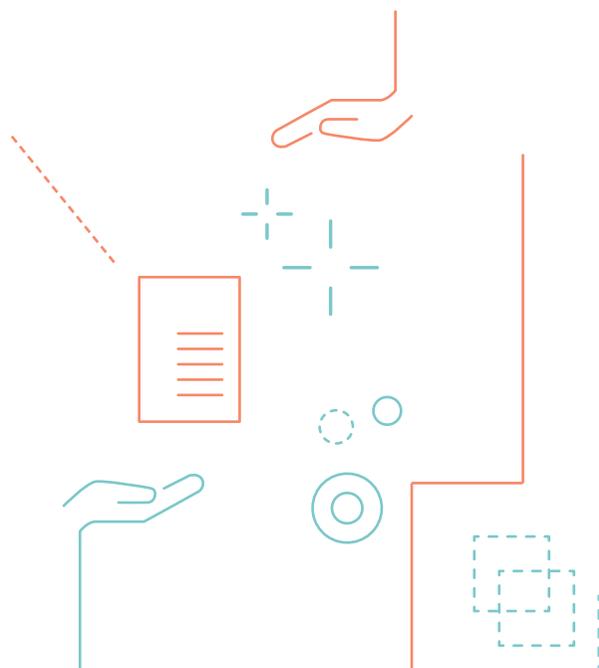
Un plan de transformation des RH

En 2018, le groupe AFNOR a préparé un plan de transformation des ressources humaines qui couvrira la période 2019-2021, autour de la confiance : confiance envers les collaborateurs, confiance dans les métiers de demain, confiance managériale. L'une des briques consistera à responsabiliser davantage les équipes en faisant évoluer les organisations et pratiques de travail, par exemple en étendant le dispositif du télétravail occasionnel à distance (*lire p. 37*). Autre axe : favoriser la mobilité interne. Un travail qui s'appuiera sur ce qui a été entrepris depuis 2017 en matière de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre (*lire p. 37*) : cartographie des métiers pour identifier ceux qui évoluent, les nouveaux métiers, les passerelles et parcours inter/intra-entités à créer pour passer de l'un à l'autre, les compétences transversales et les compétences transférables.

À ce sujet, la DRH du groupe, aidée d'un groupe de travail représentant les métiers, s'est attachée à bâtir un nouveau référentiel des compétences, incluant les compétences comportementales (empathie, leadership, intelligence émotionnelle, etc.), référentiel qui sera versé dans le nouveau système d'information des ressources humaines attendu au 1^{er} janvier 2020. Le levier de la formation sera également actionné, d'autant que le groupe s'est mis en ordre de marche pour s'inscrire dans le nouveau dispositif voulu par la loi du 5 septembre 2018 sur la liberté de choisir son avenir professionnel (*lire p. 32*). Dernière brique du plan de transformation des RH : mesurer le progrès du changement culturel, à l'aide d'un nouvel outil appelé à remplacer le baromètre social.

Des collaborateurs confiants dans leur employeur

En réciproque, la confiance se manifeste aussi de collaborateur à employeur. Le groupe AFNOR peut compter des collaborateurs fidèles, en témoigne l'ancienneté moyenne de douze ans et demi et un turnover certes en hausse, mais conforme aux moyennes constatées en France en 2018, année où le marché de l'emploi s'est montré dynamique. Confiance, aussi, avec la préparation, effectuée sans heurts, du prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu au 1^{er} janvier 2019, et sur le passage des fichiers de recrutement aux règles du RGPD.

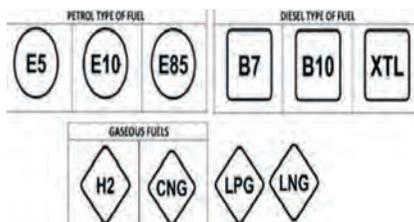




AFNOR,
la *qualité*
au premier
plan



1



2

Des réalisations de qualité

Projets et publications de normes : un excellent cru

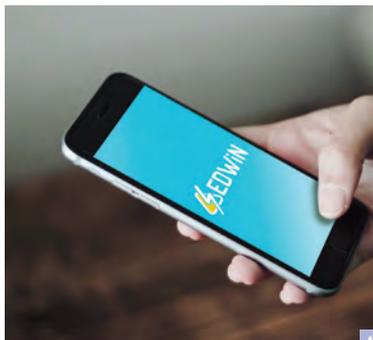
En 2018, les équipes d'AFNOR Normalisation ont initié des travaux sur de nouveaux sujets, parmi lesquels le portage salarial, l'acoustique des cafés-bars-restaurants, le marquage de l'origine des produits non-alimentaires, le management de l'innovation, le management de la sécurité routière ou l'intelligence artificielle. Certains sujets ayant débouché sur une norme française ont été portés à l'ISO ou au CEN pour inspirer une norme internationale ou européenne : conception des espaces de bureau ouverts (sur la base de NF S31-199), compléments alimentaires sportifs (NF V94-001 de 2012), exigences de propreté et sécurité des implants orthopédiques (NF ISO 19227 de 2013), émissions gazeuses des cigarettes électroniques (ISO 20714, inspirée de deux normes françaises de 2015).

Deux normes de 2017 proposant des symboles graphiques ont connu un bel écho médiatique : NF EN 16942 sur l'étiquetage des carburants en station-service ¹, suite à une échéance réglementaire, et NF V90-001 sur les aliments destinés aux enfants de 0 à 3 ans ². En 2018 aussi, AFNOR a mené une trentaine d'actions pour inciter les professionnels à rejoindre une commission de normalisation, notamment sur les explosifs civils et les équipements de protection individuels pour sapeurs-pompiers, deux commissions réactivées en 2018. Les parties prenantes ont eu accès à de nombreuses rencontres et web-conférences, par exemple sur le soudage, l'internet des objets ou le management de la santé et sécurité au travail, chacune ayant réuni une centaine de participants.

Enfin, AFNOR a initié une réflexion pour remodeler son offre de prestations sur-mesure, en 2019, à destination des clients en demande d'une solution requérant des méthodes propres au processus normatif (consti-

Quelques normes publiées en 2018

- NF P99-611 : accessibilité des toilettes publiques
- AC Z90-002 : guide pour la prévention et la détection de cyber-menaces
- NF C132-200 : installations électriques à haute tension
- NF P96-105 : pictogrammes pour s'informer et s'orienter dans les bâtiments
- NF EN 1069 : sécurité des toboggans aquatiques
- ISO 45001 : système de management de la santé et sécurité au travail
- NF EN ISO 22000 : management de la sécurité des denrées alimentaires
- NF ISO 31000 : Management du risque - Lignes directrices
- NF EN ISO 50001 : système de management de l'énergie
- NF T97-001 : calcul de la siccité des boues
- NF C15-160 : exigences de radioprotection
- XP X30-901 : management de projets d'économie circulaire
- NF S31-200 : Mesure du bruit des activités de livraison par transport routier
- NF EN 17124 et 17127 : stations de recharge en hydrogène pour véhicules routiers
- XP C90-486 : colonnes de communication



3



4



5

dans tous les métiers

tution de tours de table, écriture itérative, règle du consensus) sans aller jusqu'à la norme. En 2018, elle a mené à bien plusieurs projets sur-mesure, comme le projet POBIM visant à recenser des propriétés et modèles d'objet génériques BIM (*Building Information Modeling*) pour le Plan de transition numérique dans le bâtiment, ou le projet Commute sur la mobilité urbaine à Toulouse.

AFNOR Editions : de beaux succès commerciaux

En 2018, les solutions de veille réglementaire et normative d'AFNOR Editions ont séduit de nouveaux clients, des grands comptes mais aussi des PME, dont celles du pôle de compétitivité Aerospace Valley, en Occitanie et Nouvelle-Aquitaine. Les équipes se sont attelées à deux développements majeurs : une offre dite « trois utilisateurs », qui permet le partage d'une norme achetée sur la boutique AFNOR Editions dans le strict respect du copyright, et les packs d'e-learning associant achat d'une norme et module de décryptage en ligne. Les premiers packs portent sur des best-sellers normatifs : NF EN ISO 9001, NF EN ISO 14001, NF EN ISO 17025 et ISO 45001. Pour les professionnels des électro-technologies, et pour les adhérents de la Fédération française des entreprises de génie électrique en particulier, AFNOR Editions a mis au point une offre sur-mesure couvrant 30 packs métiers ou thématiques, et distribué la solution « Edwin » 3, une application numérique pour sécuriser et tracer les opérations sur installations et ouvrages électriques. La collection AFNOR Editions s'est enrichie d'ouvrages de référence sur la thématique des risques, du management de projet et du Lean 4.

À signaler aussi les « kits de survie QSE », un ensemble de ressources en ligne pour les professionnels de cette fonction.

AFNOR International : une très bonne année 2018

Les antennes du groupe AFNOR à l'international ont signé de belles performances en 2018. Le chiffre d'affaires qu'elles ont amené au groupe a atteint 19,1 millions d'euros, trois fois plus qu'il y a dix ans. En janvier, le réseau s'est doté d'un nouveau bureau à Montréal, sous la direction d'Herick Lopez, de quoi renforcer le rayon d'action d'AFNOR North America.

En mars, AFNOR Maroc a commencé la commercialisation du label Enfance, un signe distinctif destiné aux crèches marocaines désireuses de montrer qu'elles s'améliorent en continu sur le terrain de la qualité de service. Ce label qui s'appuie sur un référentiel bâti avec le cabinet Qualifes a déjà été décerné à deux établissements à Casablanca 5.

En avril, EAQA Bestcert China a été distingué meilleur évaluateur IATF 16949. Juin fut ensuite le mois de la santé et sécurité au travail, avec divers salons professionnels au Maroc, en Tunisie et au Royaume-Uni. En août, le siège du groupe à Saint-Denis a reçu la visite des dirigeants d'AFNOR Indonesia, pour évoquer divers sujets en vue comme la sûreté alimentaire. À signaler également le lancement d'une nouvelle prestation d'audit de RSE, portée par GUTCert, filiale du groupe en Allemagne, destinée à la filière aluminium et conduite pour la première fois dans une usine hollandaise : la certification ASI (Aluminium Stewardship Initiative). Enfin, le réseau a poursuivi son accompagnement de grands comptes à l'international, comme Valeo.



1

2

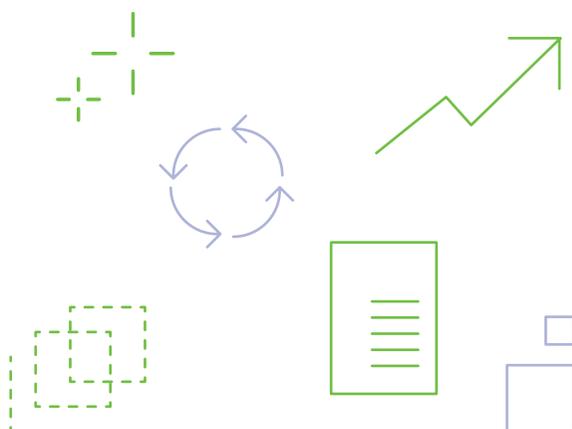
Nouveau paysage pour AFNOR Compétences

En 2018, AFNOR Compétences a œuvré pour se couler dans le nouveau paysage de la réforme professionnelle, dont la loi du 5 septembre fixe les contours (*lire aussi p. 32*), et épouser les nouvelles attentes des stagiaires en matière de digitalisation des formations. Nouvelles salles, nouveaux équipements, nouvelles offres, nouveaux supports... Le numérique est omniprésent, redessinant la relation client et les liens avec la communauté des consultants-formateurs, passés au nouvel outil de programmation, Agate. L'année 2018 a été également marquée par l'évolution des formations aux grandes normes de systèmes de management suite à leur publication dans une version révisée : ISO 17025, ISO 22000, ISO 50001 et la toute nouvelle ISO 45001. En parallèle, le développement des formations d'expertises techniques se poursuit. De quoi consolider la présence d'AFNOR Compétences sur son marché, en multipliant l'offre éligible au compte personnel de formation (plus de 80 programmes) et en développant la certification de personnes, en partenariat avec ICA et AFNOR Certification.

De nouveaux sujets chez AFNOR Certification

L'année 2018 d'AFNOR Certification aura été marquée par la fin de la période de transition des systèmes de management certifiés vers la version 2015 des référentiels ISO 9001 et ISO 14001 (*lire page suivante*). D'autres grands référentiels sont apparus ou ont évolué en 2018, et plusieurs clients d'AFNOR Certification auront été parmi les premiers à se faire certifier. Citons la société Axon Cable pour l'ISO 45001 ou Desautel pour l'ISO 50001 version 2018. La thématique de la confiance numérique a donné lieu au développement de nouveaux produits, à l'instar d'AFAQ Protection

des données personnelles, de l'application NF Service Numérisation fidèle ou bien encore une certification de personnes pour la fonction de Data Protection Officer (*lire p. 21*). AFNOR Certification accueille par ailleurs le 13^e organisme certificateur mandaté pour délivrer la certification NF, en l'occurrence pour les articles culinaires. La filiale aura connu une actualité importante sur les sujets d'économie circulaire et de RSE : partenariat avec la société Indra sur le recyclage de véhicules hors d'usage, évaluation ISO 26000 de l'Assemblée nationale, labels Égalité et/ou Diversité pour plusieurs ministères, projet Bleu-blanc-ruche sur le miel labellisé d'origine française, projet Ferme France ¹ pour définir une grille de notation de la performance sociétale des produits agricoles, etc. À noter enfin la nouvelle évaluation qui intègre les avis en ligne des clients finaux des entreprises certifiées, « Intégrateur Smart Home » développée avec la Fédération française de la domotique ².



Versions 2015 : une année hors norme



34 000
normes vendues



23 300
inscrits aux ateliers
en régions aux
web-conférences



25 000
téléchargements
du guide de
transition



93 000
journées d'audit



2 000
tests en ligne réalisés



1 971
auditeurs qualifiés
dans 67 pays



1 575
personnes formées

2018, année de la qualité

ISO 9001 et ISO 14001 versions 2015 : la fin des transitions

Depuis le 14 septembre 2018, seuls les certificats ISO 9001 et ISO 14001 délivrés sur la base de la version 2015 de ces normes sont valides. Les organismes titulaires de l'une et/ou l'autre de ces certifications avaient donc jusqu'à cette date pour opérer leur transition vers le référentiel actualisé. Pour leur faciliter la tâche et faire la pédagogie de cette étape, le groupe AFNOR a mis à disposition des outils et organisé de nombreux rendez-vous. Avec succès, puisque les clients se disent satisfaits de l'audit ISO 9001 :2015, selon une étude menée par le département Développement, innovation et prospective du groupe. Ils sont 99 % à avoir achevé leur transition sur ces deux référentiels.

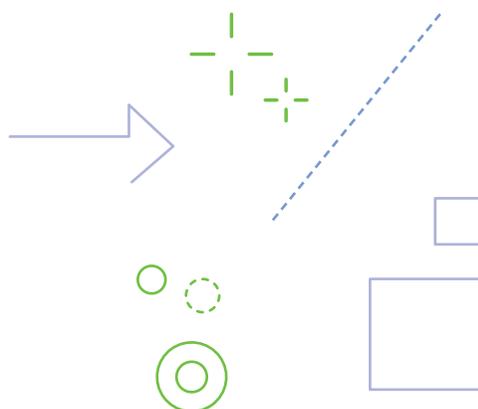
En toute logique, NF EN ISO 9001:2015 ressort comme l'une des trois normes les plus vendues dans la collection AFNOR en 2018. Dans son sillage, l'ISO 9004 est sortie dans une version révisée en 2018. En complément de l'ISO 9001, qui aborde le management de la qualité des produits et services en vue, notamment, d'améliorer la satisfaction clients, l'ISO 9004 offre une perspective plus générale du management par la qualité en vue d'améliorer les performances de l'entreprise.

Un technocentre pour la qualité sectorielle

Pour ses clients des filières aéronautique, automobile et ferroviaire partout dans le monde, le groupe a mis en place une équipe ad hoc, rassemblée dans un technocentre animé par Pascal Thomas. Mission première : accompagner ces clients dans leur transition vers les nouvelles versions de leur référentiel de certification sectoriel. Ils sont ainsi 96 % à avoir achevé leur transition en aéronautique (EN 9100), 94 % en automobile (IATF 16949) et 89 % dans le ferroviaire (IRIS).

Un nouveau baromètre : Indiko Qualité

Le groupe a profité du 8 novembre, journée mondiale de la qualité, pour lancer un nouvel outil en ligne pour les dirigeant.e.s et qualifié.e.s qui, en termes de politique qualité, veulent se situer sur une échelle de performance auto-alimentée : Indiko Qualité. Dernier-né de la gamme de baromètres Indiko, Indiko Qualité permet de mesurer, de comparer - entre pairs, concurrents et secteurs d'activité - puis de piloter sa (non)qualité grâce à 19 indicateurs de performance. Sous forme de questionnaire en ligne, Indiko Qualité invite à passer en revue comment l'entreprise gère sa politique qualité (budget, effectifs, audits internes et externes, écarts, etc.), sa production (conception du produit ou du service, non-conformités, rendement, etc.) ainsi que des données orientées client (satisfaction, réclamations, délais, etc.).





1



2



3

Des expertises de qualité

Une année-phare chez AFNOR Energies

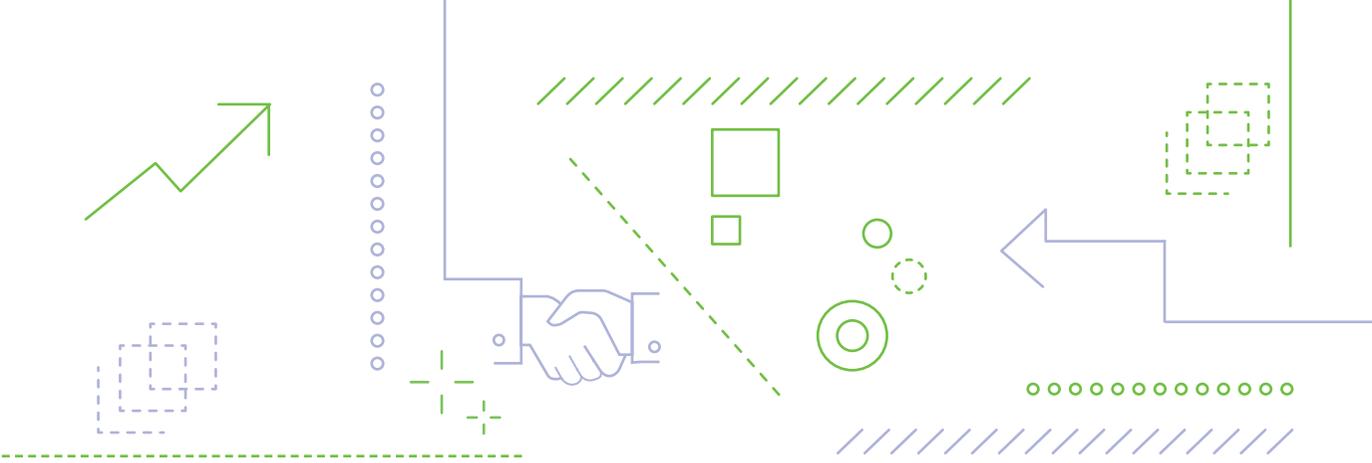
En 2018, AFNOR Energies a profité de la publication de la nouvelle version de la norme ISO 50001, sur le management de l'énergie, pour peaufiner son offre et se renforcer en tant que réseau des experts en efficacité énergétique **1** du groupe. Au centre du dispositif, le bureau d'études AFNOR Energies Ingénierie porte une offre pointue sur la mesure et vérification de la performance énergétique, stratégique à la veille de la publication du « décret tertiaire », texte déclinant les obligations d'économies d'énergie que la loi ELAN du 23 novembre 2018 assigne aux bâtiments abritant des activités tertiaires. Il fait équipe avec AFNOR Compétences, qui a mis au point une nouvelle formation certifiante sur référent M & V (mesure et vérification de performance énergétique), pour former et accompagner des référents énergie en industrie dans le cadre du programme Pro-REFEI, et y a consacré un colloque en novembre **2**. AFNOR Energies a signé d'autres succès commerciaux, notamment avec l'ADEME de Polynésie et un grand nom du secteur bancaire pour l'accompagner au management de l'énergie.

Des auditeurs de qualité

Le groupe AFNOR s'appuie sur l'expertise de ses collaborateurs, mais également sur de nombreux experts extérieurs qu'il sollicite pour des missions d'audit, d'évaluation, de formation ou de rédaction d'ouvrages. Aux 480 auteurs et 300 consultants-formateurs s'ajoute un réseau mondial de 1850 auditeurs et évaluateurs, qui ont eu à gérer la fin des transitions ISO 9001 et ISO 14001 vers le référentiel 2015 et de nouvelles demandes pour des certifications mises à jour (ISO 22000 et ISO 50001 version 2018, ISO 45001). Un vivier expérimenté, féminisé à 30 %, qui accueille de nouveaux auditeurs plus jeunes, avec une connais-

sance moyenne de cinq référentiels par auditeur opérant en France. De quoi contribuer à asseoir le leadership d'AFNOR Certification sur la sphère QSE et ses déclinaisons sectorielles en 2018 **3**.





Une qualité de service orientée client

Depuis 2012, le groupe AFNOR déploie une politique qualité impliquant l'ensemble des entités et des fonctions transverses, avec suivi et points d'étape réguliers. En 2018, cette politique a poursuivi quatre objectifs :

- Une orientation concertée vers le client
- La poursuite des démarches processus
- L'écoute des clients et partenaires
- Le travail en mode amélioration continue

Clients et prescripteurs : de bons résultats

Les entités du groupe ont toutes industrialisé la mesure de la satisfaction client. Un paramètre-clé chez AFNOR Compétences en particulier, à l'heure où la réforme de la formation professionnelle exige des organismes de formation de systématiser la culture qualité (*lire p. 32*). En 2018, le taux de très grande satisfaction chez les clients d'AFNOR Compétences, moyenné sur les formations inter et intra-entreprise, a gagné plus de deux points par rapport à 2017, passant de 56 % à 58,3 %. Chez AFNOR Normalisation, les retours spontanés de clients satisfaits ont doublé. En conséquence, les taux de recommandation progressent, les clients devenant de fait des ambassadeurs de la marque AFNOR.

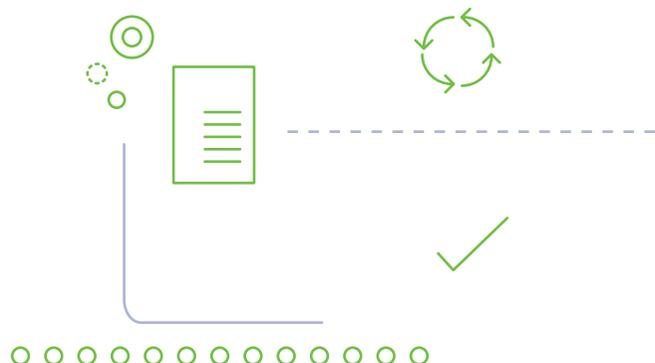
Des actions d'amélioration qui portent leurs fruits

Ces résultats sont le fruit d'actions fortes, à commencer par l'accueil téléphonique. En 2018, le taux d'appels extérieurs répondus sur les lignes directes a dépassé d'un point l'objectif de 75 % fixé dans la politique qualité. Un baromètre de l'accueil sera réédité en 2019, dans la lignée des précédents exercices ayant conduit à des mesures comme la multiplication des relais wifi

sur le site de la Plaine Saint-Denis, afin d'offrir une meilleure connexion aux visiteurs. Les réclamations client font l'objet d'un suivi au niveau du groupe et de chaque entité, notamment chez AFNOR Editions sur la disponibilité et l'annulation des normes, suivi que le nouvel outil de CRM du groupe facilitera en 2019. Les entités ont formalisé des engagements de service, notamment chez AFNOR Normalisation où un concours interne d'innovation a fait émerger l'idée d'un kit d'accueil pour les nouveaux experts découvrant les commissions de normalisation : le projet « Rose des vents ».

Des collaborateurs satisfaits

Le groupe a aussi à cœur d'offrir un environnement de qualité à ses collaborateurs, au titre du volet « Bien-être » de sa politique de RSE (*lire p. 36*). À signaler en 2018, une enquête de satisfaction sur les services rendus par le département Logistique, immobilier et sécurité, qui a recueilli près de 400 répondants. 93 % se sont dit satisfaits et très satisfaits des actions touchant leur environnement de travail (température, restauration, nettoyage, salles de réunion, etc.).





Une organisation de qualité



Des études de qualité

En 2018, le département développement, innovation et prospective (DDIP) du groupe AFNOR s'est à nouveau mis au service des entités pour mener, dépouiller et analyser des études les aidant à bien appréhender leurs marchés. Parmi elles, la perception des clients audités par AFNOR Certification sur l'ISO 9001 version 2015 (*lire p. 27*), une étude sur l'habitat senior, une autre sur la maturité des entreprises sur la question environnementale.

Fonctions transverses : une aide précieuse

En 2018, les services transverses aux différentes entités du groupe ont offert une aide précieuse, en particulier pour relever les défis du RGPD (80 réunions) et le déploiement du nouvel outil de CRM, E-Deal. La direction des systèmes d'information (DSI) a accueilli un nouveau responsable, Frédéric Leconte. Le département Achats a traité 7 700 commandes et mené 34 consultations auprès de 3 000 fournisseurs.

Une communication soignée

En 2018, le département communication a poursuivi ses campagnes d'explication des métiers du groupe **1** et de sensibilisation des professionnels à l'utilité de s'impliquer en normalisation. **2** Un effort particulier a été déployé à l'attention des publics institutionnels, en soutien aux équipes d'AFNOR Normalisation dans l'organisation d'une trentaine de rencontres pour les parlementaires et les acteurs publics, avec à la clé un kit pédagogique sur l'intérêt d'appréhender la norme comme outil d'influence économique.



4



5

La qualité en réseau

Des échanges de qualité sur LinkedIn

En 2018, collaborateurs, clients et partenaires du groupe AFNOR ont été plus nombreux à échanger sur les réseaux sociaux, en particulier en B2B sur LinkedIn. Le nombre d'abonnés à la page Groupe AFNOR a crû d'un quart, à 26 000 personnes environ. De nombreuses conversations se sont tenues dans les groupes de discussion coanimés par un expert AFNOR, en particulier « Qualité et audit » et « Sécurité des aliments » avec la fin des transitions vers les référentiels 2015 et la nouvelle version de l'ISO 22000 [4](#).

La communauté QSE en ligne sur Parcours Croisés

En 2018, Parcours Croisés a poursuivi son essor et attiré de nouveaux professionnels de la sphère QSE désireux d'échanger en ligne. Ce réseau social porté par AFNOR Compétences et AFNOR Editions comptabilisait 15 000 membres fin 2018. En octobre, Parcours Croisés a lancé une étude sur la fonction QSE en France, avec l'aide du département Développement, innovation et prospective du groupe, pour faire une radioscopie de cette fonction-clé et de ceux et celles qui l'occupent : cursus, âge, type d'employeur, niveau de salaire, etc. Les résultats de cette étude qui a mobilisé près de 3 200 répondants devaient être détaillés en 2019. Ils montrent que cette fonction se féminise et se rajeunit. Elle se professionnalise à la faveur de nombreuses formations supérieures ad hoc, et touche à des thématiques connexes comme l'excellence de service ou l'hygiène, avec de fréquentes missions d'audit contribuant au sentiment que le métier est source d'épanouissement [5](#).

Les groupes de discussion animés par AFNOR sur LinkedIn



Qualité et audit :

23 288



Sécurité des aliments :

8 467



Environnement
ISO 14001 :

2 445



Achats responsables :

1 063



1

afnor
GROUPES

À VOS CÔTÉS POUR RELEVÉER VOS DÉFIS

ORGANISMES DE FORMATION FINANCEURS ET RÉGIONS EN TREMPÉS



WWW.AFNOR.ORG

2

Réforme de la formation : objectif qualité



1 référentiel national qualité



7 critères et 32 indicateurs



39 000 organismes de formation*



11 opérateurs de compétences (OPCO)



85 formations AFNOR Compétences éligibles au CPF



3 certifications pionnières** : AFAQ Conformité, AFAQ ISO 9001, NF Formation professionnelle

*Référéncés sur la plateforme Datadock au 31/12/18

**Reconnues par le Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle

En 2018, le groupe AFNOR s'est organisé pour guider ses clients dans le nouveau paysage de la formation professionnelle, tel que l'a dessiné la loi du 5 septembre. Parachevant une réforme initiée en 2014, cette loi demande aux acteurs du marché de monter en qualité et de le prouver. En l'occurrence, avec une certification, basée sur un référentiel national de qualité unique, d'ici au 1^{er} janvier 2021. Grâce à sa connaissance des référentiels qualité, à son expertise de la certification et à son réseau d'auditeurs, le groupe a toute légitimité pour aborder ce marché à plusieurs millions d'euros. D'autant plus qu'il est lui-même organisme de formation, via sa filiale AFNOR Compétences.

En 2018, une équipe-projet **1** a été désignée pour concevoir un parcours client et une offre rassemblant des solutions à destination de public multiples, avec l'appui des forces commerciales d'AFNOR Compétences et d'AFNOR Certification, et l'aide de trois référentes en régions **2** :

- les acteurs assujettis à l'obligation de certification qualité (organismes de formation, CFA, organismes de VAE, conseil en bilan de compétences)
- les organismes financeurs (opérateurs de compétences, Agefiph, Pôle Emploi, conseils régionaux) devant s'assurer que les prestataires vers lesquels ils orientent les demandeurs de formation dispensent une offre de qualité
- les responsables formation en DRH, qui doivent composer leur catalogue de formations avec des modules de qualité
- les salariés, travailleurs indépendants et de mandeurs d'emploi désireux de se former en consommant leur compte personnel de formation (CPF)
- les auditeurs ou futurs auditeurs, cible sur la base du référentiel national qualité.



AFNOR, une *responsabilité* affirmée



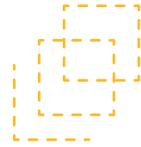
1



2



3



Un label pour valoriser les démarches responsables

Engagé RSE, un label qui implique

Groupe associatif, réinvestissant ses bénéficiés au service de l'intérêt général, le groupe AFNOR met la notion de parties prenantes au cœur de son modèle de développement. La RSE figure donc naturellement au cœur de la stratégie du groupe, qui la déploie sur deux tableaux : en interne (*lire pages suivantes*) et au travers des produits et services commercialisés. Normes volontaires, outils d'évaluation et signes distinctifs aident les acteurs économiques à s'approprier la thématique RSE, à construire leurs propres démarches, à les rendre crédibles et à les faire connaître.

Au cœur de ces offres figure le label Engagé RSE **1**. Le succès de ce label assis sur la norme volontaire ISO 26000 et obtenu par près de 500 clients en douze ans en dit long sur la nécessité, pour les organisations de tous types, de faire savoir un savoir-faire, sous le sceau de l'objectivité et l'impartialité. En incluant les parties prenantes au périmètre d'évaluation, cette démarche fournit aux organisations un moyen de questionner leurs méthodes, de structurer leurs projets et de rendre compte de leurs actions. En octobre 2018, AFNOR Certification l'a rappelé à l'occasion des Rencontres annuelles sur la RSE qu'elle a organisées à Paris, en présence de plusieurs clients labellisés **2**. Ceux-ci en apprécient la présentation sous forme de « score » :

la maturité de leur démarche est évaluée en niveaux gradués, avec une déclinaison appelée e-Engagé RSE, sous forme d'auto-évaluation en ligne sur 100 points.

Le groupe AFNOR offre la possibilité de décliner l'exercice par filières professionnelles, par exemple la filière vin. Cela fait écho au travail qu'AFNOR Certification mène avec neuf des douze fédérations sélectionnées en mai 2018 par la Plateforme RSE de France Stratégie pour expérimenter un label de RSE sectoriel.

Une convergence avec les ODD

En 2018, le groupe AFNOR a initié un travail pour rapprocher le label Engagé RSE des Objectifs de développement durable (ODD). En filigrane, il s'agit de présenter l'ISO 26000, le référentiel international sur lequel s'appuie Engagé RSE, comme un tremplin naturel pour s'inscrire dans cette grille de 17 objectifs universels proposée par les Nations-Unies à l'horizon 2030. En utilisant l'ISO 26000, on fait des ODD sans le savoir... a fortiori si l'on détient un signe de reconnaissance qui s'en inspire. Une convergence utile, à l'heure où PME et grands groupes voient dans les ODD un cap pour attirer les talents, se développer de manière plus responsable et réformer leur modèle d'affaires **3**.

“ **Le label Engagé RSE aide à diagnostiquer les enjeux-clés de l'organisation et à déployer une démarche de contribution aux ODD. Avec en plus, de la méthode et des recommandations opérationnelles.** ”

Olivier Graffin, responsable marchés développement durable et RSE, groupe AFNOR



133 175 €
d'achats réalisés avec
le secteur protégé
(+ 128 % par rapport
à 2017)



5 entreprises du
secteur adapté ont
travaillé pour le
groupe AFNOR

Ensemble responsables : cap sur l'éthique

En 2018, le groupe AFNOR a entrepris de nouvelles actions au titre de sa politique « Ensemble responsables 2017-2020 », organisée en quatre volets : éthique, bien-être des collaborateurs, environnement, développement des territoires.

Pour mieux interagir avec son territoire dans l'esprit de l'économie circulaire, le groupe AFNOR a également intégré le programme de sensibilisation « Achats et économie circulaire » de l'Institut national de l'économie, déployé avec la Métropole du Grand-Paris et l'Observatoire des achats responsables.

L'éthique en culture

Dans l'objectif de consolider une culture de l'éthique au sein du groupe, le groupe sensibilise ses collaborateurs aux conduites énoncées dans ses politiques de déontologie tels que la doctrine de gestion de conflits d'intérêts, la charte éthique et le code de conduite contre la corruption. Pendant la Semaine européenne du développement durable, du 30 mai au 5 juin 2018, les collaborateurs du groupe en France se sont vu proposer un quizz ludique en ligne sur ces sujets, qui a recueilli 10 % de participation.

Acheter plus responsable

Les pratiques d'achats responsables sont structurées au sein du groupe par nos valeurs et suivent les recommandations des normes volontaires ISO 20400 et ISO 26000. Pour renforcer l'intégration de la responsabilité sociétale dans les processus achats, plusieurs actions ont été réalisées en 2018 :

- Sensibilisation aux achats responsables pour les acheteurs du département Achats ;
- Analyse de risques extra-financiers par segment d'achats ;
- Intégration des critères de sélection extra-financiers dans les cahiers des charges des appels d'offre, selon risques ;
- Évaluation de la performance extra-financière des fournisseurs à risques via la plateforme Acesa
- Intégration des clauses de responsabilité sociétale dans les contrats selon les risques.



100 %
des acheteurs
du département
Achats formés
aux achats
responsables



66 %
des consultations
ont fait l'objet d'une
analyse de risques
extra-financiers



100 %
des consultations
ont intégré au
moins un critère
extra-financier



30
jours de délai
moyen de
paiement
des fournisseurs
(31 jours en 2017)



1



8 embauches de séniors (5 en 2017)



38 contrats d'apprentissage

27 contrats de stage (+ 50 %)

Ensemble responsables : le b



3,98 % d'absentéisme pour maladie (+ 7,5 %)



43,2 ans d'âge moyen (+ 0,7 %)



13 % de turnover (+ 60 % par rapport à 2017, une augmentation représentative des tendances sur le marché en 2018)



12,5 ans d'ancienneté moyenne



3,3 % personnes en situation de handicap (+ 26 %)



50,4 % de femmes dans le management (+ 2,1 %)



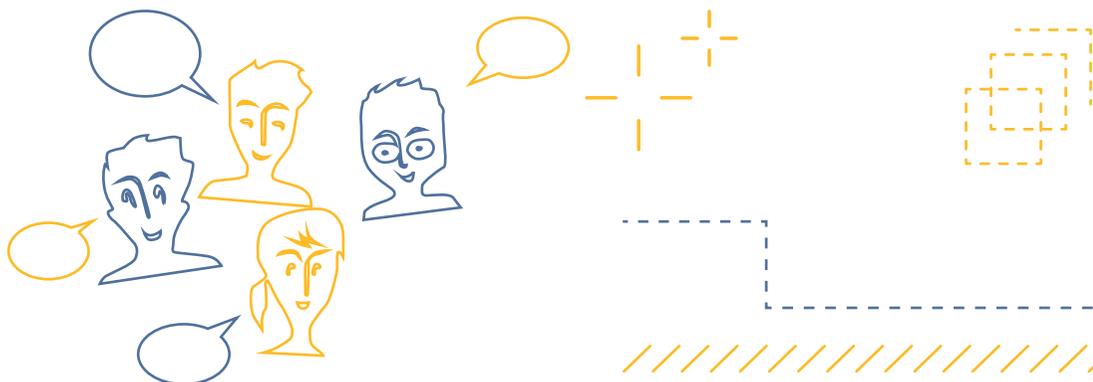
65,7 % de managers formés à la lutte contre les discriminations

Des bureaux d'avant-garde chez AFNOR Compétences

En 2018, AFNOR Compétences a remodelé ses bureaux pour en faire des espaces de travail modernes, connectés et propices à la créativité, de nature à réduire les nuisances et le stress. Les espaces ont été divisés en zones, chacune ayant une fonction différente : travail, refuge, réunion et socialisation. Des groupes de travail ont été constitués afin d'impliquer en amont tous les salariés de la filiale. **1**

Santé et bien-être : des actions concrètes

La démarche de santé et bien-être du groupe AFNOR est pilotée et évaluée par un comité de santé et mieux-être au travail. Un service médical et social composé d'une infirmière salariée, un médecin du travail vacataire et une assistante sociale accompagnent les collaborateurs au quotidien. Dans le cadre des actions de prévention des risques liés à la santé, le groupe a poursuivi son accompagnement au sevrage tabagique et au financement à 100 % du bilan de santé biennal des salariés. Le groupe a également financé la participation de salariés à plusieurs événements sportifs, dont six courses à pied. En 2018 également, le groupe a sensibilisé ses salariés aux bons gestes à adopter au poste de travail, aux actions pour se prémunir du diabète et aux bienfaits des fruits et légumes.



Bien-être des collaborateurs

Égalité hommes-femmes : le groupe au rendez-vous

En 2018, la DRH du groupe s'est mise en ordre de marche pour calculer l'index de l'égalité femmes-hommes que le ministère du Travail demande aux entreprises employant plus de 1 000 personnes pour le 1^{er} mars 2019. L'index s'établit à 82 points sur 100, soit sept points au-dessus de l'obligation légale. En 2019, un nouvel accord sur l'égalité femmes-hommes et la qualité de vie au travail intègrera des mesures destinées à améliorer encore ce score, notamment sur l'indicateur relatif aux augmentations après retour de congés maternité.

Travailler à distance en toute confiance

En complément de son dispositif de travail occasionnel à distance (TOAD) permettant aux collaborateurs éligibles de travailler sans se déplacer au bureau, pour concilier plannings personnel et professionnel, le groupe a mis en place un nouveau dispositif de travail à distance en cas d'évènement exceptionnel tel que des grèves de transport, de mauvaises conditions météorologiques... Ce dispositif assure la continuité des activités, réduit le risque d'accident et de stress lié aux éventuelles difficultés lors du trajet. Le groupe a également conduit une expérimentation de travail à distance dit « TOAD + », visant à évaluer l'extension du dispositif.



4,2 % de la masse salariale consacrée à la formation



18,4 heures de formation par salarié



81 % de l'effectif a reçu au moins une formation dans l'année



706 personnes inscrites sur la plateforme de travail à distance



Ensemble responsables : to

Ça pédale à Saint-Denis

Entre 2012 et 2017, le groupe AFNOR a participé au plan de mobilité interentreprises du territoire de la Plaine Saint-Denis, où se trouve son siège. Dans ce cadre, le groupe a contribué à la réflexion sur l'aménagement du territoire pour favoriser les modes de transports doux et renforcer l'offre de transports en commun. Il a mené des actions de sensibilisation, proposé de nouveaux équipements (parking à vélos et trottinettes en 2017, douches en 2016) et réalisé une enquête en 2017 afin de recenser les habitudes de mobilité. À l'issue de ce plan de mobilité, le groupe a exprimé sa volonté de continuer à travailler collectivement sur cette thématique en rejoignant la commission mobilité de Plaine Commune Promotion, l'association des entreprises du territoire. En 2018, à l'occasion de la Semaine européenne de la mobilité, le groupe a organisé deux ateliers de sensibilisation des collaborateurs à la sécurité à vélo et à la réparation des bicyclettes. Un kit de réparation est à disposition de celles et ceux qui en font leur mode de déplacement quotidien ou occasionnel pour se rendre au travail **1**.

Bilan carbone

En 2018, le bilan carbone du groupe s'établit à 10 387 tonnes équivalent CO₂, soit 74,3 g par euro de chiffre d'affaires, sur le périmètre des activités en France. Cela représente une baisse de 17,7 % par rapport à 2010, première année où l'exercice a été mené. Le poste le plus contributeur reste, sans surprise, celui des déplacements (70 %). Un nouveau plan d'actions assorti d'objectifs de réduction est à l'étude pour poursuivre la baisse.

Une journée 5S pour tout ranger

En application de la méthode japonaise 5S (seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke : débarrasser, ranger, nettoyer, standardiser, progresser), le groupe AFNOR a alloué une demi-journée à tous ses collaborateurs en France pour qu'ils fassent place nette sur leurs espaces de travail physiques et numériques (bureaux virtuels, messageries, réseaux partagés). Au total, 10 tonnes de papier et carton ont été collectées et envoyées au recyclage, et 4 tonnes d'autres déchets jetés, dont du matériel bureautique obsolète ou hors d'usage, envoyé en filières de valorisation. Le volume de données informatiques stockées s'est allégé de 4 %, réduisant d'autant la consommation énergétique des serveurs distants.

Des gestes antigaspi

Signataire depuis 2014 de la Charte pour l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires, le groupe AFNOR s'efforce d'améliorer la performance énergétique de son siège à Saint-Denis. En 2018, plusieurs mesures d'économies ont été mises en place, tout en ménageant le confort thermique des collaborateurs :

- La coupure des ballons d'eau chaude sanitaire pendant les mois estivaux
- L'extinction automatique des postes de travail à partir de 21 heures
- Le réglage la climatisation du restaurant
- Le pilotage des installations techniques en fonction des conditions météorologiques
- L'abaissement de la puissance de l'éclairage décoratif sur les paliers d'ascenseurs (2,8 kW).



ut pour l'environnement

2018, l'année du tri des déchets

En février 2018, le groupe a déployé au siège social de la Plaine Saint-Denis un nouveau système de tri des déchets de bureau, au terme d'une consultation qui intégrait les principes d'achats responsables. Toutes les poubelles individuelles de bureau ont été supprimées au profit de bornes d'apport volontaire, réparties par îlots et surmontées d'affichettes rappelant les consignes de tri en trois flux : papier-carton, emballages de boisson (gobelets, bouteilles, canettes), autres déchets. Collectés séparément, ces déchets parviennent chez notre partenaire avec un excellent taux de pureté, ce qui facilite l'étape de surtri et l'envoi en filières de valorisation ².

En 2018, plus de 22 tonnes de papier et 2,5 tonnes de déchets de boissons ont ainsi été collectées pour être recyclées. Le tri des déchets a également été déployé au restaurant d'entreprise, avec des consignes particulières pour les bouteilles et canettes. À l'occasion de la Semaine du développement durable, les collaborateurs du groupe ont pu découvrir la façon dont ce nouveau dispositif contribue à l'économie circulaire. Un atelier a été animé pendant la pause de déjeuner, passant en revue toutes les étapes du cycle de vie des produits qui deviennent déchets au sein du groupe : bouteilles plastiques, canettes en métal, gobelets en plastique et en carton, papier bureautique.

Réduire la production de déchets reste un enjeu important, notamment pour le papier et les gobelets. Enfin, au recyclage s'ajoute le réemploi : le groupe AFNOR a renouvelé ses opérations de distribution de matériel informatique en fin de vie aux associations et aux collaborateurs. Par ailleurs, le groupe AFNOR organise régulièrement des collectes au bénéfice des associations, dont le Téléthon (*lire p. 40*).

Bilan carbone

10 387 t éq.CO₂, soit 74,3 g par euro de CA



Énergie 297,6 kWh/m²

soit 4 910 363 kWh (-7 %) 100 % d'électricité renouvelable¹ (25 % en 2017)



Eau

9,63 m³/salarié² soit 9 659 m³ (+ 3 %)



Déchets²

55,2 tonnes dont 61,5 % envoyés au recyclage et 38,5 % en valorisation énergétique

Achats de papier

33,8 tonnes, soit 33,7 kg par salarié (+ 25 %)



¹ Consommation d'énergie finale non-ajustée aux degrés-jours

² Périmètre Saint-Denis : 94,5 % des salariés



Ensemble responsables : dé

Une collecte pour le Téléthon

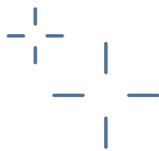
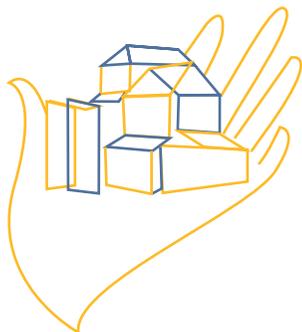
En partenariat avec Ecologic, éco-organisme agréé pour le recyclage des déchets électriques et électroniques, le groupe AFNOR a renouvelé son engagement auprès d'AFM-Téléthon, en associant pour l'occasion écologie et social. Ainsi, au cours de l'automne, le groupe a invité collaborateurs et visiteurs à déposer leurs équipements électriques ou électroniques inutilisés ou en fin de vie dans des racks disposés à l'accueil du siège, à Saint-Denis. Confiés à Ecologic pour collecte et démantèlement, ces équipements ont ainsi pu alimenter des filières de réemploi et de recyclage à moindre impact environnemental. Au total, cette campagne a permis de collecter 2,59 tonnes de matériel et de verser la somme de 20 800 euros à AFM-Téléthon. De quoi soutenir la recherche en faveur de thérapies innovantes contre les maladies rares, tout en jouant le jeu de l'économie circulaire et de la préservation de l'environnement.

Des congés solidaires au plus près de la biodiversité

Le groupe AFNOR a mis en place un dispositif permettant aux collaborateurs éligibles de partir en congés solidaires avec Planète Urgence. En 2018, une collaboratrice d'AFNOR Certification est ainsi partie en mission pendant deux semaines dans la réserve du Rio Bigal, en Amazonie **1**.

“ À l'été 2018, j'ai choisi de partir sur un projet de suivi de la faune de la forêt équatoriale, dont l'évolution reflète la destruction massive de l'écosystème amazonien. En effectuant ce recensement photographique, mais aussi en observant les paysages, on constate aisément les dégâts de la déforestation et ses conséquences sur les populations. Pour moi, c'était l'occasion d'apporter une petite contribution de responsabilité sociétale, à mon échelle. ”

Sandra Di Giovanni, AFNOR Certification, bénéficiaire du dispositif des vacances solidaires en 2018



11 opérations collectives



10 associations soutenues

Developper les territoires

Actions collectives à la Plaine Saint-Denis

Depuis l'implantation de son siège à la Plaine Saint-Denis, le groupe AFNOR s'est beaucoup investi sur ce territoire en faveur du développement local, du développement économique et du développement durable. Cet investissement s'est matérialisé par la signature renouvelée de la charte entreprise-territoires, impliquant le groupe dans des partenariats pour mieux intégrer les jeunes sur le marché de travail. Le groupe soutient par exemple l'opération Mosaïque de Talents, visant à accompagner des jeunes qui mettent en pratique les compétences acquises dans la réalisation d'un projet. Il travaille aussi dans cet esprit avec NQT ("Nos quartiers ont des talents") et Proximité, deux associations favorisant les parrainages professionnels entre jeunes et salariés du groupe AFNOR.

Adhérent à l'association Plaine Commune Promotion depuis 2000, AFNOR siège à son conseil d'administration et plusieurs salariés représentent le groupe dans les commissions de l'association traitant des sujets liés à la mobilité ou aux liens avec les établissements d'enseignement. Cette association regroupant entreprises et acteurs du territoire a pour objectif de développer les atouts économiques du territoire. Le groupe s'investit également au sein de Plaine Actions Entreprises, structure animée et présidée par la secrétaire générale d'AFNOR, pour faciliter l'insertion des entreprises adhérentes et de leurs salariés sur le territoire. AFNOR adhère par ailleurs à la branche 93 de l'Association nationale des directeurs et directrices des ressources humaines (ANDRH), section présidée par la directrice des ressources humaines d'AFNOR.



17 marraines et parrains actifs pour l'association NQT



7,3 % des collaborateurs recrutés dans le groupe en 2018 résident sur le territoire de Plaine Commune



18,7 % des collaborateurs recrutés dans le groupe en 2018 résident en Seine-Saint-Denis



457,5 heures d'intervention dans les cursus d'enseignement (+ 33 % par rapport à 2017)

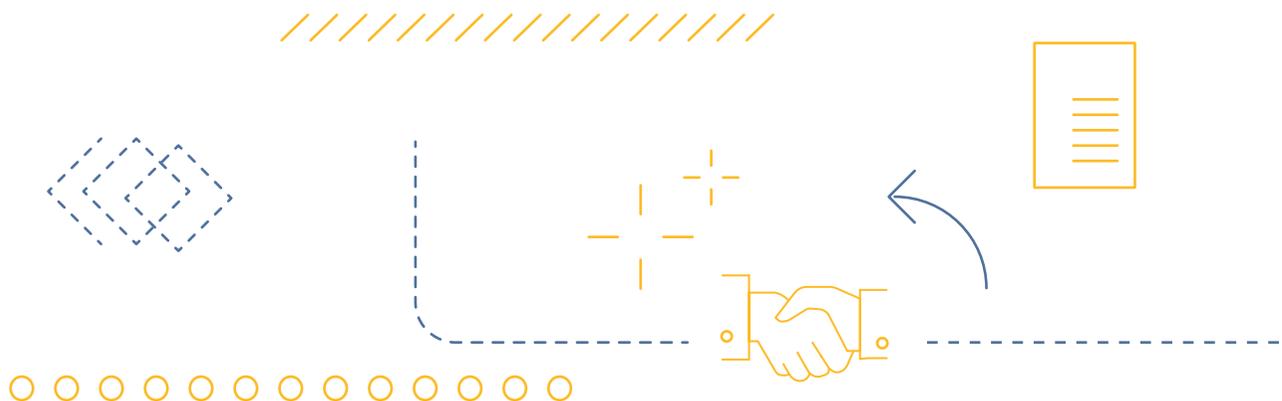
Ensemble responsables 2017

| | Engagement | Objectif 2020 | Base de référence |
|--|--|---|---|
| ÉTHIQUE  | Sensibiliser et former aux principes d'éthique | 80 % | 80 % |
| | Déployer les principes d'achats responsables selon l'ISO 20400 | Réalisation | Non défini |
| | Déployer la norme volontaire en matière d'anti-corruption | Réalisation | |
| | Réaliser une revue de performance sur l'ensemble des objectifs de la politique Achats responsables sur 80 % des budgets consacrés aux achats | 80 % | Non défini |
| | Définir une politique groupe de traitement des données personnelles | Réalisation | |
| BIEN-ÊTRE DES COLLABORATEURS  | Sensibiliser et former aux nouvelles méthodes de management | 80 % | 80 % |
| | Améliorer l'ergonomie au poste de travail et la qualité des espaces et outils mis à disposition | Non défini | Non défini |
| | Favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à tous les niveaux hiérarchique | Rapprochement du taux de managers femmes par rapport au taux de managers hommes | 9,05 % (écart entre taux de managers femmes par rapport au taux de managers hommes) |
| | Œuvrer pour l'emploi et la formation des jeunes | ≥ 30 embauches des jeunes | 30 embauches |
| | Œuvrer pour le maintien en emploi des seniors | Stabilité du taux d'emploi | 3,9 taux d'emploi |
| | Poursuivre la politique en faveur des personnes en situation de handicap | Évolution positive du taux d'emploi direct | 2,6 % |
| | Poursuivre la politique en faveur des personnes en situation de handicap | Évolution stable ou positive de la masse salariale consacrée à la formation | 4 % |
| Poursuivre la politique de santé | < 4 % absentéisme maladie | 4 % | |
| ENVIRONNEMENT  | Mettre en place SME (ISO 14001) | Réalisation | |
| | Réduire consommation énergétique | - 20 % (v. 2013) | 319,3 kWh/m ² |
| | Valoriser nos déchets | 80 % valorisés | 80 % |
| | Réduire la consommation du papier | - 20 % (v. 2016) papier bureautique | 30,2 kg/salarié |
| | | - 20 % (v. 2016) | 327,4 kg/M€ CA |
| | Réduire la consommation d'eau | - 10 % (v. 2013) | 9 m ³ /salarié |
| | Acheter du papier écoresponsable ¹ | 100 % papier acheté | 100 % |
| DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES  | Faire intervenir des collaborateurs du groupe AFNOR dans les cursus d'enseignement supérieur | Évolution positive (v.2017) | 372 heures |
| | Multiplier les opérations collectives (OpCo) | Évolution positive (v.2016) | 25 OpCo |
| | Faciliter l'accès aux travaux de normalisation et aux formations pour les acteurs « faiblement représentés » | Évolution positive (v.2016) | 313 personnes morales |
| | Promouvoir le fonds de dotation AFNOR | Évolution positive (v.2016) | 1 projet soutenu via le fonds de dotation |
| | Signer un accord de mécénat de compétences | Réalisation (100 %) | 0 % |

¹ Papier issu des filières s'approvisionnant en fibres recyclées ou issues de forêts gérées durablement

- 2020 : le point à fin 2018

| Évolution 2017 v. base (résultats 2017) | Évolution 2018 v. base (résultats 2018) | État | Commentaires |
|---|---|------|--|
| Non défini | Non défini | | En complément des formations sur les pratiques éthiques destinées aux nouveaux arrivants, l'ensemble des salariés ont été sensibilisés à notre charte éthique et notre code de conduite contre la corruption. Les managers ont été également sensibilisés au dispositif légal d'anti-corruption. |
| En cours | En cours | 😊 | Cf. « Nos achats au service du développement durable », p.35. Une autoévaluation OK Pilot a été réalisée en 2018 avec un score de 74 % |
| En cours | En cours | 😊 | L'objectif prioritaire est la mise en conformité avec le dispositif légal instauré en France par la Loi Sapin II. |
| Non défini | Non défini | | La couverture de l'ensemble de la politique Achats responsables sur l'ensemble des budgets consacrés aux achats n'est pas encore mesurée. |
| En cours | En cours | 😊 | La mise en conformité des documents contractuels et des sites internet est finalisée. |
| + 8,4 pts (88,4 % *) <i>*chiffres revus à la hausse suite au recalcul</i> | + 15,1 pts (95,1 % managers formés depuis 2017 sur une thématique) | 😊 | Le groupe a achevé de former les managers en 2018 au management de la charge de travail. 65,7 % de managers ont également été formés au management de la diversité en 2018 |
| Non défini | Non défini | | Enquête de satisfaction collaborateurs menée en 2018 sur l'environnement de travail. |
| - 1,42 pts (7,63 %) | - 0,53 pts (8,52 %) | 😊 | Nouvel accord égalité professionnelle en 2019 Index de l'égalité 2018 = 82 sur 100 |
| + 53 embauches (83) | + 49 embauches (79) | 😊 | Accord relatif à l'emploi des séniors et l'accès à l'emploi des jeunes en vigueur en 2018. |
| - 0,3 % (3,6 %) | - 0,3 % (3,6 %) | 😊 | Accord relatif à l'emploi des séniors et l'accès à l'emploi des jeunes en vigueur en 2018 |
| + 0 % (2,6 %) | + 0,7 % (3,3 %) | 😊 | Accord relatif au handicap en vigueur en 2018. |
| + 7,5 pts (4,3 %) | + 5 pts (4,2 %) | 😊 | |
| - 0,3 pts (3,7 %) | - 0,02 pts (3,98 %) | 😞 | Suite à l'augmentation constatée en 2018, une attention sera portée à l'absentéisme |
| Projet non-débuté | Projet non débuté | | Projet lancé au 2 ^e trimestre 2019 |
| - 10 % (287,3 kWh/m² ajustés aux degrés jours) | - 6,8 % (297,6 kWh/m² ajustés aux degrés jours) | 😊 | En progression ; contrat de performance énergétique signé |
| Non défini | + 18 points (98 %) | 😊 | Objectif dépassé sur les déchets de bureau suite à la mise en place du nouveau dispositif de tri de déchets |
| - 10 % (26,8 kg / salarié) | + 11,6 % (33,7 kg/salarié) | 😞 | L'indicateur est construit à partir de la quantité de papier acheté (contrairement à la quantité réelle consommée). Une grande commande a été passée fin 2018 (consommée en 2019). La construction de l'indicateur sera revue. |
| + 14,2 % (373,8 kg M€ CA) | + 33 % (436,5kg/M€ CA) | 😞 | Une analyse des raisons de cette hausse est conduite en 2019. |
| + 3,6 % (9,3m³/salarié) | + 10 % (9,9 m³/salarié) | 😞 | En 2018, une fuite d'eau a été détectée dans les réseaux d'arrosage. |
| 100 % | 100 % | 😊 | Objectif atteint (papier issu des filières s'approvisionnant en fibres recyclées ou issues de forêts gérées durablement) |
| <i>Base de référence</i> | + 32,9 % (457,5 h) | 😊 | |
| + 36 % (34 OpCo) | - 56 % (11 OpCo) | 😞 | En 2018, de nombreuses opérations collectives se sont achevées. |
| - 2 % (307) | + 10 % (344) | 😊 | |
| + 1 projet (2) | + 2 projets (3) | 😊 | |
| 0 % | 0 % | 😞 | Une étude sur les dispositifs existants est en cours de réalisation (2019) |



Gouvernance AFNOR : les comités agissant par délégation

Le comité de coordination et de pilotage de la normalisation (CCPN)

Mis en place en septembre 2010, le CCPN est chargé de préparer la stratégie française de normalisation (*lire pages, 18-19*), de définir les objectifs et les priorités générales des comités stratégiques et de s'assurer de leur cohérence avec les politiques nationales, européennes et internationales. Il établit les positions françaises dans les instances européennes et internationales de normalisation. Plusieurs catégories d'acteurs sont concernées : entreprises, consommateurs, syndicats de salariés, collectivités territoriales... Ils sont nommés pour trois ans renouvelables une fois. En 2018, y siègent :

SYNDICATS DE SALARIÉS

- **Jean-Marc Longueville**, CFE-CGC

OPÉRATEURS DE LA NORMALISATION

- **Jean-François Balaÿ**, bureau de normalisation du pétrole (BNPétrole)
- **Thierry Crignou**, AFNOR
- **Laurent Houillon**, bureau de normalisation de l'industrie textile et de l'habillement (BNITH)
- **Stéphane Laumond**, bureau de normalisation de l'aéronautique et de l'espace (BNAE)
- **Catherine Lubineau**, Union de normalisation de la mécanique (UNM)

ENTREPRISES

- **David Amadon**, CAPEB
- **Stéphane Dupré La Tour**, EDF
- **Franck Gambelli**, UIMM
- **Jacques Levet**, FIEEC
- **Bernard Le Bris***, Renault

COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

- **Bruno Costes**, maire de Pibrac (Haute Garonne)
- **Stanislas Lucienne***, SNDGCT

CONSOMMATEURS

- **Étienne Defrance**, AFOC
- **Arnaud Faucon**, INDECOSA CGT

MINISTÈRES

- **Patrick Butor**, ministère de l'Intérieur
- **Patrick Bonjour**, ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt

COMITÉS STRATÉGIQUES (COS)

- L'ensemble des présidents des comités stratégiques d'AFNOR (*voir page 17*)

**Nouvelles personnalités nommées en 2018*

Le comité d'audit et d'évaluation (CAE)

Le rôle du Comité d'audit et d'évaluation est d'organiser l'évaluation des bureaux de normalisation sectoriels en vue de la délivrance par le ministère chargé de l'industrie d'un agrément pour une durée maximale de trois ans. Les évaluations sont réalisées selon la norme NF X50-088, publiée en 2009, qui définit un référentiel pour l'activité des bureaux de normalisation. Il contrôle également la conformité et l'efficacité de l'activité d'orientation et de coordination dans les travaux de normalisation d'AFNOR ainsi que son activité analogue à celle d'un bureau de normalisation. Cette mission du CAE est réalisée dans le cadre du décret n° 2009-697 du 16 juin 2009. Présidé par Bernard Raspaud, voici ses membres au 31 décembre 2018 :

- **Guy Coquillat**
- **Jean-Luc Delorme***
- **Michelle Hurard***
- **Ernestine Andréa Ilboudo**
- **Philippe Le Coustumer**
- **Patrick Menanteau**
- **Patrick Reposeur**

**Nouvelles personnalités nommées en 2018*



Gouvernance AFNOR :

les comités avec rôle consultatif

Le comité financier

Le comité financier, comprenant au maximum 16 membres, est présidé par le président d'AFNOR, Marc Ventre. Les représentants des ministères chargés du budget et de l'industrie sont membres de droit. Il a pour missions :

- d'examiner la politique financière de l'association et de ses filiales et faire des propositions au conseil d'administration sur les mesures générales à prendre ;
- de conseiller le président et la direction générale en matière de gestion financière et de maîtrise des risques dans ce domaine ;
- de donner un avis sur les comptes et budgets de l'association et de ses filiales ;
- de proposer toute étude et éventuellement participer à certaines démarches destinées à améliorer la gestion financière et l'évaluation prévisionnelle des risques de l'association et de ses filiales afin de mieux les maîtriser ;
- de piloter l'intégration des principes de la LOLF (Loi organique relative aux lois de finance) pour l'association, notamment en termes d'impact comptable et de performance.

Le comité d'éthique

Présidé par un administrateur, François Pelegrin, vice-président du conseil d'administration, il est chargé notamment :

- d'approfondir la doctrine du système français de normalisation en matière d'éthique et de proposer si nécessaire les améliorations, les clarifications et les précisions souhaitables ;
- de proposer les éléments pour établir une jurisprudence dans le domaine de l'éthique par l'émission d'avis motivés sur des situations ayant présenté un risque déontologique ;
- d'alerter la direction générale du groupe sur les

risques en termes d'éthique ;

- de proposer, si nécessaire, des améliorations aux engagements de la charte éthique ;
- de faire établir, d'améliorer si nécessaire, et de proposer au conseil d'administration d'AFNOR, pour validation, les codes de bonne conduite ;
- de veiller à ce que la bonne application de ces codes fasse l'objet de contrôles effectifs.

Le comité consommation

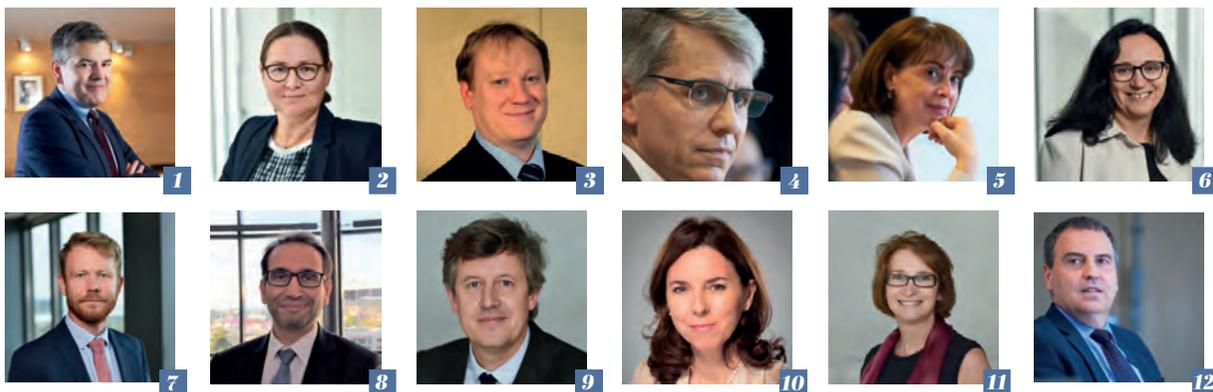
Présidé par Patrick Mercier (ADEIC), administrateur représentant les consommateurs, le comité consommation est composé de 16 membres maximum. Ses principales missions sont les suivantes :

- rassembler les demandes et besoins des consommateurs ;
- présenter les priorités et contribuer à l'élaboration du programme de normalisation ;
- suivre l'avancement du programme ;
- assurer une bonne représentation des consommateurs dans les commissions de normalisation ;
- contribuer à la formation des consommateurs ;
- suivre l'évolution de la marque NF et du fonctionnement de ses comités ;
- préparer les positions françaises au COPOLCO et via le Conseil national de la consommation ;
- assurer une information et une participation de l'ensemble des organisations.

Les comités de concertation

Les comités de concertation sont composés de 9 à 16 membres nommés par le conseil d'administration. Au 31 décembre 2018, il en existait deux :

- le comité de concertation normalisation et artisanat (CCNA), présidé par Gérard Bobier (APCMA) ;
- le comité de concertation normalisation et collectivités territoriales (CCNC).



Gouvernance AFNOR : les comités stratégiques et exécutif

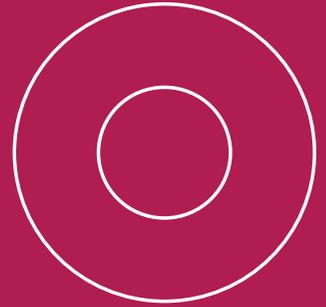
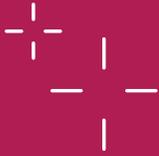
Les comités stratégiques (CoS) assurent la gestion collective des programmes de normalisation. Chaque CoS réunit les principaux décideurs du secteur économique concerné, définit les priorités de travail et prépare les positions françaises à l'international, en anticipant les développements normatifs souhaitables. L'ensemble est coordonné par le CCPN. La présidence des CoS est renouvelée régulièrement. Chaque CoS chapeaute une ou plusieurs commissions de normalisation :

AGROALIMENTAIRE,
présidé par **Gérard Boivin** (ANIA)
BIENS DE CONSOMMATION, SPORTS ET LOISIRS,
présidé par **Sophie Huberson** (SNELAC)
CONSTRUCTION ET URBANISME,
présidé par **Philippe Estingoy** (AQC)
ÉLECTROTECHNOLOGIES,
présidé par **Nathalie Baumier** (RTE)
ENVIRONNEMENT ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE,
présidé par **Bruno Costes** (EADS)
GAZ, présidé par **Bertrand de Singly** (GRDF)
GRAND CYCLE DE L'EAU,
présidé par **Christophe Bonnin** (Veolia)
INFORMATION ET COMMUNICATION NUMÉRIQUE,
présidé par **Yves Le Querrec** (Fédération banque française)
INGÉNIERIE INDUSTRIELLE, BIENS D'ÉQUIPEMENT ET MATÉRIAUX,
présidé par **Philippe Canteau** (SNECMA)
MANAGEMENT ET SERVICES, présidé par **Alice de Casanove** (Airbus) jusqu'au 31 décembre 2018
PÉTROLE,
présidé par **Pascal Manuelli** (Total)
SANTÉ ET ACTION SOCIALE,
présidé par **Michel Ballereau** (FHP)
SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL,
présidé par **Régis Bac** (DGT)
TRANSPORT ET LOGISTIQUE,
présidé par **Florence Castel** (DREAL Normandie)
UTILISATION RATIONNELLE DE L'ÉNERGIE,
présidé par **Denis Deutsch** (Total)

Le comité exécutif

Le comité exécutif rassemble les dirigeant.e.s de l'ensemble des unités du groupe. En 2018, il a construit et approuvé la feuille de route stratégique pour la période 2019-2021, déclinée par entités et par thématiques, avec bien sûr une feuille de route internationale. Y siègent (de gauche à droite sur les photos) :

Olivier Peyrat, directeur général **1**
Sophie Marain, secrétaire générale **2**
Vincent Gillet, secrétaire général adjoint **3**
Alain Costes, directeur des activités de normalisation **4**
Isabelle Rimbart, directrice adjointe des activités de normalisation **5**
Isabelle Sitbon, directrice des activités d'édition **6**
Franck Lebeugle, directeur des activités de certification **7**
Laurent Dahmani, directeur adjoint des activités de certification **8**
Pascal Prévost, directeur des activités de formation et conseil **9**
Laurence Breton-Kueny, directrice des ressources humaines **10**
Myriam Augereau-Landais, directrice des activités à l'international **11**
Jean-Philippe Suzanna, directeur financier **12**



11 rue Francis de Pressensé
93571 La Plaine Saint-Denis cedex - France
Tél. : +33 (0)1 41 62 80 00
www.afnor.org

FRANCE

Bordeaux • Dijon
Lille • Limoges
Lyon • Marseille
Montpellier • Nancy
Nantes • Orléans
Paris • Rennes
Rouen • Toulouse

INTERNATIONAL

Algérie • Allemagne
Australie • Bolivie • Brésil
Bulgarie • Canada • Chine
Corée • Côte-d'Ivoire
Espagne • États-Unis
Gabon • Inde • Indonésie
Iran • Italie • Japon • Liban
Madagascar • Malaisie
Maroc • Maurice • Mexique
Nouvelle-Calédonie
Pakistan • Polynésie
Pologne • Portugal
Roumanie • Royaume-Uni
Russie • Sénégal • Taïwan
Thaïlande • Tunisie
Turquie • Vietnam



Communication Groupe AFNOR - S19002121 - Conception/réalisation graphique :
ADE Studio / Priscilla Trabac - Imprimé sur du papier FSC 100 % recyclé