



RSE, Développement durable : quelles sont les étapes de la démarche ? (septembre 2023)

Vous souhaitez engager votre association / organisation dans une démarche de responsabilité sociale et contribuer ainsi au développement durable. Voici les étapes clés pour la mettre en place.

1. Avant de commencer

Cette étape contient 3 points clés qui vont vous faire gagner du temps par la suite.

Tout d'abord, vous devez déterminer quels sont vos objectifs pour cette démarche. Par exemple, si vous souhaitez valoriser votre engagement auprès de financeurs ou de partenaires, il conviendra sans doute de choisir un Label RSE.

Vos objectifs vont influencer la deuxième question. Il vous faut choisir un référentiel de travail. Il en existe plusieurs comme l'ISO 26000, les ODD, le global compact... Il existe également des référentiels sectoriels, mais aussi des Labels (B Corp, Lucie...).

Enfin, il conviendra de créer un comité RSO en interne afin de mobiliser les bons acteurs, sans oublier la gouvernance qui sera impliquée dans certaines étapes.

2. Etat des lieux

Si vous commencez avec un comité RSE, n'oubliez pas de le former ou a minima de passer par une étape de sensibilisation afin que tous les participants parlent le même langage.

A l'aide du référentiel retenu, vous pouvez commencer par identifier l'ensemble des actions en place au sein de votre organisation selon les différentes thématiques (RH, environnement, local, éthique...).

3. Cartographie des parties prenantes

L'identification de vos parties prenantes est souvent l'étape oubliée dans la démarche. Or, la relation avec les parties intéressées est le corollaire de la responsabilité.

Il faut donc identifier l'ensemble des acteurs internes et externes qui peuvent être impactés par votre activité ou vos décisions.

N'hésitez pas à raisonner sur les deux faces de la pièce : ceux que vous impactez et ceux qui vous impactent. Vous pouvez aussi identifier le niveau d'impact (de votre organisation sur la PP) ou d'influence (de la PP sur votre organisation). En les classant sur une matrice, vous pourrez définir un plan d'action particulier avec chaque famille de parties prenantes.

4. Identification des enjeux

Dans cette étape, il s'agit d'identifier les grandes thématiques qui vous concernent et sur lesquelles votre organisation va devoir agir. Le référentiel que vous avez retenu devrait vous aider dans cette démarche. Pour cela, vous pouvez vous aider aussi via la question des risques ou des opportunités. Vous pouvez aussi vous interroger sur les impacts directs et indirects de vos activités.

5. Hiérarchisation des enjeux en interne

Cela consiste à faire travailler votre comité RSE, le bureau ou le conseil d'administration sur le choix des enjeux clés. Pour cela, vous pouvez positionner chaque enjeu sur une échelle de 1 à 5 selon leur importance (leur impact sur la stratégie de l'organisation). Vous pouvez aussi voter sur un deuxième critère lié à la maîtrise de ce sujet par votre organisation.

En plaçant l'ensemble des enjeux sur une matrice à deux axes, vous pourrez visualiser rapidement les enjeux prioritaires.

6. Hiérarchisation des enjeux en externe

Le dialogue avec les parties prenantes est une des principales étapes de la démarche. C'est l'occasion de demander à vos parties prenantes de faire le même travail de hiérarchisation de vos enjeux. Vous obtiendrez ainsi leurs attentes (sujets prioritaires) et leur perception de votre maîtrise par exemple. N'hésitez pas à mobiliser le plus grand nombre de parties prenantes dans cette étape. C'est une occasion unique d'engagement et de dialogue. Une étude quantitative sous forme de questionnaire pourra être complétée par des entretiens individuels afin d'obtenir une vision plus qualitative des attentes.

7. Choix de la politique de développement durable

En croisant les deux matrices obtenues dans les étapes précédentes, vous obtiendrez un outil visuel d'aide à la décision. Vous pouvez aussi réaliser une seule matrice en comparant les niveaux d'importance des enjeux selon l'interne et l'externe. Les enjeux de votre politique RSO seront sans nul doute parmi les plus importants.

8. Définition de la feuille de route RSE : objectifs, plan d'actions et indicateurs

En croisant votre état des lieux et la politique RSE, vous pouvez maintenant déterminer votre feuille de route. Il s'agit de fixer des objectifs SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel) pour chaque axe d'engagement. Cela déterminera votre ambition et les moyens à consacrer pour votre plan d'actions et les investissements nécessaires. À l'occasion de ce travail, n'hésitez pas à faire le lien avec votre projet associatif ou votre stratégie, ou même le processus budgétaire de votre organisation. Cela facilitera la mise en cohérence des démarches et des plans d'actions. Idéalement, chaque direction impliquée ou concernée par la démarche devrait proposer son plan d'actions pour atteindre les objectifs.

9. Communication interne et externe

Vous allez entrer dans une phase d'accompagnement au changement de vos pratiques professionnelles internes. Afin de faciliter la réalisation du plan d'actions, il convient de donner du sens aux acteurs. La sensibilisation interne via des formations, du e-learning ou des conférences sera un préalable à l'action. N'oubliez pas d'annoncer en externe aussi votre engagement, votre politique et plan d'actions en écho aux résultats de la consultation faite précédemment.

10. Actions et suivi

Agir c'est bien, mais suivre et mesurer les résultats de vos actions, c'est encore mieux. N'oubliez pas de suivre les indicateurs d'avancement de votre plan d'actions. Cela permettra de corriger certaines actions qui n'ont pas fonctionné.

11. Redevabilité

La Responsabilité nécessite de rendre compte de ses choix et des résultats de ses actions. Il conviendra donc que vous puissiez au moins une fois par an communiquer sur les résultats de vos actions et les progrès parcourus, mais aussi les difficultés rencontrées.

ORAVEO pour le Crédit Mutuel

Pour aller plus loin :

- [Dossier thématique « Développement durable »](#)
- [Les parties prenantes](#)
- [La RSE pour les associations en 5 étapes](#)
- [Élaborer une stratégie de communication en 10 points clés](#)