associathèque



Associations, comment bâtir votre stratégie RSE ?

www.associatheque.fr

Un site du Crédit Mutuel

Sommaire

Introduction 3

1 Comprendre la RSE 4
1.1. Les origines de la RSE 5
1.2. Les piliers de la RSE 6
1.3. Les 7 questions centrales de la RSE 7
1.4. Les parties prenantes, un élément essentiel de la RSE 8

2 La gouvernance au cœur de la RSE 9
2.1. Le rôle clef de la gouvernance 9
2.2. Le dialogue avec les parties prenantes 10
2.3. Le rayonnement stratégique de la RSE 12

3 Comment mettre en œuvre sa stratégie RSE ? 13
3.1. Créer une équipe projet 14
3.2. Réaliser un diagnostic 14
3.3. Etablir une stratégie RSE et un plan d'actions 15
3.4. Construire ses indicateurs RSE 15
3.5. Communiquer sur sa démarche RSE 18

4 Comment rendre compte ? 19
4.1. Quelle différence entre rapport RSE et DPEF ? 20
4.2. Le rapport RSE est-il totalement obsolète ? 20
4.3. Comment construire sa DPEF ? 20

5 Mesurer son impact 22
5.1. Pourquoi mesurer son impact ? 23
5.2. Comment mesurer son impact ? 24
5.3. Les étapes de la mesure 25
5.4. Qui pratique l'évaluation ? 26

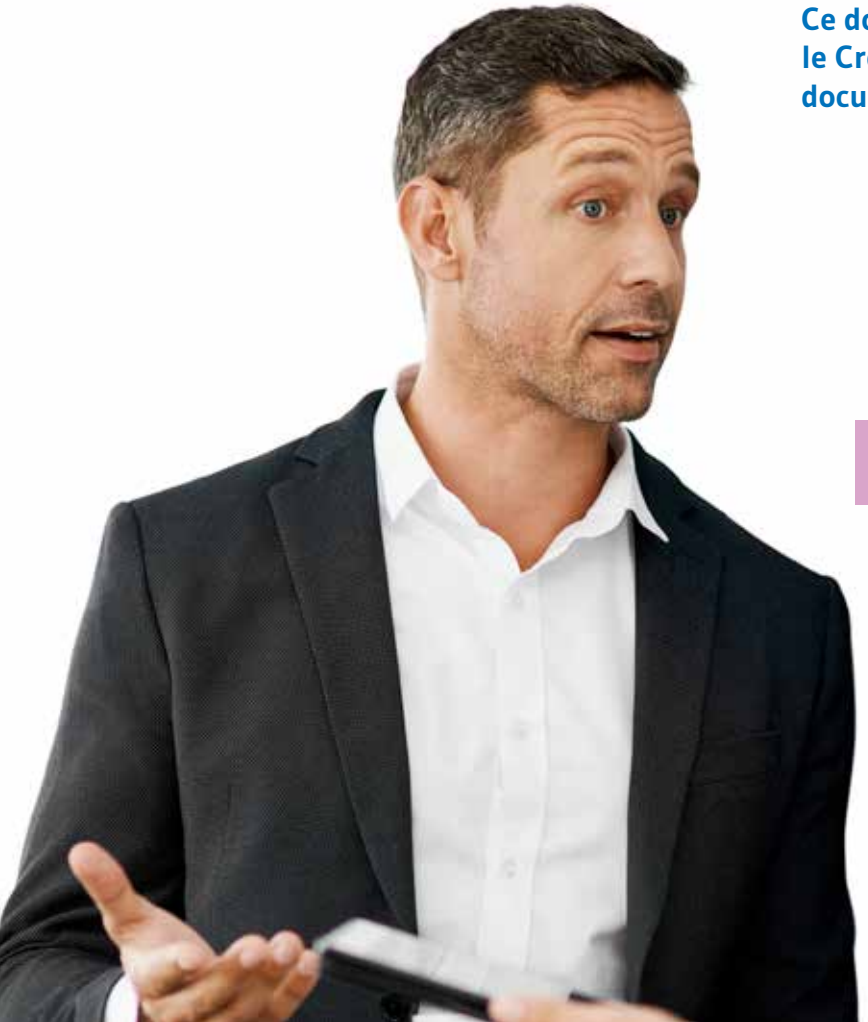
Qui sommes-nous ? 27

INTRODUCTION

« Notre avenir à tous » dépend, que l'on soit particulier, entreprise ou organisation, de notre investissement dans le respect et la mise en œuvre des objectifs de développement durable. Dans ce contexte, les associations et les fondations sont de plus en plus amenées à s'interroger sur leur empreinte sociale et environnementale et à faire évoluer leurs pratiques pour répondre, au-delà du bien-être commun, aux exigences des parties prenantes.

Faut-il se sentir concerné par la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) et qu'est ce qui la différencie de la RSO (responsabilité sociétale des organisations) ? Quels bénéfices une association peut-elle tirer d'une démarche RSE ? Comment se lancer dans une démarche RSE, lorsque l'on est un acteur du monde associatif ? Comment la faire vivre au sein de son organisation ? Pourquoi et comment mesurer l'impact des actions mises en œuvre ? Quels sont les outils permettant de rendre compte de la RSE ?

Afin de proposer aux acteurs du monde associatif des repères et un accompagnement dans la mise en œuvre d'une démarche RSE, Associathèque a souhaité concevoir cet e-book.



Ce document est réalisé par le Crédit Mutuel à partir du fond documentaire d'*Associathèque*.

1

Comprendre la RSE



1

Comprendre la RSE

La Commission européenne définit la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes.

La RSE est donc la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. Elle s'applique par extension à l'ensemble des organisations, dont les associations et les fondations qui, en pratiquant la RSE, vont chercher à avoir un impact positif sur la société et l'environnement en s'appuyant sur des valeurs d'éthique et de transparence.

Pour les organisations au sens large, on parle aussi de RSO (responsabilité sociétale des organisations).

1.1 – Les origines de la RSE ?

La responsabilité sociétale des entreprises est souvent considérée à tort comme un concept récent. Or elle est devenue un sujet d'intérêt et d'étude en Amérique du Nord dès le début des années 1950.
L'Europe, quant à elle, commencera à s'y intéresser dans les années 70, en se préoccupant particulièrement des comportements des multinationales dans un contexte de mondialisation. Elle engage alors ces dernières, sous l'impulsion de l'OCDE et de « ses lignes directrices », à adopter un comportement en conformité avec les politiques gouvernementales et les attentes de la société s'agissant de l'emploi, des conditions de travail, des normes environnementales, de la lutte contre la corruption ou de la défense des intérêts des consommateurs…
Il faudra cependant attendre les années 2000 pour que la RSE devienne un instrument des politiques sociales européennes et que les entreprises soient invitées, par la Commission européenne, à intégrer les objectifs sociaux et environnementaux à leurs activités au même titre que les objectifs économiques.

En France, *la loi Pacte* votée en 2019 fixe, ce qui est nouveau, un cadre légal à la RSE et à la finance durable, avec entre autre :

- un renforcement de la responsabilité sociale des entreprises en 3 paliers :
  - le premier qui modifie le Code civil pour que les entreprises «prennent en considération» les enjeux environnementaux et sociaux dans la gestion de leurs activités, et s'applique à toutes les entreprises ;
  - pour les entreprises qui le souhaitent, le second palier leur permet de se doter d'une raison d'être ;
  - et pour finir, les entreprises désireuses de s'engager davantage peuvent se transformer en société à mission.
- l'intégration de produits d'épargne durable au sein des assurances vie, afin de mieux financer la transition écologique et solidaire ;
- une *réforme du label ESUS* (entreprises solidaires d'utilité sociale) pour développer le secteur de l'ESS (économie sociale et solidaire) ;
- une meilleure participation des salariés aux résultats de l'entreprise est prévue à la fois à travers des dispositifs d'épargne, mais aussi une meilleure représentativité au sein des conseils d'administration y compris pour les acteurs de l'ESS ;
- des systèmes de rémunérations plus transparents et mieux encadrés ;
- …

Ainsi dotées, toutes les organisations actrices de l'économie française doivent désormais intégrer la RSE dans leurs activités. Mais par où commencer ?



1.2 – Les piliers de la RSE

Une organisation qui pratique la RSE cherche à avoir un impact positif sur la société tout en étant économiquement viable, socialement responsable et respectueuse de son environnement.

Les actions mises en œuvre dans le cadre de la RSE reposent sur 3 piliers, qui sont aussi ceux du développement durable, pour définir un schéma de croissance équilibré.

- Le pilier économique, probablement le moins connu des 3 piliers :

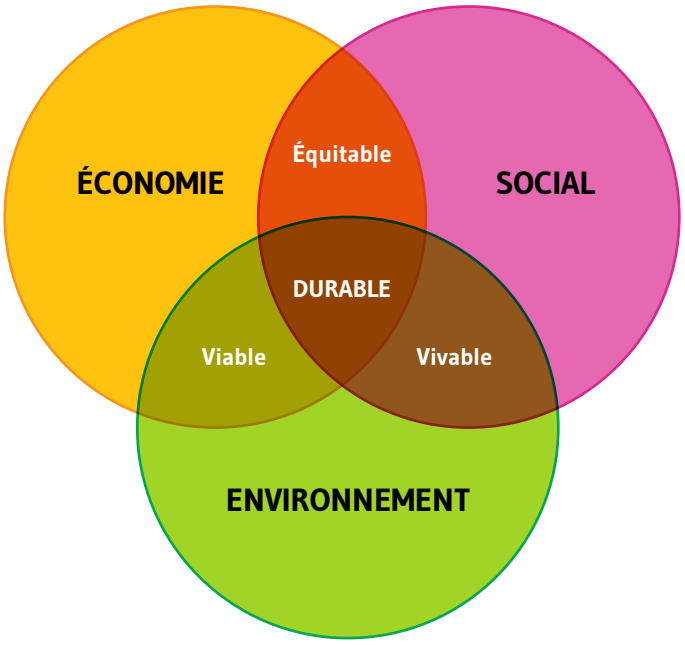
- une production responsable de biens et services, qui considère les impacts de l'activité sur l'environnement et le coût du recyclage ;
- une répartition plus égalitaire des richesses favorisant les fournisseurs locaux et les petits producteurs ;
- le développement d'une économie circulaire privilégiant l'utilisation de matières premières renouvelables ou recyclées ;
- la consommation collaborative et l'économie du partage ;
- la transparence envers ses investisseurs et ses clients.

- Le pilier social, qui vise la cohésion sociale à travers :

- la réduction des inégalités économiques et sociales ;
- le respect des droits des travailleurs ;
- la garantie des conditions d'hygiène et de sécurité sur le lieu de travail ;
- la formation du personnel ;
- l'amélioration des rapports entre l'entreprise et la société civile ;
- la recherche du bien-être avant la performance.

- Le pilier environnemental : il s'agit du pilier le plus connu, qui fait souvent de l'ombre aux deux autres, et réduit la compréhension de la RSE par de nombreux acteurs. Parmi les priorités environnementales se trouvent :

- la réduction des émissions de gaz à effet de serre ;
- l'utilisation efficace et durable des ressources naturelles et des énergies fossiles ;
- le recours aux énergies renouvelables ;
- la limitation des déchets et l'amélioration de leur traitement ;
- la contractualisation avec des fournisseurs et sous-traitants responsables ;
- la préservation de la biodiversité.



La RSE permet aux organisations de mieux répondre aux défis qui sont les leurs, ainsi qu'aux attentes de leurs parties prenantes. Toutes les associations sont concernées par la démarche y compris celles auxquelles leur statut ou leur activité confère une dimension sociétale ou de développement durable. Alors comment s'en emparer pour l'implémenter au sein de son association ?

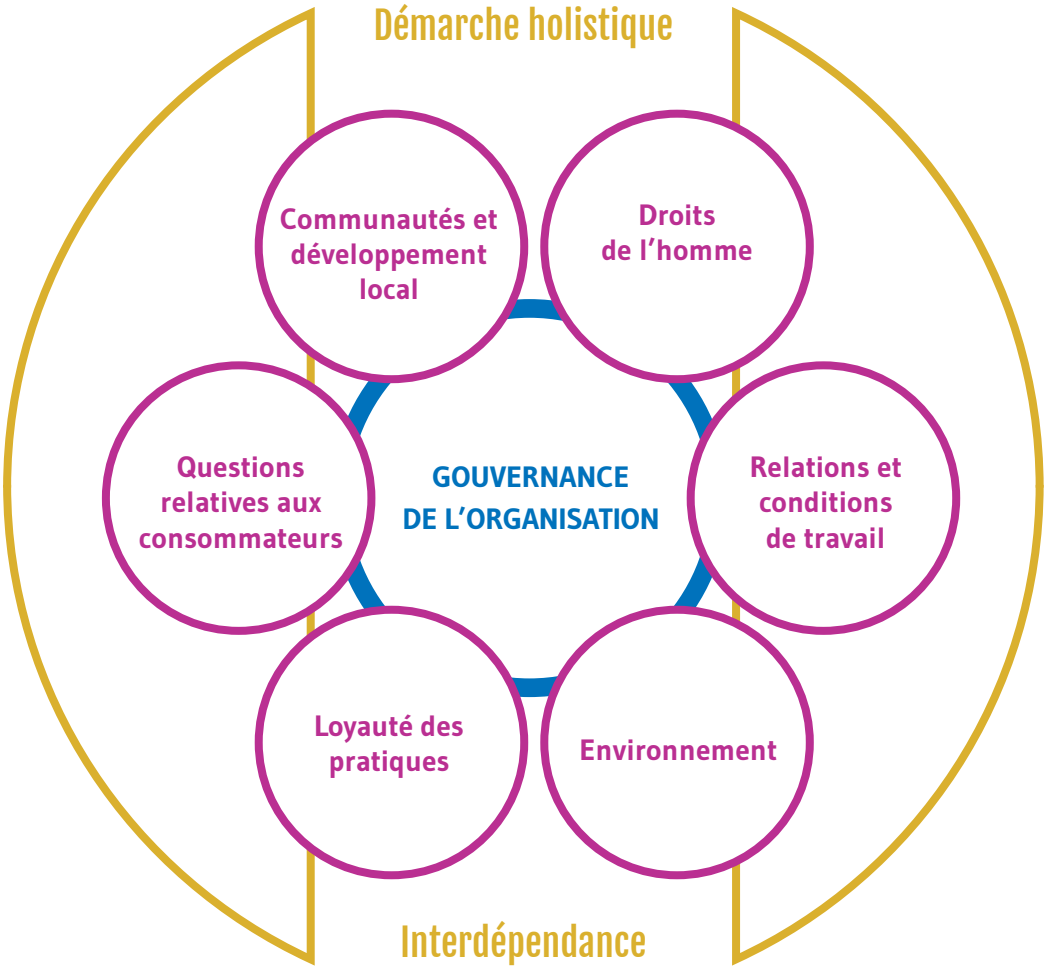
1.3 – Les 7 questions centrales de la RSE

Afin de guider les organisations dans leur contribution au développement durable, la norme ISO 26000 fournit un référentiel de savoir-faire et de bonnes pratiques relatives à la RSE.

Elle définit des lignes directrices pour permettre aux organisations de :

- **comprendre** l'impact qu'elles exercent sur la société et comment contribuer au développement durable ;
- **cerner** les attentes des parties prenantes, les prendre en compte et les respecter ;
- **définir** les domaines d'action pertinents et significatifs en vue d'établir les priorités ;
- **respecter** les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- **intégrer** un comportement éthique dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Ainsi 7 questions centrales à la RSE sont mises en lumière :



De ces 7 questions centrales découlent *36 domaines d'action* qui ouvrent la voie de la réflexion pour les organisations.

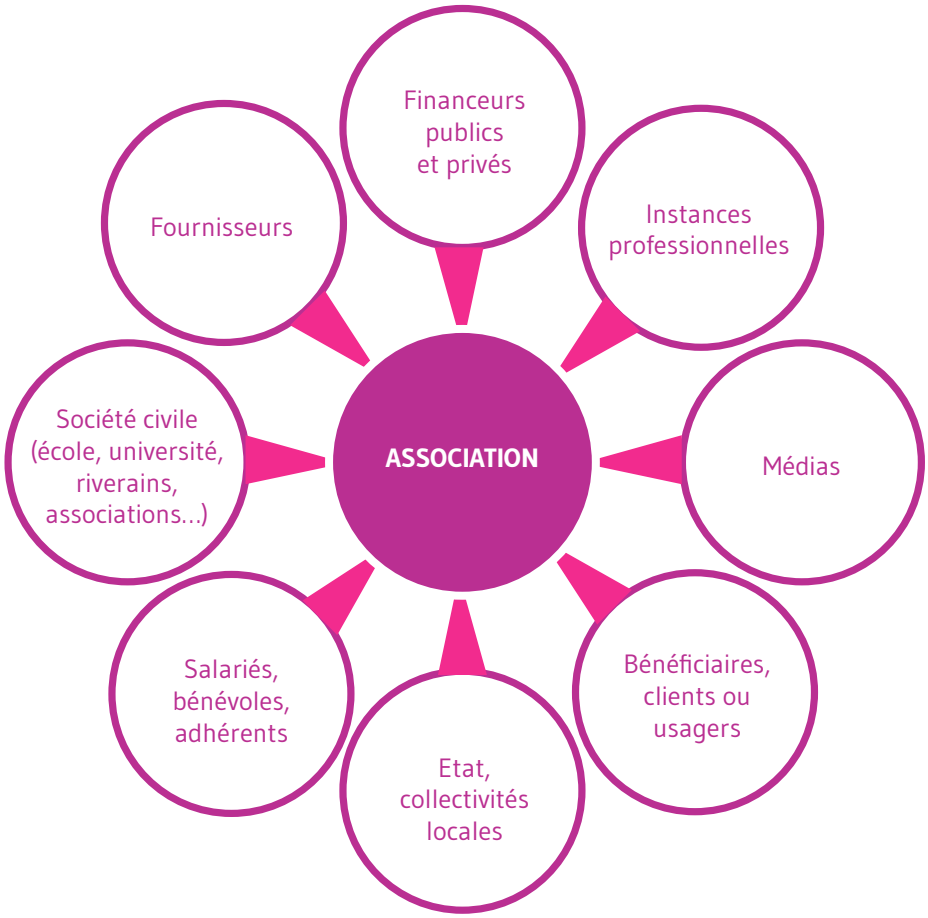
La contribution d'une organisation au développement durable et son impact sur la société permettent d'évaluer sa responsabilité sociétale c'est à dire son **engagement en faveur du développement durable**, mais aussi sa **performance globale**.

1.4 – Les parties prenantes, un élément essentiel de la RSE

Selon la norme ISO 26000, les parties prenantes sont définies comme l'ensemble des acteurs ayant un intérêt dans les activités d'une organisation qui peuvent les impacter positivement ou négativement.

Les parties prenantes varient selon le type d'association, mais **3 grandes catégories se distinguent** :

- celle participant à sa vie économique (salariés, bénévoles, adhérents, fournisseurs, financeurs publics et privés…) ;
- celle pouvant observer et/ou influencer son comportement en interne et en externe (instances professionnelles, médias, société civile, mécènes…) ;
- celle susceptible d'être affectée, directement ou indirectement, par ses activités (bénéficiaires, usagers, clients, communautés locales, collectivités locales, État…) de façon positive ou négative.



En entreprenant une démarche RSE, les associations s'engagent à être transparentes vis-à-vis de leurs parties-prenantes, à les associer à la création de valeur et à répondre de leurs actes, de leur gestion, de leur impact… Pour cela, elles doivent identifier leurs parties-prenantes et engager le *dialogue* avec elles afin de bien identifier leurs attentes et de connaître leur niveau de satisfaction.

Dans l'instauration du dialogue et dans son suivi, il est un pilier essentiel : la gouvernance.

2

La gouvernance au cœur de la RSE



2

La gouvernance au cœur de la RSE

2.1 – Le rôle clef de la gouvernance

Avant d'en définir le rôle dans une démarche RSE, il est important de préciser ce que l'on nomme **gouvernance** au sein d'une organisation. Il s'agit de l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions destinés à cadrer la manière dont l'organisation est dirigée, administrée et contrôlée. Elle regroupe à la fois les instances de décision et les systèmes par lesquels l'organisation prend ses décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs (source ISO 26000).

Comme la RSE relève d'un engagement volontaire de l'organisation et que sa réalisation impacte la performance globale de la structure, il est essentiel que la démarche soit portée par les plus hautes instances.

La gouvernance de l'association est le garant du respect des règles de mise en œuvre de la RSE. Elle assure le dialogue avec les parties prenantes, ainsi que le respect des principes qui lui sont inhérents :

- la construction participative grâce au dialogue instauré avec les parties prenantes ;
- le respect des intérêts des parties prenantes même s'ils sont divergents ;
- l'équilibre entre les 3 piliers : économique, social, environnemental ;
- la transparence et la redevabilité ;
- l'amélioration continue afin de progresser d'année en année ;
- …

La mise en application des principes du développement durable, indissociables de la RSE, rayonne au-delà de la stratégie, du projet associatif ou de la communication interne. Aussi la gouvernance doit-elle, dans une perspective de durabilité de l'association, se remettre en question quant :

- aux mandats des administrateurs ;
- à la formation des administrateurs ;
- à l'égalité et la diversité au sein du conseil et du bureau ;
- à la démocratie et la transparence au sein de l'association ;
- au respect de l'équilibre des pouvoirs entre le bureau et la direction générale.

Le leadership et l'exemplarité des dirigeants jouent un rôle clé dans l'intégration de la démarche RSE à la gouvernance de l'association.

2.2 – Le dialogue avec les parties prenantes

Les parties prenantes jouent aussi un rôle essentiel dans la RSE, elles peuvent devenir un contrepoids à la gouvernance et influencer certaines décisions. **Bien connaître leurs attentes et leur niveau de satisfaction est primordial.**

L'installation du dialogue passe par différentes étapes clés qu'il sera nécessaire de pérenniser pour un pilotage durable de la RSE.

a) Pour démarrer, **faites un état des lieux de vos performances** sur chacune des 7 questions centrales de l'ISO 26000. Quel est le rôle de votre association dans la société ? Quels sont les impacts de son activité, en vous concentrant particulièrement sur les impacts négatifs ? Quelle est sa contribution au développement durable ? Quels sont vos objectifs en matière de développement durable ?

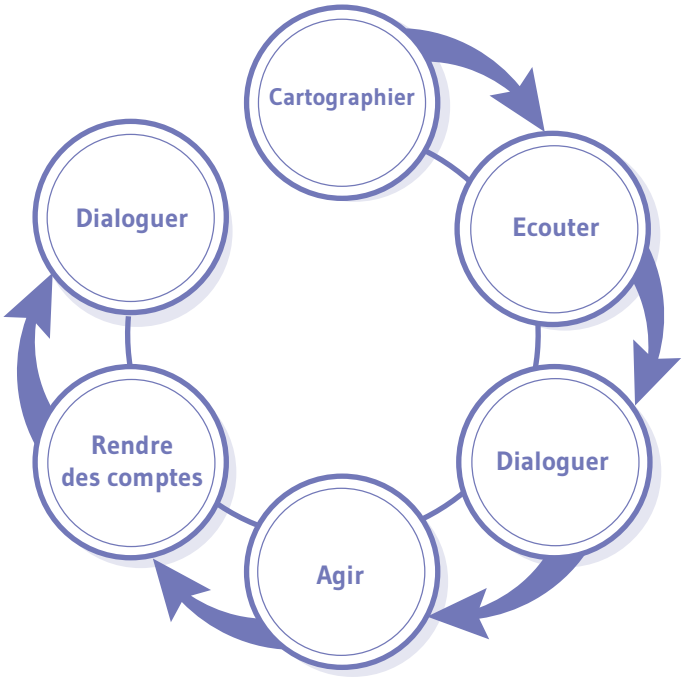
A la lumière de cette analyse, il se peut que vous réalisiez que parmi vos actions, certaines vous permettent d'ores et déjà de flécher des domaines d'action de la RSE, cela pourra vous servir lors du dialogue avec vos parties prenantes ;

b) ensuite **étape incontournable**, vous allez ***cartographier*** **vos parties prenantes**, c'est-à-dire lister les attentes des parties prenantes internes ou externes qui affectent ou sont affectées par votre organisation. Elles ont aussi des attentes sur les thématiques RSE. C'est en les intégrant à votre démarche que vous pourrez co-construire une politique RSE durable et engageante ;

c) c'est alors que s'établit la **phase de dialogue**. L'association donne son avis sur les attentes, sa capacité à y répondre afin de trouver un consensus en toute transparence. Il est important pour l'association de contextualiser ses choix et de les justifier face aux attentes ;

d) puis vient le **temps de l'action pour intégrer la responsabilité sociétale** dans tous les éléments pertinents de l'organisation et développer des compétences, des innovations organisationnelles et technologiques ;

e) pour finir, il vous faudra **démontrer l'amélioration** continue de la responsabilité sociétale de votre organisation à court et à long terme pour répondre au principe de redevabilité (rendre compte de vos réalisations et de leurs résultats, et des éventuels écarts).



LES PRINCIPES D'UN DIALOGUE CONSTRUCTIF

- **respecter les valeurs du dialogue** : accepter les intérêts divergents et les sujets de controverse ;
- **choisir un facilitateur** interne ou externe pour embarquer toutes les parties prenantes ;
- **considérer les intérêts différents** voire divergents avec ouverture ;
- **sélectionner des parties prenantes représentatives** et pertinentes ;
- **se donner les moyens de changer** ;
- **répondre au principe de redevabilité** en rendant compte des résultats de la démarche aux différentes parties prenantes ;
- **se plier à la nécessité de transparence** ;
- **consolider la démarche** dans la durée.

2.3 – Le rayonnement stratégique de la RSE

Les démarches RSE sont de plus en plus identifiées comme une composante à part entière des stratégies de *gouvernance*.

En intégrant, grâce à la RSE, les enjeux du développement durable dans sa vision et sa stratégie, une organisation va progressivement modifier ses pratiques pour être en cohérence avec les 3 piliers - être économiquement viable, avoir un impact social positif et mieux respecter l'environnement - et pour prendre en compte les attentes des parties prenantes.

Les organisations impliquées dans une démarche RSE en tirent de multiples *bénéfices* parmi lesquels :

- **l'accroissement de leur performance**. Selon *France Stratégie*, les entités qui intègrent les critères *ESG* (critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) ont augmenté leur performance en moyenne de 13% ;
- **la prévention et la maîtrise des risques** environnementaux, sociaux et de gouvernance ;
- **l'attraction de talents, la motivation et la fidélisation des collaborateurs**. La préservation de la planète, le bien-être des collaborateurs et un traitement respectueux des fournisseurs, clients... y contribuent ;
- **la réalisation d'économies**. Réduire sa consommation d'eau ou d'énergie, mieux recycler peut engendrer des économies ;
- **l'innovation**. A la fois au niveau des produits et services, mais aussi du management ou l'organisation de l'entreprise ;
- **l'amélioration de la cohérence à ses actions**. Les valeurs portées par l'organisation et les actions réalisées sont plus en phase. Les besoins et les plaintes des ayant droits sont mieux gérés ;
- **un meilleur suivi de la réglementation** et le respect des normes en vigueur ;
- ...

L'ensemble des activités de l'association est alors impacté, **la RSE agissant à la fois comme levier d'innovation mais aussi comme indicateur global de performance**.

S'engager dans une démarche RSE est un enjeu de moyen et long terme pour les organisations. Leurs gouvernances doivent prioriser et hiérarchiser les actions à mettre en œuvre en fonction des enjeux et des attentes des parties prenantes, pour définir une stratégie à la fois cohérente et efficace.





3

Comment mettre en œuvre sa stratégie RSE ?

3

Comment mettre en œuvre sa stratégie RSE ?

3.1 – Créer une équipe projet

La constitution d'une équipe pilote du projet et sa formation à la fois à la démarche de RSE, mais aussi à la conduite du changement est une étape clé à ne pas oublier.

- **Désigner** un *responsable RSE*, pour mener le projet et en assurer la cohérence sur la durée. Vous pouvez faire appel à un spécialiste si votre organisation peut en assumer le coût. Si cela ne vous est pas possible, vous pouvez soit former une équipe dédiée, soit assigner cette responsabilité à l'un de vos salariés, souvent issu des équipes RH, marketing ou communication.
- **Sensibiliser et former vos équipes à la RSE.** Pour être efficace, une démarche de RSE doit être portée par chaque équipe et chaque membre actif de l'association (administrateurs, comité de direction, salariés, bénévoles) dans la pratique de leur métier ou de leurs activités.
- **Préparer la conduite du changement**, notamment en identifiant les freins, qu'ils soient culturels, humains ou organisationnels, et formaliser un plan de changement pour réussir le déploiement.
- **Valoriser** les acteurs, les actions et les résultats est un élément clé pour embarquer le plus grand nombre dans la démarche.

3.2 – Réaliser un diagnostic

Il vous permettra d'identifier *où en est votre association* et quelles sont les actions RSE à mettre en place, en commençant par les plus simples.

Pour cela, il vous faudra observer l'ensemble des pratiques et activités de votre association et les passer au crible :

- des 3 piliers de la RSE ;
- des 7 questions centrales de l'ISO 26000 et des 36 domaines d'actions associés ;
- du dialogue avec les parties prenantes. La prise en considération de leurs besoins et attentes est primordiale.

Pour identifier et ordonner ces sujets (économiques, environnementaux et sociaux), l'association peut réaliser une analyse de *matérialité*. Elle va vous aider à prioriser et hiérarchiser les actions à mettre en œuvre, en fonction des enjeux de votre environnement concurrentiel et des attentes de vos parties prenantes, en démarrant par les actions les plus faciles à mettre en œuvre. C'est ce qu'on appelle la **matérialité**.

Il est aussi possible *d'évaluer ses enjeux RSE* pour ensuite être en mesure de les cartographier. Ainsi vous pourrez identifier et prioriser les sujets économiques, environnementaux et sociaux susceptibles d'impacter la performance de l'association ou d'influer significativement sur la perception de celle-ci par ses parties prenantes.

A partir des différents éléments d'analyse, la gouvernance aura pour mission de valider les axes de la stratégie et d'accompagner leur mise en œuvre dans le cadre de la RSE.



3.3 - Etablir sa stratégie RSE et son plan d'actions

Dans la définition des axes de la stratégie RSE, la gouvernance prendra en compte les enjeux de la stratégie et les attentes de son organisation, mais aussi sa capacité budgétaire à financer la stratégie RSE.

Néanmoins, la dimension budgétaire de la mise en œuvre de la RSE doit être relativisée, car les effets positifs de la stratégie RSE en matière de compétitivité, d'optimisation des coûts, de différenciation et aussi d'engagement des collaborateurs donc d'attractivité en font, à terme, un levier d'économies et de retour sur investissement pour la structure.

La stratégie formalisera les actions à mener à l'interne et à l'externe pour construire un modèle économique durable bénéfique pour l'association, pour ses parties-prenantes et au-delà pour la société dans son ensemble.

Il convient de garder à l'esprit que la mise en œuvre d'une stratégie RSE se réalise par étape. Il est donc fortement déconseillé de vouloir initier en une seule fois l'ensemble des actions identifiées.

Pour que chacun puisse se sentir acteur du projet et être porté par des valeurs communes, il est important de démarrer par la mise en œuvre d'actions simples comme par exemple le tri, le recyclage, la réduction de l'empreinte carbone.
Bien que la comptabilisation des émissions de gaz à effet de serres (GES) et du carbone (CO_2) ne puisse suffire à mesurer l'impact environnemental d'une structure, la quantification de ces émissions s'avère pourtant le 1er pas que la majorité des organisations se sentent capables de franchir pour initier leur démarche RSE.
Aussi, l'*UDES* et l'*Association pour la transition Bas Carbone* ont développé en partenariat avec le Crédit Mutuel, *Valoress*, un nouvel outil en ligne gratuit de mesure de l'empreinte carbone dédié aux structures de l'ESS.
Chaque organisation peut ainsi initier et s'approprier cette démarche.
Ensuite, en fonction de sa taille, de ses moyens financiers ou humains, de ses objectifs, elle pourra recourir au *Bilan Carbone*® ou encore au *BEGES réglementaire* pour celles qui y sont assujetties.

Mais la RSE ne se limite pas à la mesure de ses émissions de GES et le succès de sa mise en œuvre repose sur :

- **une stratégie organisée dans le temps grâce à un plan d'action efficace qui priorise les actions et évite le chaos ;**
- **l'appropriation de la RSE au plus haut niveau de l'organisation pour se donner les meilleures chances de fédérer les équipes et de susciter l'adhésion.**

3.4 - Construire ses indicateurs RSE

La RSE est un véritable outil de transformation continu dans lequel le pilotage et la mise en place d'indicateurs de résultats jouent un rôle clé.

Les indicateurs RSE répondent à différents objectifs :

- **guider votre stratégie RSE**, en vous aidant à identifier ce qu'il vous faut changer dans vos pratiques et à définir les axes d'amélioration possibles pour votre organisation ;
- **mesurer la performance de vos actions** et assurer leur suivi et leur progression ;
- **évaluer la bonne gestion de votre démarche RSE** et vous aider à la faire évoluer pour chaque pilier économique, social et environnemental.

Votre association peut avoir recours à certains critères d'évaluation externes tels que :

- ***les critères ESG*** (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) qui permettent de relier la performance financière d'une organisation à son impact environnemental et social.
- **les labels et certifications RSE** qui garantissent la qualité de la démarche RSE du certifié. Il existe des labels : généralistes, sectoriels, thématiques...

  - **Label LUCIE :** il peut être obtenu par les collectivités locales, les associations ou les entreprises, à condition de mettre en place un plan d'action RSO sur une durée de trois ans, qui doit être validé par le comité de labellisation.

- **Proprement engagé :** labellisation sectorielle RSE développée par l'Afise. Son référentiel s'inspire de celui de la norme ISO 26000 et bénéficie de l'expertise de l'AFNOR sur les spécificités de la filière et de la participation des parties prenantes du secteur (associations, ONG).
- **Label Engagé RSE** est le label de référence pour évaluer les démarches RSE des organisations sur la base de l'ISO 26000. Il s'adresse à tous les types d'organisations (entreprises, associations ou territoires) et quels que soient la maturité en RSE, la taille de l'entité ou le secteur d'activité.

- **le Bilan Carbone®** qui permet de réaliser un diagnostic des pratiques de l'organisation en mesurant la consommation d'énergie et les émissions de GES (Gaz à effet de serre).
- **L'ACV** (analyse du cycle de vie), évalue les impacts environnementaux d'un service ou d'un produit au fil de son existence, de la conception jusqu'à la gestion de sa fin de vie. Elle permet de diagnostiquer son impact sur l'environnement et de pouvoir le réduire dans le cadre de l'éco-conception.

Votre association peut aussi définir ses propres indicateurs RSE.

- Le choix des indicateurs est crucial pour monitorer la démarche RSE, pour pouvoir progresser au fil du temps et pouvoir rendre compte, en particulier pour les associations qui ne sont pas toutes tenues, contrairement aux entreprises, de présenter un *rapport RSE ou DEPF (déclaration de performance extra financière)*.
- Les indicateurs peuvent être :
  - **quantitatifs,** ce sont alors des données chiffrées qui reflètent vos engagements,
  - **qualitatifs,** ce sont alors des critères d'appréciation ou de perceptions le plus souvent.

Les indicateurs RSE, reflet de vos engagements, s'organisent autour de plusieurs piliers.

- **Environnement**

Les indicateurs environnementaux renseignent sur la stratégie de réduction de l'empreinte carbone. Ils portent sur une utilisation responsable des ressources naturelles, la bonne gestion des déchets, des gaz à effet de serre, ...

- Consommation énergétique ;
- Consommation en eau ;
- Quantité d'émissions des gaz à effet de serre ;
- Empreinte carbone de l'organisation, de ses salariés et de ses produits/services ;
- Part d'émissions de gaz à effet de serre compensées ;
- Nombre de kilomètres parcourus par an ;
- Part de déchets recyclés ;
- Nombre de mesures visant à limiter la production de déchets ;
- Nombre d'actions destinées à réduire la pollution numérique des données ;
- ...

- **Gouvernance**

Les indicateurs de gouvernance se concentrent sur les membres du CA, le respect de la transparence, la lutte contre la corruption...

Parmi ceux pouvant être mis en place :

- composition du Conseil d'administration ;
- composition de l'équipe RSE ;
- nombre de personnes formées à la RSE ;
- mesures pour faciliter le renouvellement des élus, la limitation des mandats ;
- mesures pour faciliter la transparence ;
- nombre de réunions avec les parties prenantes ;
- mesures mises en place pour progresser vers plus de transparence ;
- ...

• Social

Les indicateurs sociaux rendent compte des démarches liées à la diversité, à *l'égalité des chances*, à l'hygiène et la sécurité au travail, au droit du travail et à la formation du personnel.

- Effectif salarié total et le type de contrat en CDI, CDD…
- Nombre de bénévoles.
- Embauches et licenciements (dont nombre de contentieux).
- Taux d'absentéisme.
- Accident du travail (taux de fréquence et taux de gravité).
- Présence des IRP ou des organisations syndicales.
- Taux de formation.
- Ecart de rémunérations femmes/hommes pour le même poste (*index egapro*).
- Indice de satisfaction de qualité de vie et de santé au travail.
- …

• Achats responsables

Les indicateurs d'*achats responsables* sont représentatifs de la qualité de services et de prestations, ainsi que des efforts réalisés pour minimiser les impacts environnementaux et sociétaux, et favoriser les bonnes pratiques en termes d'éthique et de droits humains.

- Montant acheté à des entreprises locales.
- Montant acheté auprès d'entreprises d'insertion ou d'ESAT.
- Nombre de fournisseurs respectueux de l'environnement et leur label.
- Part des produits/services responsables.
- Part des ventes et achats responsables.
- Nombre d'appels d'offres ayant des clauses RSE.
- Politique cadeaux et lutte contre la corruption.
- …

• Sociétal

Les indicateurs sociétaux sont le reflet de la prise en compte de l'environnement et plus largement de la société dans les actions de l'association.

- Impact territorial (contribution au développement économique et social local).
- Nombre de bénéficiaires selon les activités.
- Nombre d'emplois locaux indirects.
- Nombre d'heures en mécénat de compétences.
- Nombre de projets soutenus.
- Nombre d'interventions dans les écoles, les entreprises, les manifestations locales…
- …

En analysant les données ainsi récoltées, vous pourrez vérifier leur efficacité, les adapter si nécessaire, et suivre l'évolution de la performance de votre association dans sa démarche RSE.

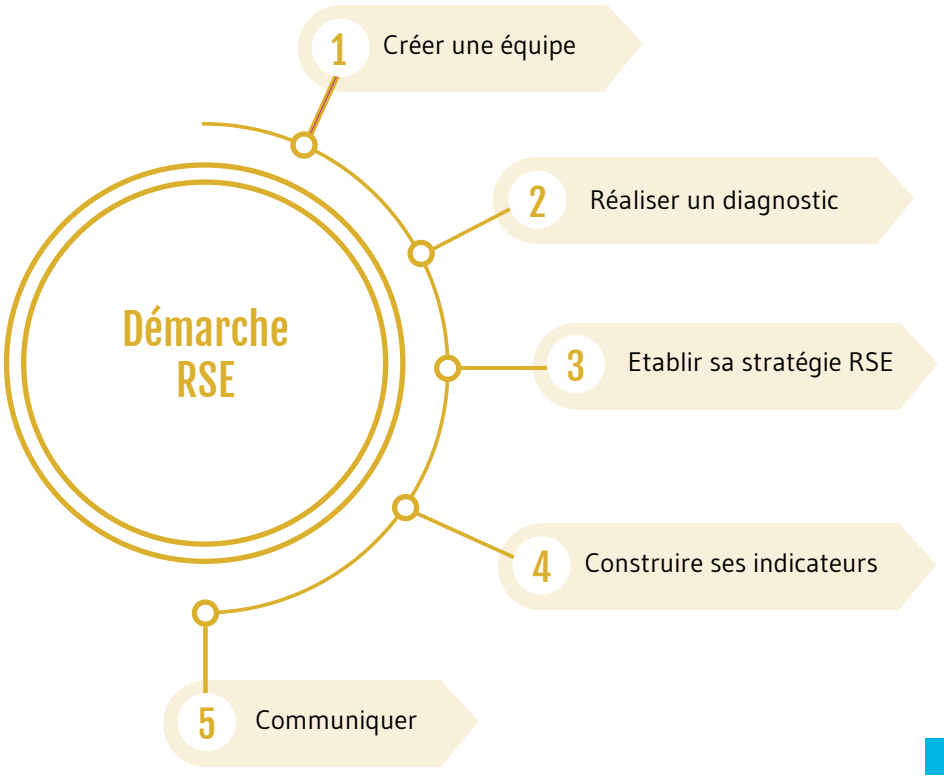


3.5 – Communiquer sur sa démarche RSE

Le dialogue avec les parties prenantes est un élément clé de la stratégie RSE, alors pour être en mesure d'échanger sur des bases saines, autant communiquer sur la démarche et ses effets, c'est aussi à cela que servent les indicateurs de performance. Vos actions et leurs résultats peuvent être valorisés différemment selon les cibles.

- Auprès des **collaborateurs** (salariés ou bénévoles), la **communication interne** est essentielle pour que la démarche soit comprise et que chacun se l'approprie à tous les niveaux de l'organisation. **Les réunions de sensibilisation et de rétrocession** sont un moyen efficace de créer des échanges transverses et d'informer sur les effets de différents chantiers en cours, afin que la démarche soit partagée.
- En tant que **marque employeur**, la RSE est un **atout pour le recrutement de nouveaux collaborateurs autant que pour la fidélisation de ceux déjà en place.** Les candidats sont de plus en plus sensibles à l'impact positif de la RSE sur leurs conditions de travail, ainsi qu'aux valeurs portées par l'organisation qui la déploie.
- Informer les **membres de l'association** au travers d'un reporting annuel ne suffit pas. Il est préférable d'opter pour une c**ommunication orale lors de l'assemblée générale** qui ouvrira le dialogue avec les membres de l'association qui ont peu d'occasions d'échanger avec vous et qui leur permettra de mieux comprendre la démarche qui est la vôtre. Ce sera pour vous un moyen de les inclure dans la dynamique RSE.
- **Financeurs, banques et mécènes**, sont de plus en plus sensibles à cette dimension et les bailleurs de plus en plus nombreux à intégrer des critères RSE dans les dossiers de demande de financement.
- **Bénéficiaires, clients, fournisseurs, collectivités**… parlez de vos succès mais aussi de vos zones de progrès, donnez des repères chiffrés mais partagez aussi des données qualitatives et n'hésitez pas à mettre en avant les labels que vous avez obtenus.

Si la communication constitue l'une des clés du succès de la politique RSE, c'est parce qu'il est essentiel de tenir informées les parties prenantes internes et externes des avancées et perspectives, de valoriser leurs contributions et de souligner que celles-ci profitent concrètement à l'ensemble de vos activités, ainsi qu'à l'image de votre association.





4

Comment rendre compte ?

4

Comment rendre compte ?

Informer de la démarche RSE de votre association est une action très différente de celle de communiquer. Elle repose sur la transmission argumentée de données qui permettent au lecteur de comprendre où en est votre organisation dans sa démarche RSE, quels en sont les effets et quelle est votre stratégie à moyen terme, sans que celui-ci ait nécessairement la possibilité d'échanger avec vous.

A la différence des entreprises, toutes les associations engagées dans une démarche RSE ne sont pas assujetties à la présentation d'une DPEF (**déclaration de performance extra-financière**). Si la loi l'impose aux entreprises comptant plus de 500 salariés et plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, il en va différemment pour les associations et les acteurs de l'ESS, la publication de leur DPEF relevant d'un engagement volontaire (hors coopératives et mutuelles pour qui elle est obligatoire). Néanmoins, nombre de grands acteurs associatifs ou issus de l'ESS publient leur propre rapport RSE dans un esprit de redevabilité vis-à-vis de leurs parties prenantes.

4.1 - Quelle différence entre Rapport RSE et DPEF ?

En 2012 la loi dite Grenelle 2, instaurait la publication d'un rapport RSE qui, sous forme de reporting simple, organisé autour de 43 indicateurs, rendait compte des actions mises en œuvre et de leurs résultats.
En 2017, le rapport RSE est « remplacé » par la DPEF dont l'objectif est d'intégrer les enjeux RSE dans la stratégie et de faire prendre des engagements mesurables aux organisations. Les indicateurs clés de performance permettent aux parties prenantes de comprendre les résultats et de vérifier qu'ils sont conformes aux engagements. La DPEF répond aussi aux besoins d'alignement des pratiques à l'échelon européen.

4.2 - Le rapport RSE est-il totalement obsolète ?

Le rapport RSE reste d'actualité et la DPEF en fait partie intégrante. Elle le complète en lui apportant la dimension stratégique qui lui faisait défaut pour mesurer l'impact de la RSE sur l'organisation et apporter de la transparence. En partant des risques identifiés pour choisir les actions à mettre en œuvre pour les réduire, la DPEF induit une dynamique interne différente entre les services opérationnels et la gouvernance.

4.3 - Comment construire sa DPEF ?

La DPEF est conçue comme un rapport de suivi et de pilotage des actions mises en œuvre sur les questions sociales, environnementales et sociétales.

a) Les indicateurs présentés doivent couvrir 4 thématiques :

- **sociale** : l'emploi, la santé, la formation, le dialogue social, la sécurité ;
- **sociétale** : l'égalité femmes-hommes, l'insertion des personnels en situation de handicap, l'impact sur le développement du territoire et l'emploi local, les mesures anti-discrimination, les relations avec les parties prenantes ;
- **environnementales** : les actions de développement durable, celles relatives à la protection des ressources et de la biodiversité, la lutte contre la pollution et le réchauffement climatique, l'économie circulaire ;
- les **droits de l'Homme** et la **lutte anti-corruption**.

L'association Global compact propose un cadre d'engagement volontaire pour les organisations qui souhaitent faire progresser leur démarche RSE. Ce cadre fixe *10 principes* qui couvrent les principales thématiques de la DPEF, il peut vous aider à structurer votre démarche et aussi la présentation de vos résultats.

Le Crédit Mutuel vous propose un exemple de reporting organisé autour des 10 principes.

b) 4 grandes parties structurent la DPEF

Le modèle d'affaires/mission	Risques et Enjeux	Politique	Indicateurs et résultats
Il pose le cadre de votre action, explicite la chaine de valeur, les prestations délivrées, la nature de vos interventions…. Il donne le contexte et met en perspective les enjeux et les risques.	Ici sont développés vos principaux risques compte tenu de votre environnement et de vos activités. On retrouve les éléments issus de votre analyse de matérialité et de la cartographie des enjeux.	Présentation des politiques et diligences déployées pour répondre aux risques identifiés. Formalisation : - des objectifs fixés ; - des ressources affectées ; - de la gouvernance RSE.	- Lister les indicateurs. - Montrer les résultats obtenus positifs ou négatifs. - Souligner la progression. - Prioriser les sujets.

La DPEF doit incarner les engagements de l'organisation, mais aussi sa singularité.

Vous pouvez retrouver avec la *DPEF du Crédit Mutuel*, un exemple concret de mise en valeur des engagements et des réalisations d'un acteur de l'ESS.

c) Conformité et sincérité des informations délivrées

Lorsque la DPEF est obligatoire, les organisations se voient désigner un organisme tiers pour auditer et attester de la bonne **conformité** et **sincérité** des informations présentes dans la DPEF.

Conformité : dans une bonne DPEF, chaque risque ou enjeu doit être décrit, de même que la politique mise en place pour le maîtriser. Les objectifs et leur séquençage dans le temps doivent être explicités. Les résultats des actions réalisées et les indicateurs de performance sont communiqués.

Sincérité : quantitatives ou qualitatives les informations transmises dans la DPEF doivent être sincères.

Accessible et transparente, la DPEF **renforce la lisibilité** des enjeux RSE, des objectifs et de la performance des organisations pour les parties prenantes. Elle offre aussi aux financeurs un éclairage spécifique pour répartir leurs investissements.

En amenant les organisations à passer d'un reporting de conformité à un reporting de transformation et d'engagement, la DPEF est un levier de performance et un réel outil de pilotage de la stratégie globale.





5

Mesurer son impact

5

Mesurer son impact

Portée par les pratiques de la RSE et les attentes des financeurs, la *mesure d'impact social et environnemental* est une pratique de plus en plus courante dans le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS). Evaluer sa mesure d'impact représente un enjeu fort en matière de développement durable et d'image de marque, c'est aussi un levier d'amélioration continue et de pilotage reconnu. De plus, mesurer son impact social permet la mise en œuvre d'une communication transparente avec les parties prenantes.

5.1 - Pourquoi mesurer son impact ?

L'impact social est défini comme : « L'ensemble des conséquences des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes, directes ou indirectes de son territoire, et internes, que sur la société en général. ». Ainsi, la mesure d'impact social s'intéresse à démontrer l'efficacité des actions réalisées, à évaluer la valeur qu'elles ont créée, à améliorer leurs performances... Elle couvre à la fois les dimensions sociales, sociétales, environnementales ou économiques apportant un éclairage utile aux parties prenantes et aux financeurs et facilitant la communication.

Une organisation qui commence à mesurer son impact flèche ainsi certains des indicateurs de la RSE et réciproquement une organisation impliquée dans la RSE peut mesurer l'impact social de ses actions.

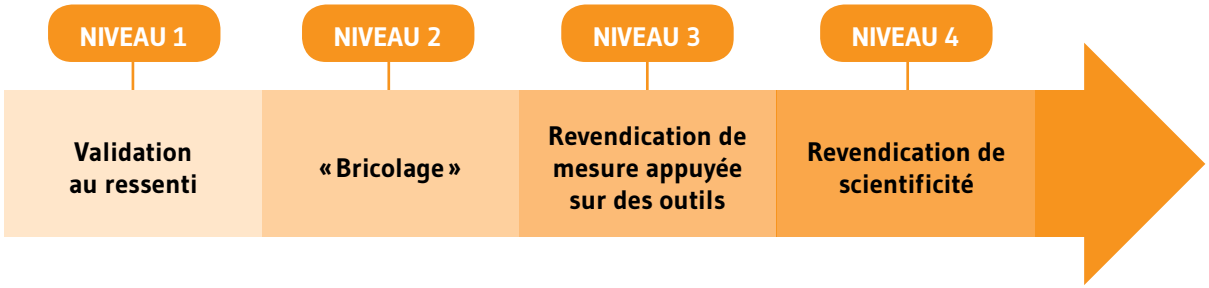
5.2 - Comment mesurer son impact ?

La méthode utilisée dépend de la phase du projet que vous souhaitez suivre (amont, suivi, bilan), des moyens de votre association, du degré de maturité de votre projet... La grande majorité des acteurs de l'ESS évaluent l'impact de leurs actions, mais selon des méthodologies différentes et avec des outils plus ou moins standardisés.

Selon une étude commanditée en 2017 par *l'Avise*, il existe un continuum de pratiques au sein des acteurs de l'ESS, malgré la variété des méthodes d'évaluation.



4 niveaux de formalisation des pratiques d'évaluation d'impact social observés dans les stuctures
(Source - Avise - mars 2017)



La validation au ressenti :

une approche de l'impact social « par l'expérience ». La notion d'impact est centrale dès la conception du projet et son évaluation repose sur la connaissance du terrain et son observation. Une approche plutôt qualitative parfois enrichie d'indicateurs simples.

Le « bricolage » ou auto-évaluation maison :

caractéristique des structures à faible ressources humaines et financières, ne pouvant s'engager dans des pratiques plus formalisées. Il repose sur des critères peu formalisés et construits de manière inductive tout au long de la construction du projet.

La revendication de mesure :

repose sur des outils formalisés et des critères d'évaluation définis en amont du projet. Elle associe les parties prenantes, s'inscrit dans la durée, et utilise des outils d'évaluation conçus par ou avec des professionnels qui garantissent la fiabilité méthodologique pour les parties prenantes et en particulier les financeurs.

La revendication de scientificité :

les pratiques mises en place s'appuient toujours sur des intervenants extérieurs reconnus (chercheurs en sciences économiques et sociales). Les indicateurs utilisés peuvent mixer méthodes formelles et indicateurs internes.

Dans tous les cas, il est important de proposer des indicateurs quantitatifs autant que qualitatifs. Les chiffres n'expliquent pas tout et sont souvent peu adaptés pour faire ressortir la dimension sensitive, sociale et humaine si propre à l'ESS.

- **Les méthodes quantitatives** permettent de délivrer les données chiffrées qui répondent aux besoins internes ainsi qu'à ceux des partenaires et des financeurs. Les indicateurs quantitatifs s'inscrivent dans un référentiel commun, permettent un suivi dans le temps et facilitent la communication.
- **Les méthodes qualitatives** sont plus adaptées à l'analyse des impacts sociaux et à la valorisation de la dimension humaine des actions (confiance en soi, autonomie...).

5.3 – Les étapes de la mesure

Les organisations qui se lancent dans la mesure d'impact se questionnent souvent sur la manière d'organiser la démarche. Voici donc quelques repères pour construire votre mesure d'impact et en tirer des données exploitables pour votre organisation et vos parties prenantes.

Phase Préparatoire

C'est l'étape cruciale dont dépend l'intérêt de la mesure d'impact. Elle vous permet de formaliser votre démarche d'évaluation et de définir la méthode et les outils.

Cadrage — Définition des enjeux et des objectifs de l'évaluation : que cherchons-nous à savoir ?
Pour qui (interne/externe) ?
A quelle fin (vision/action) ?
Tout cela est-il réaliste (ressources, faisabilité…) ?

Contextualisation — Mise en perspective de l'évaluation dans le cadre de votre mission et de vos parties-prenantes.

Cartographie des impacts — Etablir des priorités en termes d'impacts avec vos parties prenantes et définir le champ d'évaluation.

Phase de Mesure

Indicateurs — Privilégier une approche multicritères pour plus de justesse et de finesse.
S'inspirer de *critères existants* pour plus de fiabilité et de légitimité.

Méthodologie — Echantillon, mode de collecte, mode d'évaluation…

Collecte — Questionnaire, échantillonnage, terrain.

Phase de Valorisation

Quantitative — Valoriser, donner une valeur : SROI (*Retour social sur investissement*).

Qualitative — Communiquer, informer, faire savoir.

Différentes publications peuvent vous aider à aller plus loin dans la *méthodologie* et vous *guider* au travers des différentes étapes.

5.4 – Qui pratique l'évaluation ?

- **Les acteurs de l'ESS**, qui sont de plus en plus nombreux à se lancer dans l'évaluation de l'impact social pour répondre à des besoins variés : redevabilité, montée en puissance, recherche de financements, plaidoyer, compréhension des besoins et amélioration de leurs actions… Pour autant des freins subsistent, notamment en termes de moyens et de ressources d'accompagnement pour pouvoir mener à bien une démarche évaluative.

- **L'État et les collectivités territoriales**, bien que la France évalue encore assez peu l'impact de ses *politiques publiques*, en regard d'autres pays européens, administrations et collectivités développent progressivement une mesure de l'impact par la preuve au service des politiques publiques.

- **Les acteurs de la philanthropie**, pour lesquels l'évaluation de l'impact social répond à plusieurs enjeux :
  - rendre compte auprès de leurs donateurs de leur impact ;
  - optimiser des projets financés, grâce à la mise à disposition de ressources et d'un savoir-faire en matière d'évaluation de l'impact social ;
  - alimenter leur réflexion sur le mécénat, leurs actions de plaidoyer…

- **Financeurs solidaires et à impact**, pour eux l'évaluation de l'impact social est au cœur de leur métier puisque les financements qu'ils concèdent reposent sur un retour sur investissement financier et un impact social. La mesure de l'impact social est un enjeu pour qualifier la valeur sociale produite au même titre que la valeur financière dont la mesure est beaucoup plus mature.

La mesure d'impact social est une notion transversale que l'on retrouve en Europe et dans le monde. Si elle semble présenter une grande proximité avec la RSE, il existe en réalité une différence de point de vue et d'engagement entre les organisations qui déploient une démarche RSE et celles qui mesurent leur impact social.
Lorsque les unes cherchent à réduire leur impact négatif sur la planète (do no harm) en répondant à des critères « normés », les autres cherchent à réaliser des actions efficaces de nature à générer un impact positif pour la société et la planète tout en ayant à cœur de réduire leur impact négatif.

Alors où en est votre association ?
Plutôt démarche RSE ou mesure d'impact social ?
Et pourquoi pas les deux !





QUI SOMMES-NOUS ?

associatheque.fr est une base de connaissances associatives gérée par des experts, dédiée à l'accompagnement au quotidien des acteurs du monde associatif.

De la conception à la réalisation de votre projet associatif, Associathèque est à vos côtés !

Transformation digitale, évolution des modèles socio-économiques, refonte du modèle de gouvernance, raréfaction et diversification des ressources... Les associations font face à de profondes mutations. Dans ce contexte, les notions d'accompagnement et de soutien n'ont jamais été aussi nécessaires.

Associathèque répond à cette nécessité grâce à ses **13 guides pratiques**, ses **22 dossiers thématiques** et ses 200 documents téléchargeables en ligne sur son site.

Associathèque est une marque du Crédit Mutuel

Proche des associations en termes de gouvernance, le Crédit Mutuel, groupe bancaire coopératif, acteur majeur de la banque de détail en France, est le partenaire de plus d'une association sur quatre en France*.

Depuis plus d'un siècle, il est resté fidèle aux valeurs fondamentales de la coopération : la proximité, la responsabilité sociale, la solidarité, le respect des différences. Constitutives de l'identité du Crédit Mutuel, ses valeurs révèlent la pertinence de son modèle de développement dans la société d'aujourd'hui.

Avec près de 424 000 associations** clientes, le Crédit Mutuel est le partenaire actif de toutes les associations, des plus petites basées sur le bénévolat aux plus grandes structures employeuses.

Il accompagne les besoins de ce secteur qui joue un rôle fondamental dans la mise en place de solidarités nouvelles, en proposant un conseil de proximité et une offre spécifique adaptée aux associations.

* Source : enquête Centre d'Économie de la Sorbonne - CNRS Université Paris 1 Panthéon - Sorbonne et Centre de Recherche sur les Associations, Viviane Tchernonog, 2021-2022. Mesure en nombre d'associations en banque principale.
** Nombre d'organismes à but non lucratif au 31/12/2022

Crédit Mutuel

Confédération Nationale du Crédit Mutuel - 46 rue du Bastion - 75017 Paris - Association Loi 1901 - SIREN 784646689 - Crédits photos : Getty image / Shutterstock