



# LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ASSOCIATIONS

→ Méthode, outils et pratiques



Directeur de publication: Antoine Charlot

Auteur de l'ouvrage: Yoann Chagnaud

Avec l'appui de Fanny Merias

Et la participation de toute l'équipe du Comité 21 des Pays de la Loire

Edition 2015 - Crédits photos couverture : © Dominique MACEL - Ville de Saint-Nazaire



*La DREAL Pays de la Loire entretient un partenariat solide et de longue date avec les réseaux associatifs, acteurs essentiels de la mobilisation de la société civile pour une transition écologique. Elle encourage le développement de réseaux associatifs et soutient des expériences novatrices au service d'une éducation à l'environnement et au développement durable.*

*Depuis quatre ans, elle est partenaire du Comité 21 dans l'accompagnement d'une trentaine d'associations pour la mise en œuvre de leur démarche de responsabilité sociétale. Ce guide est le témoignage du travail réalisé avec ces associations pour ouvrir la voie à de nouvelles démarches internes de développement durable.*



**Annick BONNEVILLE**  
**Directrice régionale de l'environnement,**  
**aménagement et logement**



*Le monde associatif est un acteur majeur de la vie sociale française. Les chiffres parlent d'eux même: dans la région des Pays de la Loire, près de 70 000 associations, dont 3 800 créées récemment, sont animées par près de 700 000 bénévoles et 115 000 salariés. Ces derniers représentent 10,6% des emplois du secteur privé. A ce dynamisme, il faut ajouter une cote de popularité vertigineuse: 90% des français ont une très bonne opinion des associations... de quoi faire pâlir d'envie les syndicats et les politiques.*

*Ces chiffres confirment l'importance trop souvent méconnue de ce secteur qui joue un rôle considérable sur nos territoires, des quartiers urbains jusqu'au plus fin des espaces ruraux. Toutefois, les associations sont aujourd'hui confrontées à des changements considérables, qui les conduisent à se réinventer, tant sur les modes d'organisation que sur les logiques d'action ; des pans entiers du secteur sont à restructurer.*

*Ces changements trouvent principalement leur origine dans les modalités de financement des associations, avec la disparition progressive des subventions publiques, et la généralisation des procédures d'appel d'offre, le premier phénomène entraînant mécaniquement le deuxième. Au-delà des aspects financiers, il s'agit d'une rupture de la nature philosophique des relations entre les pouvoirs publics et les associations. A cette raréfaction des ressources, s'ajoute également l'impact d'internet: de la mise en réseau à la recherche de fonds, en passant par l'essor des réseaux sociaux et le webmarketing, bien des ruptures technologiques modifient le fonctionnement des associations. Les grandes associations s'adaptent mais pour les plus petites structures, le risque de fracture numérique est bien réel. Enfin, si les bénévoles sont toujours aussi nombreux, leur visage change de nature : des volontaires moins fidèles, qui consacrent moins de temps à leur engagement qu'avant, qui zappent plus facilement et préfèrent donner un coup de main sur des projets ciblés.*

*Pour faire face à ces mutations, les associations doivent se réinventer, repenser leur pratiques, diversifier leurs ressources, créer des synergies avec les autres forces vives du territoire, imaginer de nouvelles formes de gouvernance, plus collaboratives. Ce guide édité par le Comité 21 ouvre la voie. Sous nos yeux, commencent à se dessiner les associations de demain.*



**Antoine CHARLOT**  
**Directeur régional du Comité français**  
**pour le développement durable**

□ INTRODUCTION	# Page 5
□ ETAPE 1 : IMPULSER LA DEMARCHE	# Page 6
□ ETAPE 2 : STRUCTURER LA DEMARCHE ET ORGANISER LE PILOTAGE	# Page 10
□ ETAPE 3 : MOBILISER LES EQUIPES (SALARIES, BENEVOLES...)	# Page 14
□ ETAPE 4 : MOBILISER LES PARTIES PRENANTES EXTERNES	# Page 18
□ ETAPE 5 : IDENTIFIER LES ENJEUX	# Page 23
□ ETAPE 6 : ELABORER LE PLAN D' ACTIONS	# Page 27
□ ETAPE 7 : EVALUER ET RENDRE COMPTE DE LA DEMARCHE	# Page 30
□ ETAPE 8 : COMMUNIQUER ET MAINTENIR LA DYNAMIQUE DANS LE TEMPS	# Page 34
□ LE COMITE 21	# Page 37
□ CONCLUSION	# Page 40
□ ANNEXES	# Page 41
□ INDEX	# Page 52
□ BONUS	# Page 54

Les associations sont à la fois le cœur et les mains de cette société !

Composante essentielle des politiques publiques, le secteur associatif intervient sur tous les fronts : social, santé, sport, éducation, environnement...

Véritable couteau suisse au service de l'humain, de la lutte contre les inégalités, de la préservation de l'environnement, de la mise en réseau des forces vives du territoire, les valeurs du monde associatif répondent par nature aux principes du développement durable.

Malgré cela, seuls quelques réseaux, parmi lesquels la Ligue de l'enseignement, le Comité national olympique et sportif, l'Union nationale des CPIE ou encore le Comité 21, ont engagé au niveau national des stratégies Agenda 21, s'inspirant des travaux plus anciens des collectivités. Ainsi on dénombre moins d'une centaine d'associations engagées au niveau national dans ces démarches de développement durable par rapport aux plus de 1000 Agenda 21 ou aux innombrables stratégies RSE.

Le Comité 21 Pays de la Loire s'est implanté en 2010 en Pays de la Loire. Face à l'absence d'une dynamique sur ce sujet, il a donc engagé dès 2011, en partenariat avec la DREAL, un travail de fond sur la responsabilité sociétale des associations en accompagnant plus de vingt structures en 4 ans (cf. détails en page 37) et en rencontrant près de 200 salariés, coordinateurs, administrateurs et présidents d'associations, représentant près de 100 associations (en Pays de la Loire pour moitié et du reste de la France).

Ce guide propose ainsi de nombreux conseils saisis au travers des débats et groupes de travail. Construit comme un véritable mode d'emploi, toutes les associations qui souhaitent se familiariser avec ce sujet pourront naviguer parmi les 8 étapes méthodologiques proposées et extraire les outils, les contacts et les bonnes pratiques à expérimenter et à façonner. Suivez aussi les conseils « coups de cœur » de nos associations signalés par le pictogramme suivant :



Et maintenant, comment s'engager ?  
En vous plongeant sans plus attendre dans ce guide !

# Impulser la démarche



© Trueffelpix - Fotolia

- Pourquoi ?
- Des outils à mobiliser
- Des acteurs ressources
- Des bonnes pratiques

## POURQUOI ?

S'engager dans une démarche de développement durable (Agenda 21 associatif, responsabilité sociétale de l'association, peu importe le nom retenu, tant que la démarche intègre le processus et les principes du développement durable et de l'Agenda 21) constitue aujourd'hui une réelle opportunité pour renforcer les valeurs et le fonctionnement du monde associatif. C'est aussi un véritable levier de performance et de développement ce qui répond à des enjeux actuels majeurs relatifs à la pérennité des associations. Cela permet :

- de mobiliser l'ensemble des parties prenantes de l'association (adhérents, salariés, administrateurs...) autour de la construction d'une réflexion partagée de ce que représente le développement durable pour l'association,
- de structurer son engagement au même titre que les collectivités (Agenda 21), les entreprises (RSE) et les établissements d'enseignement (Agenda 21 scolaires, Plans verts...),
- de s'inscrire dans une dynamique territoriale de responsabilité sociétale des organisations (RSO)
- d'avoir un outil d'aide au management à la fois humain et de projet
- de réaffirmer les valeurs du monde associatif,
- de s'ouvrir à de nouvelles collaborations/partenariats et de dynamiser son action.

Parmi les principales motivations invoquées par les acteurs associatifs engagés, l'intégration du développement durable au cœur du **projet associatif** et le travail sur l'**utilité sociétale** de son association (évaluation/orientation des projets, implication stratégique dans les projets territoriaux type Agenda 21...) sont des objectifs essentiels.

---

« Le travail fourni par FNE Pays de la Loire lors de la construction de son Agenda 21 associatif a permis de clarifier notre projet associatif que nous n'avions alors pas encore mis par écrit. Nous avons donc perçu l'Agenda 21 associatif comme un outil stratégique mais avec le souci de le rendre opérationnel rapidement et simplement au regard de nos moyens » Président de FNE Pays de la Loire.

---

---

« Nous voulions redonner de la visibilité à notre projet associatif. Nous voulions innover, nous appliquer des valeurs et nous appuyer sur un cadre méthodologique » Directeur du CPIE Sèvre et bocage (85)

---

## POURQUOI ? (suite)

La démarche de développement durable est aussi l'occasion de travailler sur l'**ancrage territorial** de son association (nouveaux partenariats à créer, mutualisation et coopération...), mais surtout de mettre en cohérence les idées et les actes, entre l'**attente des adhérents** et l'offre de services apportée (retrouver une liste de motivations plus complète en annexe 1, page 42, suite à un exercice réalisé lors d'un atelier du Comité 21).

*« Nous nous sommes engagés par souci de cohérence par rapport à nos adhérents, et pour aussi mieux vivre au sein de l'association, nous sentir mieux. » Salariée de la Ligue de l'enseignement du Var (83)*

Cette démarche d'Agenda 21 peut être amorcée par un salarié ou par un administrateur, mais au final, c'est bien la motivation de la direction et de la présidence qui garantit la réussite et l'efficacité de la démarche. Sans impulsion stratégique déterminante et une inscription dans la durée, seuls des efforts épars seront entrepris.

Toutefois, même si elle est indispensable, la motivation de la direction/présidence ne suffit pas. Pour garantir la transversalité de la démarche, l'ensemble des salariés doivent s'approprier les enjeux de développement durable. Pour parvenir à cette mobilisation collective, il est essentiel de nommer un « référent » développement durable au sein de l'équipe mais aussi au sein des administrateurs ce qui peut s'avérer un atout considérable. Ce portage en binôme sera ainsi plus efficace et un gage de réussite.

Plus formellement, le Comité 21 préconise que l'engagement dans l'Agenda 21 se formalise par la rédaction d'un document stratégique qui précise les valeurs et les engagements de l'association sur le développement durable. Ce document peut être le projet

associatif directement, ou si ce dernier est déjà rédigé/adopté, l'association peut réaliser une charte d'engagements ou tout autre document qui sera annexé au projet associatif. Lorsque le projet associatif sera réécrit, il faudra à ce moment y intégrer les réflexions sur le développement durable de façon à ce que les projets se fondent l'un dans l'autre.

Un cadre budgétaire, relatif à l'élaboration de la démarche, peut également être voté. Certaines associations peuvent faire le choix de recruter une personne en charge des questions de développement durable, ou de missionner un salarié existant sur ce sujet. Le poste peut en effet être en temps partagé dans l'association, avec d'autres missions supports (secrétariat, gestion, communication...). Une autre solution à développer est la mutualisation de postes entre plusieurs associations avec le soutien de groupements d'employeurs associatifs multisectoriels ou sectoriels (GEA). Il existe plus de 257 GEA en France regroupant plus de 1700 salariés (exemple de GEA : AGEPLA en Loire-Atlantique, GEDA 08 dans les Ardennes ou encore GEDES 35 en Ile-et-Vilaine). Des aides peuvent aussi être accordées par les services de l'Etat (exemple : financement par la DREAL Pays de la Loire d'un poste de chargée de mission développement durable chez FNE Pays de la Loire sur 6 mois à temps complet).

Pour garantir cette impulsion, la direction/présidence peut enfin s'appuyer sur des réseaux associatifs ou pluri-acteurs. Ces structures proposent généralement des commissions ou des groupes d'échange sur le développement durable. C'est le cas du Comité 21 avec l'animation d'un groupe d'accompagnement collectif sur l'Agenda 21 associatif depuis 2011.

## LES QUESTIONS À SE POSER

- 1 - La démarche de développement durable bénéficie-t-elle d'un portage politique fort au sein de l'association ?
- 2 - L'engagement est-il connu de l'ensemble des salariés, administrateurs et adhérents ?
- 3 - L'engagement en faveur du développement durable est-il formalisé par un document stratégique (intégré au projet associatif, charte ou autre support) ?
- 4 - La direction/présidence est-elle formée sur les enjeux du développement durable ? Participe-t-elle à un ou plusieurs réseaux ?
- 5 - Un référent développement durable/Agenda 21 a-t-il été nommé ? Pour les plus grosses associations, un poste dédié et pérenne a-t-il été créé ?
- 6 - Des outils sont-ils prévus pour écouter toutes les réticences, craintes, idées et attentes des salariés, administrateurs et adhérents (les choses négatives et/ou difficiles à dire sont souvent les plus riches en informations) ?

## DES OUTILS A MOBILISER

### Questionnaire

(Accessible sur la boîte à outils en ligne du Comité 21 ou sur demande)

Le Comité 21 a élaboré un « Questionnaire d'impulsion » : concret et rapide à renseigner à destination des administrateurs et des salariés pour définir ensemble ce que le développement durable représente pour l'association.

### Quizz et check list

Lien : <https://www.associatheque.fr/fr/guides/boite-a-outils-associations.html#check>

Associathèque propose des Quizz et check list sur le monde associatif, le projet associatif, la communication ou encore le mécénat pour bien cerner et cadrer sa stratégie de développement

Associathèque est un service proposé par le Crédit Mutuel. La ligne éditoriale du site est définie par un Comité de Rédaction réunissant des professionnels de la relation bancaire avec les associations et des experts reconnus du monde associatif.

## DES ACTEURS RESSOURCES

### LE MOUVEMENT ASSOCIATIF (anciennement CPCA)

En 2001, la signature de la Charte des Engagements Réciproques scelle la relation entre les pouvoirs publics et le Mouvement associatif, anciennement CPCA, association créée en 1992.

Par cette Charte, l'Etat reconnaît l'importance de la contribution associative à l'intérêt général, dont il est le garant. Seize organisations nationales et vingt CPCA régionales sont membres de la Conférence Permanente des Coordinations Associatives.

**Le + :** de nombreuses prises de positions, publications et enquêtes sur le secteur associatif (financement, emploi associatif, gouvernance...) : [www.cPCA.asso.fr/actualite/publications](http://www.cPCA.asso.fr/actualite/publications)  
[www.lemouvementassociatif.org](http://www.lemouvementassociatif.org)

### LA FONDA – Fabrique associative

Association reconnue d'utilité publique, la Fonda est un véritable laboratoire d'idées au service des associations, de l'Économie sociale et solidaire et plus largement de la société civile. L'association développe une palette d'activités et d'outils destinés à renforcer l'autonomie et la capacité d'agir des associations et de l'Économie sociale et solidaire.

**Le + :** études prospectives « Faire ensemble 2020 » sur le développement du modèle associatif : [www.fonda.asso.fr/-Prospective-.html](http://www.fonda.asso.fr/-Prospective-.html)  
[www.fonda.asso.fr](http://www.fonda.asso.fr)

### RECHERCHE & SOLIDARITES

**Recherche & Solidarités** - L'association a pour objet de mieux connaître et de mieux faire connaître en France toutes les formes de solidarités, au bénéfice des personnes concernées, et au service des acteurs et des décideurs du secteur associatif et de l'économie sociale.

**Le + :** enquêtes régulières et panoramas territoriaux annuels sur le secteur associatif : <http://www.recherches-solidarites.org/page/dans-les-territoires/etudes-en-region/.html>  
[www.recherches-solidarites.org](http://www.recherches-solidarites.org)

## DES ACTEURS RESSOURCES (suite)

### LE MINISTERE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

[http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/Bibliographie\\_asso\\_partie2.pdf](http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/Bibliographie_asso_partie2.pdf)

### LES SERVICES DE L'ETAT EN REGION

En Pays de la Loire, la DREAL soutient le groupe d'accompagnement collectif Agenda 21 d'associations du Comité 21 et entretient une relation privilégiée avec les acteurs associations (subventions, aides à la création d'emploi, rencontres conviviales...) : [http://www.pays-de-la-loire.developpement-durable.gouv.fr/relations-dreal-associations-r347.html](http://www.pays-de-la-loire.developpement-durable.gouv.fr/rerelations-dreal-associations-r347.html)

### LES COLLECTIVITES

Les collectivités territoriales qui engagent des démarches d'Agenda 21 ou des projets de territoire mobilisent les acteurs et les incitent à engager leur propre démarche. Le Conseil départemental des Agenda 21 girondins (CDA21), animé par le Conseil général, s'est associé au Dispositif local d'accompagnement (DLA) pour initier des Agendas associatifs sur le département de la Gironde. Le Conseil général des Bouches-du-Rhône s'engage dans une démarche de sensibilisation et de mobilisation du tissu associatif autour de nouvelles pratiques éco-responsables : création d'une charte, animation d'une plateforme collaborative sur le développement durable, réalisation d'un guide et de vidéos pédagogiques, organisation de formations...).

### LES ASSOCIATIONS

De nombreuses associations interviennent sur l'éducation et la formation au développement durable et peuvent vous accompagner dans l'impulsion de votre démarche (réseau des CPIE, le GRAINE, la Ligue de l'enseignement, le Comité 21...).

### LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Acteur de l'économie social et solidaire, l'AGEPLA à Nantes a par exemple pour objet le recrutement et l'emploi de salariés pour les mettre à disposition de ses adhérents, dont beaucoup d'associations. Il peut également apporter à ses adhérents son aide ou son conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines. L'objectif de l'association est de créer une plateforme permettant à des demandeurs d'emploi, éventuellement déjà salariés à temps partiel, de devenir salariés si possible à temps plein, ou tout au moins, salariés à temps partiel pour un temps choisi ou souhaité : [www.agepla.fr](http://www.agepla.fr)

Lien vers le blog des groupements d'employeurs en France : <http://leblogdesgroupementsdemployeurs.blogspot.fr/>

## DES BONNES PRATIQUES

- **GLCV Loire-Atlantique** - Communiquer sur l'impulsion de la démarche : <http://clcv-loire-atlantique.over-blog.com/article-lagenda-21-associatif-de-la-clcv-114628569.html>
- **Ligue de l'enseignement du Var** : Questionnaire de consultation : [www.fol83laligue.org/index.php/122-developpement-durable/agenda21](http://www.fol83laligue.org/index.php/122-developpement-durable/agenda21)
- Se faire accompagner pour impulser la démarche Agenda 21 ou Agenda 21 scolaire : [www.fol83laligue.org/index.php/developpement-durable-et-agenda-21/257](http://www.fol83laligue.org/index.php/developpement-durable-et-agenda-21/257)
- **Fédération des centres sociaux du Nord** – Présentation de la démarche Agenda 21 et de l'impulsion : <http://www.centres-sociaux.fr/files/2010/06/A21-CSX-LMCU-N1.pdf>
- **Ligue de l'enseignement de Côte d'Or** - Plaquette d'impulsion et de présentation de la démarche : [http://www.agenda21france.org/agenda-21-autres/fiche.html?r\\_id=959&list](http://www.agenda21france.org/agenda-21-autres/fiche.html?r_id=959&list)
- **Ligue de l'enseignement Alpes du Sud** - Réalisation d'un entretien diffusé sur les outils de communication pour impulser la démarche : [http://www.laligue-alpesdusud.org/associatifs\\_leblog/?2008/01/22/1010-interview-agenda-21-associatif](http://www.laligue-alpesdusud.org/associatifs_leblog/?2008/01/22/1010-interview-agenda-21-associatif)

# Structurer la démarche et organiser le pilotage



*Cette étape est jugée comme la plus importante par les associations qui s'engagent dans une démarche de développement durable*



© Rawpixel - Fotolia

- ❑ Pourquoi ?
- ❑ Des outils à mobiliser
- ❑ Des acteurs ressources
- ❑ Des bonnes pratiques

## POURQUOI ?

Le développement durable sonne le glas d'une culture « pyramidale », il repose sur le partage des compétences et des responsabilités.

Le pilotage de la démarche de développement durable (Agenda 21 associatif, responsabilité sociétale...) traduit ce principe. Pour cela, plusieurs instances de dialogue peuvent être mises en place :

- Le **Comité stratégique** (ou Comité de pilotage) valide les étapes, les orientations et le calendrier de la démarche. Il est idéalement présidé par le directeur et réunit un panel représentatif des salariés ou des bénévoles de la structure.
- Le **Comité des parties prenantes** (ou Comité partenarial) favorise la création d'une dynamique collective. Son objectif est de concevoir un réseau de réflexions, d'échanges d'expériences et d'actions communes avec les différentes parties-prenantes de l'association (financeurs, donneurs d'ordre, collectivités locales, administrateurs, partenaires...).
- Pour les associations de taille importante, un **Comité technique** peut également être mis en place. Il coordonne le projet sur le plan opérationnel et est complémentaire au Comité de pilotage. Il est

généralement animé par le référent Agenda 21 et est composé des différents services/métiers de l'association. Le Comité technique peut s'appuyer sur un réseau d'ambassadeurs du développement durable. Ces volontaires diffusent les valeurs de l'Agenda 21 en interne, en donnant du corps à une démarche souvent perçue comme abstraite. Ils proposent généralement des traductions concrètes : tri des déchets, achats de produits biodégradables et équitables, co-voiturage, achats de vélos, réduction des consommations d'énergie ...

Afin de structurer la démarche, il est important de rédiger une note de cadrage, qui rappelle (liste non exhaustive) :

- la définition du développement durable ou de l'Agenda 21 pour l'association,
- la cartographie des parties prenantes à associer,
- le calendrier de mise en œuvre de la démarche,
- l'organisation du pilotage de la démarche,
- l'explication du projet de diagnostic partagé,
- l'évaluation des temps à passer sur l'Agenda 21 et des coûts associés à la démarche (partie importante pour rechercher des financeurs ou partenaires éventuels).

## POURQUOI ? (suite)

Cette note est à usage interne et un outil de travail pour poser un cadre stratégique et faire également comprendre aux salariés et aux administrateurs la portée politique et opérationnelle de la démarche.

« C'est un outil stratégique dans la mesure où la problématique développement durable est à la base de nos réflexions à chaque élaboration de notre plan triennal et c'est un outil opérationnel dans les décisions quotidiennes de l'association » Administratrice d'Un parrain, 1 emploi

Ce travail servira de base pour la rédaction d'un document plus formel, qui lui pourra être diffusé plus

largement aux adhérents et aux autres parties prenantes.

« S'engager dans une démarche d'Agenda 21, c'est réaffirmer des choix et des valeurs auxquels la CLCV tient, l'occasion de mieux valoriser ce qu'elle fait déjà et réactualiser nos pratiques éco-responsables toujours au regard du développement durable. L'objectif est de continuer à promouvoir le bien-être social, les pratiques éco-responsables et de limiter encore davantage les impacts négatifs de la structure sur l'environnement. Tenter de s'appliquer à soi-même ce que l'on promet à l'extérieur. L'Agenda 21 est donc à la fois un outil opérationnel et stratégique » Coordinatrice de la CLCV Loire-Atlantique

## LES QUESTIONS À SE POSER

1 - Quelle organisation est mise en œuvre pour l'Agenda 21 au sein de l'association ? Quels sont les moyens humains et financiers alloués ?

2 - Existe-t-il un comité de pilotage stratégique ? L'ensemble des composantes de l'association sont-elles représentées ?

3 - La démarche de développement durable bénéficie-t-elle d'un pilotage opérationnel ? Favorise-t-il la transversalité et l'efficacité ?



## DES OUTILS A MOBILISER

### Note de cadrage

(Accessible sur la boîte à outils en ligne du Comité 21 ou sur demande)

**Le Comité 21 a élaboré une note de cadrage qui peut servir de modèle.** Un document complet vous permettant de voir les grandes étapes à planifier et le pilotage à organiser. Ce modèle de note de cadrage vous permet de préparer une note stratégique pour faire comprendre la démarche et l'impulser dans les meilleures conditions.

### Portefeuille de compétences

Lien : <http://www.associations.gouv.fr/10596-le-portefeuille-de-competences.html>

### Outil de l'Etat sur les compétences des bénévoles et des administrateurs

Ce document peut être utile pour identifier au sein des bénévoles et administrateurs des personnes ressources pour animer, piloter, accompagner la démarche de développement durable.

### Quizz et guide d'actions

Lien : <http://www.francebenevolat.org/uploads/documents/c20156e2c42ee34ad12872fb3727f1d15157578f.pdf>

### Associations : pistes pour un développement durable – Projets 19 à Paris

L'objectif de cet outil est triple : comprendre le concept de développement durable et prendre la mesure des enjeux mondiaux et locaux s'y rattachant. Permettre une réflexion aux associations désirant mettre en place ou améliorer une démarche de développement durable. Susciter des synergies d'actions entre les acteurs associatifs et/ou avec les entreprises.

### Guide et fiches pratiques

Lien : <http://www.lecollectifdesfestivals.org/collectif/fiches-pratiques/>

Document « Comment s'engager ? » du collectif des festivals bretons

## DES ACTEURS RESSOURCES

### L' AVISE

Agence créée en 2002 par la Caisse des Dépôts et des grands acteurs de l'économie sociale, l'Avise a pour finalité d'accroître le nombre et la performance des structures de l'économie sociale et solidaire (ESS), créatrices d'activités, d'emplois, d'innovation, de cohésion sociale et territoriale.

En tant que centre de ressources et d'ingénierie et dans un rôle d'interface technique entre pouvoirs publics, acteurs de l'ESS et entreprises, l'Avise agit, depuis 10 ans, pour favoriser l'émergence de nouvelles activités d'utilité sociale, consolider et développer les structures d'utilité sociale. L'Avise anime au niveau national depuis 2003 le dispositif des DLA (diagnostics, prestations et conseils pour le développement et le fonctionnement des associations), gérés au niveau régional par un C2RA (centre régional de ressources et d'animation).

Lien : [www.avise.org](http://www.avise.org)

**Le + :** *guide sur l'accompagnement des petites et moyennes associations employeuses (PMAE) et objectif d'outiller les acteurs de l'accompagnement autour de la question de l'emploi et de sa qualité*

### LE CENTRE NATIONAL D'APPUI ET DE RESSOURCES (CNAR)

#### Centre national d'appui et de ressources (CNAR)

Le CNAR se décline en fonction des territoires et des domaines (culture, environnement, IAE, sanitaire et social, sport et financement). Le CNAR Sport a par exemple pour objectif de soutenir les opérateurs du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) et les acteurs du secteur sportif dans leurs missions d'accompagnement à la structuration des associations sportives. Le CNAR Environnement accompagne quant à lui le développement du secteur associatif de l'environnement, à travers la mise en œuvre de 4 missions relayées et valorisées au niveau territorial par les DLA et les C2RA. Le CNAR social est lui porté par l'UNIOPSS.

Liens :

[www.cnarenvironnement.org](http://www.cnarenvironnement.org)

[www.cnar-sport.franceolympique.com](http://www.cnar-sport.franceolympique.com)

[www.uniopss.asso.fr/section/unio\\_stru\\_paco\\_cnar.html](http://www.uniopss.asso.fr/section/unio_stru_paco_cnar.html)

**Le + :** *l'appui et l'accompagnement des dynamiques territoriales et de nombreux outils disponibles à travers les plateformes internet développées*

### LE CONSEIL NATIONAL DES CHAMBRES REGIONALES DE L'ECONOMIE SOCIALE

#### Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale (CNCRES)

Le CNCRES a été créé en juin 2004 à l'initiative des CRES(S) pour répondre à leur besoin de structuration en région et pour favoriser une meilleure reconnaissance de leurs actions au niveau national.

Lien : [www.cncres.org/accueil\\_cncres](http://www.cncres.org/accueil_cncres)

**Le + :** *un observatoire national sur l'ESS et une plateforme ressources en ligne*

### FRANCE ACTIVE

France Active propose des solutions de financement pour les associations.

Lien : [www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)

**Le + :** *Les représentants régionaux accompagnent de nombreux projets de développement durable avec l'exemple d'un prêt RSE développé par la FONDES en Pays de la Loire avec la Région Pays de la Loire.*

Lien : [www.fondes.fr/default.asp?id=3150](http://www.fondes.fr/default.asp?id=3150)

Ou encore un Labo sur les partenariats entreprises/associations par Alsace Active.

Lien : [www.lelabo-partenariats.org](http://www.lelabo-partenariats.org)

### L' UDES

L'UDES, union des employeurs de l'économie sociale et solidaire, regroupe 25 groupements et syndicats d'employeurs (associations, mutuelles, coopératives) et 14 branches et secteurs professionnels. Avec plus de 65 000 entreprises, employant plus d'1 million de salariés, l'UDES est la seule organisation multi-professionnelle de l'économie sociale et solidaire. Elle rassemble 80% des employeurs fédérés de l'économie sociale et solidaire.

Liens : [www.emploi-ess.fr](http://www.emploi-ess.fr) / [www.udess.fr](http://www.udess.fr)

**Le + :** le portail de l'emploi de l'ESS

## DES BONNES PRATIQUES

- **Note de cadrage du Comité 21** (Accessible sur la boîte à outils en ligne du Comité 21 ou sur demande)
- **Note de cadrage de FNE Pays de la Loire** (Accessible sur la boîte à outils en ligne du Comité 21 ou sur demande auprès de FNE)

---

*« La note de cadrage rédigée dès le départ de notre démarche a été un pilier tout au long de notre réflexion. Nous y revenons régulièrement pour ne pas nous écarter du champ de réflexion et rester dans le cadre que nous nous étions fixé au départ » FNE Pays de la Loire*

---

- **Projet associatif global de l'ADAPEI 44** – Un axe concerne l'engagement de l'association dans une démarche qu'elle appelle RSE : <http://www.adapei44a.fr/index.php?menu=navloupe&page=valeur>
- **CNAR Environnement - Fiche à vocation pédagogique présentant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et son intérêt pour les associations** : <http://www.cnarenvironnement.org/Emploi-GPEC->

## FOCUS

### La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Sur le volet ressources humaines, l'Agenda 21 peut être l'occasion d'impulser une démarche de GPEC au sein de l'association.

Les plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ont pour objectif de mieux anticiper les effets sur l'emploi des mutations économiques, technologiques, sociales et démographiques. Même si ce plan n'est pas obligatoire pour les associations et les entreprises de moins de 150 salariés, ça peut être un atout pour l'organisation. Cette démarche peut pourquoi pas s'envisager entre plusieurs associations ou sur un secteur particulier.

Il existe en effet des plans de GPEC au niveau territorial. « Il s'agit au niveau régional ou infrarégional, avec un soutien financier de l'Etat :

- d'encourager et soutenir, dans des bassins d'emploi confrontés à des mutations économiques, des démarches globales ou thématiques – emploi-formation – visant la sécurisation de parcours professionnels d'actifs occupés ou non.
- d'optimiser les possibilités d'emploi de bassins en développement. »

Plus d'informations : <http://www.emploi.gouv.fr/dispositif/gpec-territoriale>

Exemples:

- le réseau des musiques actuelles en Aquitaine a lancé une étude sur la GPEC dans le cadre de son projet stratégique et en parallèle de son engagement dans le développement durable : [http://le-rama.org/wp-content/uploads/2012/04/Synthese\\_etude\\_Gestion\\_Previsiionnelle\\_Emplois\\_Compentences.pdf](http://le-rama.org/wp-content/uploads/2012/04/Synthese_etude_Gestion_Previsiionnelle_Emplois_Compentences.pdf)
- La MEFAC (Maison de l'emploi et de la formation de l'agglomération caennaise) porte un projet de GPEC en partenariat avec la CRESS de Basse-Normandie visant à professionnaliser le secteur associatif employeur de moins de 50 salariés, et faire monter en compétences le tissu associatif territorial en matière de gestion des ressources humaines : [http://www.mefac.fr/web/gpec\\_associations.html](http://www.mefac.fr/web/gpec_associations.html)

# Mobiliser les équipes (salariés, bénévoles...)



© Scusi - Fotolia

- Pourquoi ?
- Des outils à mobiliser
- Des acteurs ressources
- Des bonnes pratiques

## POURQUOI ?

D'un bout à l'autre de la chaîne, la mobilisation et l'adhésion des équipes sont essentielles. Chaque salarié doit être en mesure de comprendre les enjeux et d'adopter une nouvelle méthode de travail, fondée sur la **concertation**, la **transversalité** et la **prospective**.

Les administrateurs et tous les bénévoles sont également amenés à s'appropriier et à mettre en œuvre l'Agenda 21.

La plupart des stratégies de développement durable insistent ainsi sur la formation des équipes avant la mise en œuvre de la démarche. Cette phase de formation est aussi à maintenir dans le temps et à inscrire comme un événement régulier.

L'objectif est triple :

- veiller à ce que les principes du développement durable soient pris en compte, dès le début du processus d'élaboration de la stratégie, et que le développement durable ne soit pas vu comme une charge de travail supplémentaire,

- faire des salariés/administrateurs des porte-paroles du développement durable auprès des parties prenantes,
- fournir aux salariés des outils concrets (ou des objectifs et pistes d'amélioration) pour intégrer le développement durable dans leurs activités ;

Le Comité 21 préconise aux associations d'organiser cette culture commune du développement durable de façon collective, sous la forme d'un échange constructif : « En quoi le développement durable peut-il modifier ou intervenir sur les conditions dans lesquelles vous exercez votre métier ? ». Des temps conviviaux sont plus propices à l'appropriation et à l'adhésion au projet : petits déjeuners ou déjeuners discussions, réunions en dehors du bureau dans des lieux détendus...

## POURQUOI ? (suite)

« Afin de s'investir dans une démarche de Développement Durable, il faut que l'équipe soit convaincue de l'utilité et de sa plus-value. Au sein du Pôle, du temps de travail a été donné à une personne pour monter en compétences et synthétiser certains éléments afin de sensibiliser adhérents et salariés de l'association » Présidente du Pôle des musiques actuelles en Pays de la Loire

Pour être efficace, cette sensibilisation doit s'inscrire dans la durée et ne pas être prévue qu'au début de la démarche. Ce doit être un processus d'apprentissage ancré dans le temps, les pratiques ne changeront pas d'un coup. Pour les nouvelles recrues, un « parcours développement durable » peut être proposé : formation/sensibilisation, valorisation d'actions pilotes, guide sur les pratiques internes...

Il est essentiel aussi de veiller à l'implication des administrateurs dans ce débat et cette réflexion sur l'évolution du projet associatif, des missions et des modes de faire.

Des séances de brainstorming peuvent être organisées lors d'événements conviviaux entre administrateurs et salariés (avant un conseil d'administration ou un bureau par exemple). L'objectif est aussi de créer du lien en interne et au sein du réseau.

« Le fait de rentrer dans une démarche d'amélioration, de mettre par écrit des objectifs de développement durable, de plus et mieux en parler entre administrateurs et entre associations de notre mouvement, nous a permis de créer du lien entre nous. Ce fut un plus en terme de lien fédéral et c'est comme cela que nous le faisons vivre aujourd'hui » Président de FNE Pays de la Loire.

Il ne faut pas vouloir aller trop vite et « forcer » la démarche mais sensibiliser et habituer progressivement. C'est le processus relationnel qui importe dans la démarche, plus que l'adoption d'un document, et qui assurera la pérennisation de l'engagement.

Ces précieux moments de partage permettront d'identifier des personnes ressources sur lesquelles s'appuyer durant l'élaboration de la démarche.

## FOCUS

### Le bénévolat

Près de 50% des bénévoles se disent « prêts à donner un peu plus de temps à leur association ». Par ailleurs, 57% des bénévoles ont de plus en plus de responsabilités dans leur association. Les bénévoles se sentent utiles en cette période difficile (ici 67% des réponses, en augmentation en fonction de l'âge), et recherchent un « projet associatif » (stratégie et objectifs) pour se mobiliser (ici 55% des réponses, plus particulièrement chez les plus jeunes).

Source : France Bénévolat

## LES QUESTIONS À SE POSER

- 1 - Les salariés sont-ils associés à la définition du projet associatif, des objectifs et orientations stratégiques ou au développement de l'association ?
- 2 - Des actions de sensibilisation et d'éducation sont-elles organisées régulièrement pour ancrer les changements de pratiques au quotidien ?
- 3 - Les salariés ont-ils été formés au développement durable ?
- 4 - Les salariés ont-ils la possibilité de s'exprimer en continu sur la démarche développement durable (exemple : boîte à idées, séances de discussion, débats...)?
- 5 - Avez-vous prévu des formations/actions de « prospective pragmatique » (visualiser la transition, l'avenir de l'association, l'après transition désirable, solidaire, notre association dans 5/10 ans...)?
- 6 - Un travail d'apprentissage et de construction du conflit/débat est-il prévu pour lever les obstacles relationnels au changement ?

## DES OUTILS A MOBILISER

### Grille d'aide

(Accessible sur la boîte à outils en ligne du Comité 21)

Le Comité 21 a élaboré un outil pour « Elaborer sa stratégie de mobilisation »  
Une grille d'aide à la mise en place de la mobilisation, à destination du pilote de la démarche développement durable.

### Guide

Lien : <http://www.comite21.org/nos-actions/territoires-durables/axes-travail/mobilisation-des-equipes.html>

**Le Comité 21 et le cabinet des Enjeux et des Hommes ont publié** un guide pratique sur la mobilisation des équipes  
Un guide pratique "mobilisation des équipes pour le développement durable : "du déclic à l'action", réalisé par le Comité 21 en partenariat avec des Enjeux et des Hommes et composé de 10 fiches pratiques (définitions, témoignages d'experts, repères, exemples de projets, etc...). Il a pour objectif d'aider ses adhérents à intégrer le développement durable dans les pratiques et comportements professionnels de leurs collaborateurs.

### Fiche repère

Lien : [file:///C:/Users/Comite21.P05289/Downloads/fiche\\_repere\\_techniques\\_animation.pdf](file:///C:/Users/Comite21.P05289/Downloads/fiche_repere_techniques_animation.pdf)

**Le Comité 21 a rédigé une fiche repère « Des techniques innovantes d'animation pour dynamiser le dialogue »**  
Vous avez besoin d'établir un véritable dialogue créatif et productif avec les parties prenantes ? Vous avez envie d'en finir avec le format « réunion publique » qui débouche sur des inventaires et des longues listes au Père Noël ? Cette fiche repère répond à la nécessité pour les animateurs de démarches de développement durable d'intéresser et d'impliquer durablement les parties prenantes en utilisant des formes de réunions ludiques, conviviales et originales. Les techniques d'animation présentées dans cette fiche peuvent être utilisées pour une réunion de suivi, un atelier de concertation pour élaborer un plan d'actions, un forum, une formation, ...

### Guide

Lien : <http://www.rqvs.qc.ca/documents/file/mobilisation-moteur-d-action.pdf>

**Guide sur la mobilisation par le Centre 1, 2, 3 Go au Québec**

## DES ACTEURS RESSOURCES

### RECHERCHES & SOLIDARITES

**Recherche & Solidarités** - L'association a pour objet de mieux connaître et de mieux faire connaître en France toutes les formes de solidarités, au bénéfice des personnes concernées, et au service des acteurs et des décideurs du secteur associatif et de l'économie sociale.

Etude sur le bénévolat : [http://www.recherches-solidarites.org/media/uploads/la-france-benevole\\_2014.pdf](http://www.recherches-solidarites.org/media/uploads/la-france-benevole_2014.pdf)

**Le +** : un observatoire avec des enquêtes régulières sur le bénévolat

### FRANCE BENEVOLAT

**France Bénévolat** – Article « Quelles « parties prenantes » dans les Projets Associatifs ? La question spécifique des relations entre salariés et bénévoles »

Lien vers l'article :  
<http://www.francebenevolat.org/uploads/documents/71964b685bd31f99d373be5ed45d4ab14ad2d2bb.pdf>

**Le +** : une ressource documentaire inépuisable sur le bénévolat - <http://www.francebenevolat.org/documents>

## DES ACTEURS RESSOURCES (suite)

### LES COMPAGNIES DE THEATRE

#### Exemples de troupes :

- Les chercheurs d'art basée à Clisson (44), cette compagnie de théâtre propose à la fois des spectacles ayant comme thème le développement durable, l'Agenda 21 notamment, et des rencontres « théâtre-forum ». Lors de ces rencontres, le commanditaire choisit une thématique qui donne lieu à une représentation théâtrale. Le public est ensuite invité à partager son ressenti sur la pièce, à débattre et à monter sur scène pour rejouer certaines scènes. L'humour et la distanciation proposés par le théâtre permettent d'apporter un éclairage nouveau et un moyen d'expression ludique pour mobiliser l'ensemble de l'équipe autour de l'appropriation de la stratégie de l'association.
- La Compagnie de théâtre La Tribouille propose de nombreuses pièces en lien avec le développement durable pour éveiller les consciences, bousculer mais surtout faire rire. Parmi les pièces écrites : les contes de la richesse (Paradoxe de l'Erika, le radeau de la monnaie, la fascination de l'iceberg), à partir du rapport Viveret sur les « nouveaux facteurs de richesse ».

**Le + :** *un regard décalé et distancier sur les pratiques associatives, sur le développement durable, et une capacité à s'adapter au public et à générer du débat dans la plus grande convivialité !*

## DES BONNES PRATIQUES

- **Les Questionnaires développés par le CROS Pays de la Loire** : le Comité régional olympique et sportif des Pays de la Loire a élaboré 2 questionnaires, un pour les élus et un pour les salariés, afin de les interroger sur leur compréhension du développement durable et des actions menées par l'association.

(Accessible sur la boîte à outils en ligne du Comité 21 ou sur demande)

- **Les sessions de sensibilisation organisées pour les salariés de l'ADAPEI 44** : l'association organise chaque année un événement qui rassemble ses 1400 salariés (répartis dans les 75 établissements et services du département). En 2014, et dans le cadre de sa démarche RSE, l'association a choisi de consacrer cet événement au développement durable. Les salariés ont ainsi eu l'occasion d'entendre plusieurs témoins et experts et d'assister à des tables rondes détaillant les pratiques concrètes d'acteurs du territoire (entreprises, collectivités, associations...).

(Accessible sur la boîte à outils en ligne du Comité 21 ou sur demande)

- **La Fête de l'Agenda 21 de l'ACCOORD** : l'association est engagée dans une démarche d'Agenda 21 depuis 2013 avec un plan de 20 actions prioritaires à suivre. Pour mobiliser l'ensemble des salariés et des bénévoles de la structure, ACCOORD a organisée une « Fête de l'Agenda 21 » sur 3 jours en octobre 2014 en alliant à la fois des temps conviviaux de partage et des temps de co-construction. Au programme : un rallye découverte du développement durable à destination des accueil de loisirs, une journée pour les professionnels/salariés avec diffusion d'un film, tables rondes et ateliers, et une journée pour les bénévoles avec conférences et débats. Parmi les questions abordées durant cette fête de l'Agenda 21 : Qu'évoque pour vous le développement durable dans une association comme la nôtre et que permet-il de faire ? Comment faire converger les objectifs des actions existantes avec les priorités définies par le conseil d'administration ? Quelles sont les initiatives nouvelles à promouvoir à l'échelle de l'ACCOORD ?



Lien : <https://agenda21accoord.wordpress.com/>

# Mobiliser les parties prenantes externes



© Rawpixel - Fotolia

- Pourquoi ?
- Des outils à mobiliser
- Des acteurs ressources
- Des bonnes pratiques

## POURQUOI ?

La concertation avec les parties prenantes externes, sous réserve qu'elle dépasse la simple consultation, est un des fondements du développement durable et un des piliers de la légitimité et de l'efficacité du projet associatif. Les parties prenantes peuvent contribuer à renforcer l'adéquation de la stratégie de l'association aux enjeux sociétaux et à créer une culture partagée du progrès au sein de l'association. Les parties prenantes amènent l'association à intégrer, ou à renforcer, des axes stratégiques, à formuler des réponses opérationnelles et à informer des résultats obtenus. Il faut dans un premier temps penser à bien impliquer l'ensemble du réseau associatif, des bénévoles aux adhérents pour que la démarche soit comprise et défendue.

*« Les parties prenantes qui doivent être mobilisées en priorité au sein de la CLCV restent ses bénévoles, adhérents et salariés, et au delà, tous les consommateurs et usagers. Car la première mission de la CLCV consiste à les informer, les conseiller, les représenter et défendre leurs intérêts individuels comme collectifs. De plus, en permanence, par la pratique d'enquête et l'organisation d'action collective, la CLCV connaît leur réalité quotidienne et leur point de vue. »*

*Autre mission de la CLCV, rendre ses membres, les consommateurs et les usagers, acteurs de la société, « consommateurs éco-citoyens ». Il s'agit de faire émerger auprès d'eux une vraie démocratie participative, qui nécessite des moyens. Il faut trouver les lieux, les moments, les niveaux... pour créer les meilleures conditions possibles d'une « co-production »*  
*Coordinatrice de la CLCV Loire-Atlantique*

L'objectif du dialogue avec les parties prenantes externes est de déterminer la place de l'association dans la société et de renforcer son ancrage territorial. Cet objectif s'inscrit au cœur des débats et des projets relatifs à la gouvernance associative et à l'Agenda 21.

La conduite d'une concertation est le signe d'une saine gouvernance d'association et un indicateur qui peut être décisif dans les relations partenariales entretenues avec les grands donneurs d'ordre (collectivités, entreprises).

Cette co-construction d'une stratégie de développement durable dans une confiance réciproque ne sous-entend pas, pour autant, une caution systématique de la part des parties prenantes des actions menées par l'association. C'est vers une co-construction critique et une affirmation de la co-responsabilité entre partenaires que l'association doit tendre.

## FOCUS

### Qu'est-ce qu'une partie prenante ?

Il n'existe pas de consensus sur la définition d'une partie prenante. Une définition générique, tirée de la norme AA1000SES est la suivante : « les parties prenantes (ou Stakeholders) sont les individus, les groupes d'individus ou les organisations qui ont un impact sur les activités, les produits et les services d'une organisation, et/ou qui peuvent être affectés par elles ». Cette définition insiste sur l'influence réciproque de l'entreprise et des parties prenantes, contrairement à celle retenue par l'ISO 26000, plus sibylline et littérale : « individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation ».

Dialoguer avec ses parties prenantes :

L'objectif du dialogue entre une organisation et une ou plusieurs de ses parties prenantes est « d'éclairer les décisions de l'organisation », selon la norme ISO 26000. Il peut prendre la forme de panels pluri-acteurs, enquêtes, forums, blogs, etc.

Source : fiche repère du Comité 21 « Pourquoi dialoguer avec ses parties prenantes »

## LES QUESTIONS À SE POSER

1 - L'association met-elle en œuvre des outils pour favoriser les échanges sur les questions de développement durable avec ses parties prenantes ?

2 - Les objectifs et les règles du dialogue avec ses parties-prenantes sont-ils clairement formalisés et ont-ils été définis en concertation avec les parties prenantes ?

3 - L'association a-t-elle réalisé une cartographie de ses parties-prenantes ?

4 - Existe-t-il une instance permanente de dialogue avec les parties-prenantes (exemple : séminaire annuel) ? Est-elle animée par un tiers-facilitateur ?

5 - Les modalités de mise en œuvre du dialogue avec ses parties-prenantes sont-elles satisfaisantes ?

## DES OUTILS A MOBILISER

### Fiches repères

**Comité 21 - « Fiche repère Rendez-vous dialogue parties prenantes », 2011 : trois fiches thématiques pour engager le dialogue**

Ces quatre fiches permettent de répondre à des questions comme : pourquoi une entreprise doit-elle dialoguer avec ses parties prenantes ? Comment peut-elle identifier et cartographier ses parties prenantes ? De quelle façon doit-elle engager un dialogue et comment celui-ci peut-il être déployé en interne ? Pour chacune de ces thématiques, une approche théorique ainsi que des retours d'expériences sont proposés.

Fiche 1 : <http://www.comite21.org/docs/concertation-partiesprenantes/fiche-repere---rdvs-dialogue-parties-prenantes-n1---290311.pdf>

Fiche 2 : <http://www.comite21.org/docs/economie/axes-de-travail/concertations/fiche-repere-def.pdf>

Fiche 3 : <http://www.comite21.org/docs/economie/axes-de-travail/concertations/rdvs-dialogue-n3/fiche-repere-dialogue-n3.pdf>

### Guide méthodologique

Lien : <http://www.comite21.org/le-projet-dialogue-parties-prenantes.html>

**Le Comité 21 a rédigé un guide méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenantes.** C'est un guide d'appui aux 7 principes directeurs, pour les opérationnels, co-construit par les acteurs et praticiens du dialogue.

## DES OUTILS A MOBILISER (suite)

### Charte d'engagements

Lien : <http://www.associations.gouv.fr/10644-le-premier-ministre-signe-la.html>

#### Charte d'engagements réciproques entre l'Etat, les collectivités et le secteur associatif

Cette nouvelle charte, signée en février 2014, fait suite à celle élaborée en 2001 lors du centenaire de la loi de 1901. La charte rénovée reconnaît le rôle essentiel tenu par les associations dans la société civile. Elle associe les collectivités territoriales, désormais parties prenantes à l'intérêt général et à la vie de la cité aux côtés de l'État. La charte devrait être déclinée par secteurs ministériels et pourra faire l'objet de déclinaisons territoriales.

### Jeu de carte

Lien : <http://www.fonda.asso.fr/Jouons-collectif-pour-construire-I.html>

**Fonda** – Jeu de carte « Faire ensemble » pour débattre et construire une démarche tenant compte de l'ensemble des parties prenantes.

Association, Etat, entreprise, collectivité locale, centre de recherche, quidam : vous incarnerez un acteur doté d'atouts indéniables. Mais pour contrer les menaces, ou tirer profit des opportunités qui se présentent à vous, il vous faudra nouer des alliances. Et selon votre bonne étoile, des figures familières viendront vous prêter main-forte... ou vous pénaliser.

### Observatoire

Lien : <http://www.kpmg.com/fr/fr/issuesandinsights/articlespublications/pages/observatoire-transparence-associations.aspx>

**Observatoire KPMG « Transparence & associations »** – Cet outil étudie les relations entre les associations et ses parties prenantes et met en avant de nombreux indicateurs et sujets à questionner ou sur lesquels travailler. Utilisez ces éléments pour élaborer votre propre enquête auprès de vos parties prenantes.

### Etude de cas

Lien : [http://www.orse.org/guide\\_partenariats\\_ong\\_entreprises\\_mise\\_a\\_jour-52-252.html](http://www.orse.org/guide_partenariats_ong_entreprises_mise_a_jour-52-252.html)

**Fiches synthèses sur les relations entreprises/ONG par l'ORSE** – Ces fiches et études de cas présentent différents critères permettant de définir les objectifs et les enjeux du partenariat – A se réapproprier

### Guide pratique

Lien : <http://www.medef.com/medef-corporate/publications/fiche-detaillee/article/construire-ensemble.html>

**Le Medef en partenariat avec le Rameau a réalisé le guide « Construire ensemble » pour développer les partenariats entreprises/associations** – Ce guide propose de nombreux conseils et quelques outils pour sélectionner les bons partenariats, et les évaluer.

## DES ACTEURS RESSOURCES

### COMITE 21

#### Comité 21 - Exercice de dialogue parties prenantes

Le dialogue avec les parties prenantes est devenu l'un des piliers d'une démarche de développement durable. Il conditionne la légitimité et l'efficacité des stratégies menées, sous réserve qu'il dépasse le simple exercice de communication et d'information. Le Comité 21 a fait de la concertation avec les parties prenantes - l'une des formes de dialogue les plus poussées - l'une de ses missions premières et a développé dans ce but des règles déontologiques et opérationnelles afin d'animer efficacement ces démarches. Le Comité 21 propose un cadre de principes et règles, qui doivent être appliqués par l'organisation, les parties prenantes et le Comité 21. Celui-ci apporte aux échanges un climat de confiance et de respect mutuel, indispensables à tous les stades du processus, et garantit la crédibilité et l'efficacité de ces démarches. Exercice testé jusqu'à présent avec les entreprises et les collectivités, il est adaptable pour les associations. Pour en savoir plus, cf. fiches repères dans acteurs à mobiliser

Lien : <http://www.comite21.org/nos-actions/economie-responsable/axes-travail/concertation/index.html>

**Le + :** une façon innovante et performante d'évaluer votre démarche de développement durable – en s'appuyant sur un tiers facilitateur

## DES ACTEURS RESSOURCES (suite)

### LE MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE

#### Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie – Guide du dialogue avec les parties prenantes

Ce guide vise à accompagner les acteurs de l'organisation en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie de responsabilité sociétale et de développement durable, dans la création de conditions de dialogue et de concertation avec les parties prenantes et en vue d'enclencher un changement des modalités de gouvernance de leur organisation en réponse aux enjeux du développement durable.

Lien : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Guide-du-dialogue-avec-les-parties.html>

**Le + :** un cadre d'action et de compréhension intéressant plutôt destiné aux grandes organisations mais avec des principes applicables au secteur associatif

### PRO BONO

#### Pro Bono – Le blog du bénévolat et du mécénat de compétences

Le pro bono signifie en latin «pour le bien public». Il désigne l'engagement volontaire de ses compétences professionnelles pour le bien public. Depuis les années 1970, des professionnels du monde entier partagent leurs compétences en droit, stratégie, finance, marketing, communication, ressources humaines, web et systèmes d'information pour aider gratuitement les associations qui n'ont pas les moyens d'accéder à ces services. En France, l'association Pro Bono Lab organise des "Missions pro bono" qui permettent aux associations d'utilité sociale d'accéder aux compétences dont elles ont besoin. Depuis 2012, Pro Bono Lab a soutenu une centaine d'associations en mobilisant plus de 1 200 volontaires pour réaliser près de 340 Missions Probono.

Lien : <http://www.pro-bono.fr/>

**Le + :** un blog participatif foisonnant d'informations pour aider au développement de l'association et à la mise en relation entre acteurs - 12.000 heures de conseils donnés gratuitement à une centaine d'associations par plus de 800 volontaires en deux ans.

### LE RAMEAU

#### Le Rameau (laboratoire de recherche appliquée) – Observatoire des partenariats associations/entreprises

Créé en 2007, l'Observatoire national des partenariats associations / entreprises est un dispositif de veille permanente autour de quatre objectifs :

- Qualifier les enjeux réciproques des associations et des entreprises
- Cartographier les partenariats existants en France
- Animer une réflexion sur l'évolution des pratiques
- Diffuser les méthodes, outils et cas concrets

Dans le cadre de cet observatoire, le programme d'études ARPEA (Analyse des Relations et des Partenariats entre Entreprises et Associations) dresse un état des lieux annuel des relations entre les associations et les entreprises.

Lien : <http://www.lerameau.fr/blog/wp-content/uploads/2011/02/lerameau-observatoire-des-partenariats-programme2011.pdf>

**Le + :** un observatoire objectif animé par une gouvernance pluri-acteurs avec des acteurs associatifs et des entreprises

### Article

Article - Abrioux Florence, « Les relations entre associations et collectivités : vers quel avenir ? Introduction », Management & Avenir 10/ 2010 (n° 40), p. 186-204

Lien : <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-10-page-186.htm>

### ASSOCIATIONS MODE D'EMPLOI

#### Associations mode d'emploi - Baromètre sur les relations associations/collectivités

Initié par Associations mode d'emploi, La Gazette des communes et Le Courrier des maires et des élus locaux, ce baromètre annuel a pour objectif de dresser le panorama des relations entre les associations et les collectivités et d'analyser leurs évolutions : enjeux, subventions, coopération...

Lien : [http://www.associationmodeemploi.fr/PAR\\_TPL\\_IDENTIFIANT/68061/TPL\\_CODE/TPL\\_ACTURES\\_FICHE/2464-a-la-une.htm](http://www.associationmodeemploi.fr/PAR_TPL_IDENTIFIANT/68061/TPL_CODE/TPL_ACTURES_FICHE/2464-a-la-une.htm)

**Le + :** un baromètre annuel soutenu par l'ensemble des réseaux du secteur associatif. Vous pouvez y participer chaque année.

## DES ACTEURS RESSOURCES (suite)

### MECENOVA

**Mecenova** – Un site d'IMS entreprendre pour la cité, pour en savoir plus sur le mécénat et permettre la rencontre entre associations et entreprises.

Lien : <http://www.mecenova.org/associations.php>

**Le +** : une base de données d'associations intéressées par le mécénat, sur laquelle inscrire votre projet ou votre structure, et une base de données d'entreprises intéressées, avec la possibilité de créer un compte et des alertes

### ORSE

**ORSE – Guide sur les partenariats ONG/Entreprises**

Structure de veille permanente sur les questions qui touchent à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, au développement durable et aux placements éthiques.

Lien :

[http://www.orse.org/guide\\_partenariats\\_ong\\_entreprises\\_mise\\_a\\_jour-52-252.html](http://www.orse.org/guide_partenariats_ong_entreprises_mise_a_jour-52-252.html)

**Le +** : présentation de fiches synthèses et d'études de cas exposant les objectifs et les intérêts des opérations partenariales (cf. outils)

### PASSERELLES ET COMPETENCES

Passerelles & Compétences met en relation des associations et des professionnels, dans le cadre de missions ponctuelles bénévoles. L'objectif est de développer le bénévolat de compétences. Quelques chiffres clefs : 19 antennes, 1374 associations aidées, 5015 bénévoles, 2372 missions terminées (janvier 2015).

Lien : <http://www.passerellesetcompetences.org/pcsite/>

**Le +** : un moteur de recherche simple et concret, choisissez votre compétence (parmi plus de 20) et votre région et vous avez le choix entre plusieurs offres de services.

## DES BONNES PRATIQUES

- **Guide sur les partenariats entre les associations environnementales et les collectivités locales – Quel est l'apport des associations ? Quel mode de partenariat choisir ? Quelles ressources ? - ARPE PACA** : [www.arpe-paca.org/environnement/parteneriat-entre-associations-environnementales-et-collectivites-locales-mode-d-emploi-pour-un-developpement-durable-de-nos-territoires\\_i4046.html](http://www.arpe-paca.org/environnement/parteneriat-entre-associations-environnementales-et-collectivites-locales-mode-d-emploi-pour-un-developpement-durable-de-nos-territoires_i4046.html)
- **L'UFOLEP 44 intervient auprès de nombreux partenaires du territoire pour présenter sa démarche et inciter à s'engager dans le développement durable.** Parmi les différents projets avec les partenaires de l'UFOLEP : implication au comité de pilotage de l'Agenda 21 du Graine Pays de la Loire, conception du dispositif éco-manifestation de Nantes Métropole, accompagnement du CG44 et de Quille Construction dans le cadre du programme « Sport en entreprise », présentation de la démarche de l'UFOLEP au CDOS Loire-Atlantique, dans des lycées et des salons, élaboration des actions du collectif éthique sur l'étiquette 44... Lien : <http://www.ufolep44.com/page/developpement-durable>
- **Jeu interactif « Manière d'habiter » développé par les Petits débrouillards Grand Ouest** : il associe des professionnels, différents acteurs et des habitants pour mettre en place une pédagogie positive du mieux vivre ensemble. Au-delà de ce jeu, qui concerne un secteur bien spécifique, d'autres initiatives peuvent être imaginées et développées en compagnie des Petits débrouillards ou d'autres réseaux de votre territoire. Découvrir le jeu : <http://www.manieredhabiter.org/>
- **La Fédération Départementale Familles Rurales de Vendée** développe depuis 12 ans le projet **la cordée**. Il ne serait possible sans la mobilisation du Conseil Général, de la Caisse d'Allocations Familiales, du Crédit Mutuel Océan et du groupe Fleury Michon qui contribuent avec ce partenariat unique en son genre à faire émerger des projets et à être source d'initiatives dans la vie locale. Lien : <http://lacordee85.org/accueil.html>

# Identifier les enjeux



© Ramolo Tavani - Fotolia

- Pourquoi ?
- Des outils à mobiliser
- Des acteurs ressources
- Des bonnes pratiques

## POURQUOI ?

Le diagnostic est un préalable essentiel à l'élaboration de la démarche de développement durable de l'association. Il met en évidence les besoins, les attentes et les axes de progrès à investir.

Les associations sont invitées à réaliser un état des lieux précisant :

- L'impact de l'association sur le territoire où elle agit ;
- Les actions menées par l'association sur le développement durable et leur pertinence ;
- Les attentes et les besoins des équipes en interne et les bénéficiaires/adhérents de l'association ;
- L'évolution de la demande sociétale, en questionnant les différentes parties prenantes et partenaires du territoire.

Ces analyses doivent faire l'objet d'un rapport synthétique, partagé avec l'ensemble des parties-prenantes (interne/externe). Ce rapport mettra en avant à la fois les objectifs de développement attendus et aussi les grands domaines d'actions à investir.

« Quand la démarche sera bien installée, elle nous apportera :

- plus de cohérence entre les activités et l'objet associatif et plus de regard transversal

- une crédibilité (on encourage les acteurs à faire ce type de démarche !)

- une culture commune du développement durable et des outils de travail, encouragements à la mise en place d'actions concrètes sur la maîtrise de l'énergie »  
Salariée de Synergies en Mayenne

L'association a la possibilité d'interroger de nombreux sujets dans son diagnostic : des flux aux ressources humaines et à la gouvernance, en passant par l'ensemble des partenariats extérieurs développés ou non, par l'association.

Le Comité 21 a identifié 33 sujets à interroger (cf. annexe 4 + rubrique « outils » en page suivante). A l'occasion d'un atelier du groupe d'accompagnement collectif animé par le Comité 21 Pays de la Loire (10 décembre 2013), 13 associations se sont prêtées à cet exercice pour réfléchir à l'élaboration de leur diagnostic. Elles ont ainsi mis en avant certains sujets sur lesquels il fallait insister et ont ressorti quatre priorités : les ressources humaines (emploi, formation, compétences...), la communication et les relations internes, la gouvernance et la gestion des déchets (plus d'informations sur les résultats de cet exercice en annexes)

## LES QUESTIONS À SE POSER

1 - Les parties-prenantes internes et externes sont-elles associées au diagnostic ?

2 - La stratégie de développement durable (Agenda 21 associatif...) s'appuie-t-elle sur une analyse transversale des impacts de l'association au regard de toutes les finalités du développement durable ?

3 - Des diagnostics thématiques ont-ils été réalisés (bilan carbone, audit énergétique...)

4 - Avez-vous réalisé un topogramme des pistes possibles, axes de travail et directions convergentes ?

5 - Existe-t-il des synergies ou des points de contradictions entre les enjeux de l'Agenda 21 et les missions de l'association ?

6 - Avez-vous pensé à ouvrir votre diagnostic aux enjeux relatifs au : bien-être du personnel, des usages, des bénévoles et autres / gouvernance / utilité sociale / autonomie et résilience versus dépendance (énergétique, financière...) et vulnérabilité / interdépendance en réseau solidaire = résilience ?

## DES OUTILS A MOBILISER

### Auto-diagnostic

(Accessible sur la boîte à outils en ligne du Comité 21 – cf. annexe)

**Comité 21** – Outil d'auto-diagnostic et d'interpellation sur les sujets à aborder – Grille d'analyse de 33 domaines d'actions

### Auto-diagnostic

Lien : <http://www.gouvernancefonda.com/>

**Fonda** – Auto-diagnostic sur les modes de gouvernance dans l'association à partir d'un test

### Fiches conseils

Lien : [https://www.cg13.fr/fileadmin/user\\_upload/assos/Documents/fiches\\_conseils\\_2012.pdf](https://www.cg13.fr/fileadmin/user_upload/assos/Documents/fiches_conseils_2012.pdf)

**Conseil général des Bouches-du-Rhône** – Fiches conseils dont l'objectif est de vous interroger et de vous questionner sur un certain nombre de points fondamentaux concernant la vie de votre association, créer des habitudes de questionnements et de partage collectif.

### Fiches conseils

Lien : <http://www.dla-ca.org/fichiers/document/pdf/120/Diag%20etapes.pdf>

**Centre régional de ressources et d'animation (C2RA) et la CRES Champagne Ardenne - DLA Champagne Ardenne** « Le diagnostic d'une association, les grandes étapes »

### Fiches conseils

Lien : [www.ecoresponsabilite.ademe.fr/FichierATelecharger/index/n:274](http://www.ecoresponsabilite.ademe.fr/FichierATelecharger/index/n:274)

**ADEME** - Fiches pour la réalisation du diagnostic technique.

## DES OUTILS A MOBILISER (suite)

### Guide

Lien : [http://www.afta.asso.fr/afta1a.php3?id\\_article=631&&id\\_rubrique=7](http://www.afta.asso.fr/afta1a.php3?id_article=631&&id_rubrique=7)

**Association française des trésoriers et des responsables d'associations** - Guide « Le développement durable au cœur des Organismes à but non lucratif » présentant les nombreux domaines d'actions à investir (diagnostic, questions à se poser, indicateurs à sélectionner...)

### Auto-diagnostic

Lien : [http://www.agenda21france.org/agenda-21-autres/initiatives/associations.html?r\\_id=870](http://www.agenda21france.org/agenda-21-autres/initiatives/associations.html?r_id=870)

**Le foyer du romarin (EHPAD associatif)** - Outil d'auto-diagnostic pour éditer son « profil éco-responsabilité »

### Grille aide-mémoire

(Document non diffusé – sur demande)

**CPIE du Pays de Nantes (Ecopôle)** - Grille aide-mémoire développé par l'Observatoire de la décision publique : outil qui permet un questionnement au regard des différentes dimensions du développement durable

### Fiches

(Document non diffusé – sur demande)

**Ligue de l'enseignement des Alpes du Sud** - Fiches pour la réalisation du diagnostic technique

### Auto-diagnostic

Lien : <http://www.sequovia.com/diagnostic-developpement-durable>

**Sequovia** – Outil d'auto-diagnostic à destination des organisations, adaptable pour les associations. Sequovia, cabinet conseil, a développé un site portail pour les structures qui souhaitent engager une démarche de développement durable. Ce site propose un autodiagnostic Eval 2D et la présentation de bonnes pratiques.

## DES ACTEURS RESSOURCES

### ADEME

L'ADEME diffuse un guide et anime un site internet pour tout savoir sur l'éco-responsabilité et agir concrètement dans votre structure.

Lien : <http://www.ecoresponsabilite.ademe.fr/>

### ANACT

L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) organise de nombreux travaux pour comprendre les mutations du travail et les changements techniques et organisationnels (temps de travail, conception des systèmes de travail...), enjeux clés dans une démarche de développement durable.

Lien : <http://www.anact.fr/web/dossiers/mutations-changements-organisationnels>

## DES ACTEURS RESSOURCES (suite)

### PLATEFORME ECO-EVENEMENT

Éco-événement est un collectif composé de 7 associations professionnelles de l'événement (ANAé, CSPE, FFM2E, France Congrès, FSCEF, Synpase et Traiteurs de France). Sa volonté est de sensibiliser, informer, encourager, échanger, rassembler et accompagner la filière événementielle vers une démarche éco-responsable et des événements éco-conçus. Cette association a créé l'outil ADERE qui permet aux professionnels du secteur de diagnostiquer les différents impacts de leur manifestation et d'identifier les postes à fort impact environnemental dans le but de construire un plan d'actions.

Lien : [http://www.eco-evenement.org/fr/Niveau\\_2\\_evaluation\\_via\\_loutil\\_ADERE\\_Auto\\_Diagnostic\\_Environnemental\\_pour\\_les\\_Responsables\\_dEvenements-35.html](http://www.eco-evenement.org/fr/Niveau_2_evaluation_via_loutil_ADERE_Auto_Diagnostic_Environnemental_pour_les_Responsables_dEvenements-35.html)

**Le + :** les nombreux outils et documents diffusés sur cette plateforme permettent d'identifier les efforts qui restent à faire pour votre association en matière d'organisation d'événements responsables – et ainsi en faire un enjeu de développement

### CHORUM / CIDES

La mutuelle Chorum est le premier opérateur Prévoyance des associations, couvrant 650 000 assurés de 18 000 structures de l'Économie sociale. Pour aller encore plus loin dans la relation de proximité avec ses adhérents, CHORUM a créé [CIDES, Chorum Initiatives pour le Développement de l'Économie sociale](#), son centre de ressources et d'action pour le développement de l'emploi de qualité dans l'ESS.

**Le + :** Chorum a lancé en 2013 une grande enquête sur la qualité de vie au travail dans l'ESS. Les résultats de ce premier grand baromètre ont été présentés le 3 février 2014 : [www.chorum.fr/home.do](http://www.chorum.fr/home.do)

## DES BONNES PRATIQUES



- **Ligue de l'enseignement du Lot-et-Garonne** - Publication et diffusion de leur diagnostic partagé. Lien : <http://www.laligue47.org/-Agenda-21-de-la-federation-.html>
- **Réseau Escalade Entreprises** - Réalisation d'une grille d'identification des enjeux à investir / Déclinaison et vulgarisation de l'ISO26000 (Disponible sur demande)
- **Conseil général des Bouches-du-Rhône** - Réalisation d'un guide des pratiques éco-responsables dans les associations dans le cadre plus global d'un projet d'accompagnement des associations nommé « 13 éco ». Liens :
  - [http://www.cg13.fr/uploads/tx\\_elydocumentsenligne/Le\\_Guide\\_des\\_pratiques\\_eco-responsables\\_dans\\_les\\_associations.pdf](http://www.cg13.fr/uploads/tx_elydocumentsenligne/Le_Guide_des_pratiques_eco-responsables_dans_les_associations.pdf)
  - <http://www.cg13.fr/environnement/13-eco/>



# Elaborer le plan d'actions



© Sondem - Fotolia

- Pourquoi ?
- Des outils à mobiliser
- Des acteurs ressources
- Des bonnes pratiques

## POURQUOI ?

Sur la base du diagnostic, l'équipe projet avec la participation de la direction/présidence de l'association identifie les défis à relever et définit les axes à investir. Ces engagements s'appuient généralement sur des objectifs chiffrés (travail d'identification d'indicateurs à réaliser en parallèle), et des échéances à court, moyen et long terme. Dans la mesure du possible, ces axes doivent être mobilisateurs et compréhensibles par tous. Une stratégie de développement durable ne doit pas forcément traiter l'ensemble des finalités du développement durable, l'association peut ne définir qu'un ou deux axes de travail et des actions qui la caractérisent.

*« Toutes les actions de notre Agenda 21 associatif n'ont pas le même degré de complexité de mise en œuvre. Les deux premières années les actions ont été rapidement mises en œuvre car c'était les plus faciles (organisation de réunion téléphonique pour les instances de décision de l'association, mise en place de covoiturage pour nos événements, suivi de nos consommations d'eau et d'énergie, ...). Des actions ont par contre pris du retard, il s'agit des actions pour lesquelles nous devons agir avec d'autres acteurs dont*

*de nouveaux. Le rythme soutenu de notre activité ne nous a pas encore permis de dégager du temps pour cela. C'est là une des difficultés de la mise en œuvre d'un agenda 21: Comment faire des actions supplémentaires demandant du temps humain sans forcément de moyens supplémentaires ?» Coordinateur de FNE Pays de la Loire*

En collaboration avec les parties prenantes, en interne et en externe, des propositions d'actions peuvent ensuite être formulées, en complément des projets déjà portés par l'association. Il faut surtout éviter le catalogue de bonnes intentions ou les plans pharaoniques, dont la réalisation serait irréaliste. Par ailleurs, même si certaines actions doivent s'inscrire dans la durée, une démarche de développement durable doit également produire des effets à court terme, condition de la mobilisation et de la motivation des équipes sur long terme.

Plus qu'élaborer un plan d'actions, c'est une étape qui permet de formaliser la démarche développement durable en regroupant les actions déjà existantes (souvent 80% du plan) et en ciblant quelques actions prioritaires et concrètes à engager.

## POURQUOI ? (suite)

« La volonté d'aller dans une démarche interne de Développement Durable est liée à la volonté de formaliser ce qui existe déjà au sein de l'association tout en souhaitant questionner nos pratiques dans une volonté d'amélioration continue [...] il faut savoir prioriser et ne pas vouloir faire tout à la fois, au risque de se perdre ou de se sentir impuissant [...] Nous souhaitons une grille de lecture Développement Durable pour notre projet associatif à terme » *Salarié du Pôle des musiques actuelles en Pays de la Loire*

Pour chaque axe retenu et l'ensemble des actions associées, il faudra définir un document pouvant prendre la forme d'un classeur à compléter avec des fiches actions. En effet, chaque action sera retranscrite à travers une fiche action précisant les objectifs attendus, le descriptif et le calendrier de réalisation, les résultats attendus, le pilote de l'action, les publics concernés, les indicateurs de suivi et de résultat, le budget et les partenaires associés. L'objectif est d'avoir une véritable feuille de route et de rendre lisible le projet de l'association.

## LES QUESTIONS À SE POSER

- 1 - Le projet développement durable (Agenda 21 associatif...) est-il rattaché au projet de l'association ?
- 2 - Le plan d'actions est-il formalisé par un document ?
- 3 - Un pilote a-t-il été identifié pour chaque action ?
- 4 - L'identification des actions repose-t-elle sur une réflexion collective ?
- 5 - Les axes retenus s'appuient-ils sur des engagements à court, moyen et long terme ?
- 6 - Comment le projet développement durable réinterroge-t-il les pratiques ?
- 7 - La réflexion collective laisse-t-elle (ou crée-t-elle) la place pour le conflit, le désaccord, ou incite-t-elle au consensus mou ?
- 8 - Quelle méthodologie, quel cadre pour faire émerger une véritable intelligence collective ?

## DES OUTILS A MOBILISER

### Tableau de suivi

(Accessible sur la boîte à outils en ligne du Comité 21)

Comité 21 - Outil d'aide à l'élaboration et de suivi du plan d'actions

### Fiche action

(Accessible sur la boîte à outils en ligne du Comité 21)

Comité 21 - Outil d'aide à la réalisation d'une « fiche action »

### Guide

Lien : <http://cnar-sport.franceolympique.com/cnar/fichiers/File/Outils/outilligue.pdf>

**Centre national d'appui et de ressources du sport / Comité national olympique et sportif français – Guide pratique pour la construction du projet associatif**

Un outil d'aide à la structuration du projet associatif et du plan d'actions. Convaincu du caractère fondamental du projet associatif dans le développement et la consolidation des organisations, ce livret a été créé pour guider l'association dans l'élaboration de ce projet fondateur en apportant quelques outils et clés opérationnelles indispensables.

## DES OUTILS A MOBILISER (suite)

### Fiches techniques

Lien : <http://www.reseaurural.fr/centre-de-ressources/recherche>

#### Réseau rural – Centre de ressources portail du développement rural

Retrouvez de nombreux dossiers thématiques et fiches techniques sur les techniques d'animation.

### Grille de mesure

(Accessible sur demande auprès du CPIE)

#### CPIE du Pays de Nantes (Ecopôle) - Outil de hiérarchisation des actions développé par l'Observatoire de la décision publique.

Outil qui permet de mesurer la durabilité des actions en fonction de plusieurs critères (cohésion inter-sociale et interculturelle, équité économique, protection des ressources naturelles, démocratie locale, responsabilisation des individus, utilité à la population du territoire, respectueuse des autres territoires)

## DES ACTEURS RESSOURCES

### ADEME

#### ADEME – Guide de l'éco-responsabilité

Ce guide a pour but de faciliter le travail des gestionnaires et responsables d'organisation lors de leur engagement dans des démarches éco-responsables.

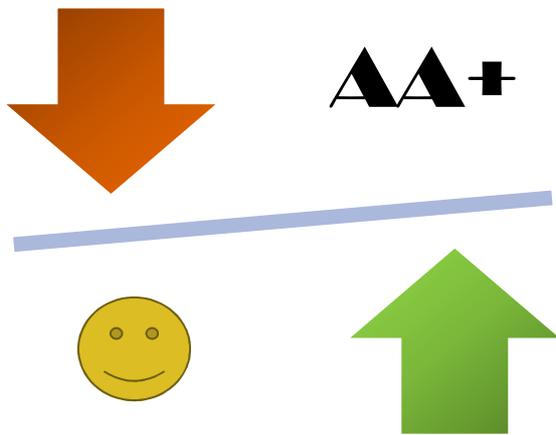
Conçu comme une boîte à outils, ce guide fournit des idées d'actions et des méthodes pour enclencher et pérenniser des démarches éco-responsables en s'appuyant sur des exemples et des arguments chiffrés.

Lien : <http://www.ecoresponsabilite.ademe.fr/>

## DES BONNES PRATIQUES

- **URIOPSS Pays de la Loire** - Guide pratique d'accompagnement à la RSE : [http://www.uriopss-pdl.asso.fr/ressources/palo/images/GUIDE\\_RSE\\_URIOPSS\\_PDL\\_2013.pdf](http://www.uriopss-pdl.asso.fr/ressources/palo/images/GUIDE_RSE_URIOPSS_PDL_2013.pdf)
- **UFOLEP 44** – Plan d'actions 2012/2014 de l'Agenda 21 de l'association : [http://www.ufolep44.com/sites/ufolep44.com/files/fichiers/pages/Developpement%20durable-765/a21\\_ufolep\\_44\\_pdf\\_12954.pdf](http://www.ufolep44.com/sites/ufolep44.com/files/fichiers/pages/Developpement%20durable-765/a21_ufolep_44_pdf_12954.pdf)
- **Ligue de l'enseignement** – Engagé dans un Agenda 21 associatif depuis 2007, la Ligue élabore un plan d'actions sur 3 ans, et renouvelle régulièrement son engagement. L'association a créé en 2012 le label CED (Citoyenneté, environnement et développement durable) pour ses centres d'accueil.  
Lien vers la démarche CED : [http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Cahier\\_d\\_acteur\\_Ligue\\_de\\_l\\_enseignement.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Cahier_d_acteur_Ligue_de_l_enseignement.pdf)  
Lien vers l'Agenda 21 de la Ligue de l'enseignement : <http://www.laligue.org/la-ligue-en-action/environnement-developpement-durable/3/>
- **Union départementale des offices de tourisme et syndicats d'initiative du Nord** - Réalisation d'un « référentiel » en guise de plan d'actions – : [http://www.agenda21france.org/agenda-21-autres/initiatives/associations.html?r\\_id=938](http://www.agenda21france.org/agenda-21-autres/initiatives/associations.html?r_id=938)
- **Réseau d'aide et de conseils aux associations de Savoie** - Publication d'un guide pratique sur les actions, les indicateurs et les outils à développer : [http://www.fft.com/ttdirigeants/guide\\_developpement\\_durable.pdf](http://www.fft.com/ttdirigeants/guide_developpement_durable.pdf)
- **Comité départemental olympique et sportif en Aveyron** - Plan d'actions et modèle de fiche action : [http://www.agenda21france.org/agenda-21-autres/initiatives/associations.html?r\\_id=2711](http://www.agenda21france.org/agenda-21-autres/initiatives/associations.html?r_id=2711)

# Evaluer, rendre compte de la démarche



- Pourquoi ?
- Des outils à mobiliser
- Des acteurs ressources
- Des bonnes pratiques

## POURQUOI ?

L'Agenda 21 associatif est une démarche d'amélioration continue. Elle incite les associations à définir des indicateurs pour mesurer la valeur ajoutée et l'efficacité du projet associatif mis en œuvre. Idéalement, cette évaluation doit prendre en compte la responsabilité de l'association mais aussi celle des parties prenantes associées.

Pour être efficace, l'exercice doit s'appuyer sur des critères à la fois quantitatifs et qualitatifs. Ces indicateurs permettent de vérifier l'état d'avancement du plan, de mesurer l'adéquation entre les objectifs et les résultats, d'améliorer l'efficacité, de corriger, de réorienter et d'enrichir le plan d'actions. Dans la mesure du possible, ils doivent être reliés ou au mieux, fusionner avec les indicateurs stratégiques de développement de l'association pour démontrer la connexion entre le développement durable et l'utilité sociétale de l'association.

Le Comité 21 préconise de limiter le nombre d'indicateurs pour éviter « l'usine à gaz » et de s'appuyer sur les référentiels existants. L'objectif est bien d'aiguiser l'appétit de l'action et non de décourager les équipes.

Il faut aussi instaurer des habitudes de suivi et d'évaluation des projets au quotidien qui permettront une évaluation plus stratégique en fin d'année par exemple.

---

*« A toutes les étapes d'une action, avec les partenaires et l'équipe, on réinterroge l'aspect économique et social, son impact sur l'environnement. On regarde qui et comment associer, comment faire en sorte que tous les acteurs concernés par le projet se l'approprient (pédagogie). Il faut savoir laisser murir les choses, chercher à les inscrire dans le temps » Synergies*

---

Le reporting est un bon moyen de faire partager les résultats de la démarche et de mettre en avant les efforts de chacun. Il s'agit également d'aller au-devant des partenaires publics et privés puisque de plus en plus de collectivités et d'entreprises vont critériser leurs subventions et leurs soutiens financiers à des critères de développement durable. Ainsi en rendant lisible l'action et l'impact du réseau associatif à travers ce rapport développement durable (qui pourra faire office de rapport d'activités), les intérêts de l'association sont renforcés.

## LES QUESTIONS À SE POSER

1. Les indicateurs sont-ils pertinents (clairs, précis, analysables, comparables dans le temps) ?
2. Un dispositif d'évaluation est-il formalisé (exemple : tableau de bord) ?
3. Les indicateurs permettent-ils de montrer l'évolution des engagements pris envers les parties prenantes internes et externes ?
4. Existe-t-il des indicateurs qualitatifs à travers le recueil du ressenti des parties prenantes, des entretiens individuels et/ou collectifs ?
5. L'évaluation de l'Agenda 21 associatif est-il participatif ?
6. Vous servez-vous de l'évaluation pour faire évoluer la stratégie, noter tous les sujets qui émergent, les questionnements et les potentiels d'amélioration et de chemins de progrès ?

## DES OUTILS A MOBILISER

### Grille de critères

(Accessible sur la boîte à outils en ligne du Comité 21 ou sur demande)

**Comité 21 – Outil sur les critères d'évaluation** de la Charte d'engagements réciproques entre l'Etat, les collectivités et le secteur associatif

### Grille d'indicateurs

(Accessible sur la boîte à outils en ligne du Comité 21 ou sur demande)

**Comité 21 - Outil du Comité 21 proposant près de 200 indicateurs** issus de nombreux référentiels. Cet outil peut faire l'objet d'un atelier pour sélectionner les indicateurs prioritaires pour son association, plusieurs champs à remplir et variantes permettent d'adapter l'exercice.

Retrouvez en annexes la synthèse de l'atelier réalisé sur cet outil

### Grilles d'évaluation

(Diffusion restreinte – contacter la structure)

**ARPE PACA** - Outil sur la valorisation de l'utilité des projets environnementaux et de développement durable – Grilles à remplir pour l'évaluation et valorisation de l'utilité sociale

### Guide

Lien : [http://www.cjdes.org/709-LE\\_BILAN\\_SOCIETAL\\_ASSOCIATIF](http://www.cjdes.org/709-LE_BILAN_SOCIETAL_ASSOCIATIF)

**CJDES - Guide du bilan sociétale de l'association**

### Guide

Lien : <http://www.associations.gouv.fr/1069-le-guide-de-l-evaluation.html>

**Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports - Guide sur l'évaluation des projets dans le cadre de conventions pluriannuelles entre l'Etat et les associations.** Ce guide de l'évaluation a pour objet de rappeler les principes de conduite d'un processus d'évaluation et de proposer une méthode d'application simple et pratique. Il vise à apporter une aide concrète aux associations et aux services de l'Etat pour organiser en commun l'évaluation des projets auxquels l'Etat apporte son soutien financier dans le cadre d'une convention pluriannuelle d'objectif.

## DES OUTILS A MOBILISER (suite)

### Guide d'auto-évaluation

Lien : [http://www.uniopss.asso.fr/resources/trco/pdfs/2010/K\\_novembre\\_2010/58373presentationguideambitionasso.pdf](http://www.uniopss.asso.fr/resources/trco/pdfs/2010/K_novembre_2010/58373presentationguideambitionasso.pdf)

**UNIOPSS** - Outil d'évaluation des pratiques de l'UNIOPSS issu de « L'ambition associative. Guide pour interroger nos pratiques » publié en 2003 : ce guide incite les associations à prévoir une dynamique d'auto évaluation permanente et une mobilisation de l'ensemble des parties prenantes (11 parties prenantes identifiées).

## DES ACTEURS RESSOURCES

### LUCIE

**Label Lucie** - Le référentiel LUCIE invite les organisations à articuler leur démarche RSE autour de 7 engagements, alignés sur les 7 questions centrales de la norme internationale ISO 26000. Parmi les 80 labellisés, 3 associations ont choisi cette formule d'évaluation : Activité découverte et nature (ADN), IMANIS, Union des couveuses. Démarche payante.

Lien vers l'évaluation flash Lucie (sur demande - sans frais) :  
<http://www.labellucie.com/telechargements/actualites/telechargements/auto-evaluation-lucie>

### AFNOR

**AFNOR – AFAQ 26000** - La méthode AFAQ 26000 détermine à quel point vous intégrez les recommandations définies par la norme ISO 26000 dans votre stratégie, votre organisation et vos activités. Démarche payante.

Exemple de l'engagement de l'UDAF Hérault :  
<http://www.udaf34.fr/udaf-de-l-herault-code-de-l-action-sociale/responsabilite-societale-des-organismes.html>  
Lien : <http://www.boutique-certification.afnor.org/certification/evaluation-afaq-26000>

### COMITE 21

**Comité 21 – Formations et groupes de travail sur l'évaluation et les reporting/rapports développement durable** + publication de nombreux documents sur l'évaluation du développement durable.

- Fiche repère sur les rapports développement durable :  
[http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fiche-repc3a8re-c3a9labo-util-rapport-dd-comitc3a9-21\\_def1.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fiche-repc3a8re-c3a9labo-util-rapport-dd-comitc3a9-21_def1.pdf)
- Note 21 : Evaluer et rendre compte de sa stratégie développement durable : informer et valoriser les pratiques. Evaluer est un exercice souvent perçu comme difficile, coûteux et fastidieux. Il est pourtant indispensable pour progresser et crédibiliser une démarche. Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à réaliser cet exercice. Cette Note 21 propose des témoignages d'experts (AFNOR, Ernst&Young, Novethic, Utopies, Vigeo, Conseil régional d'Aquitaine et villes de Cannes et d'Orléans) ainsi qu'une synthèse des rapports annuels de développement durable des adhérents collectivités et entreprises du Comité 21 (48 analyses).

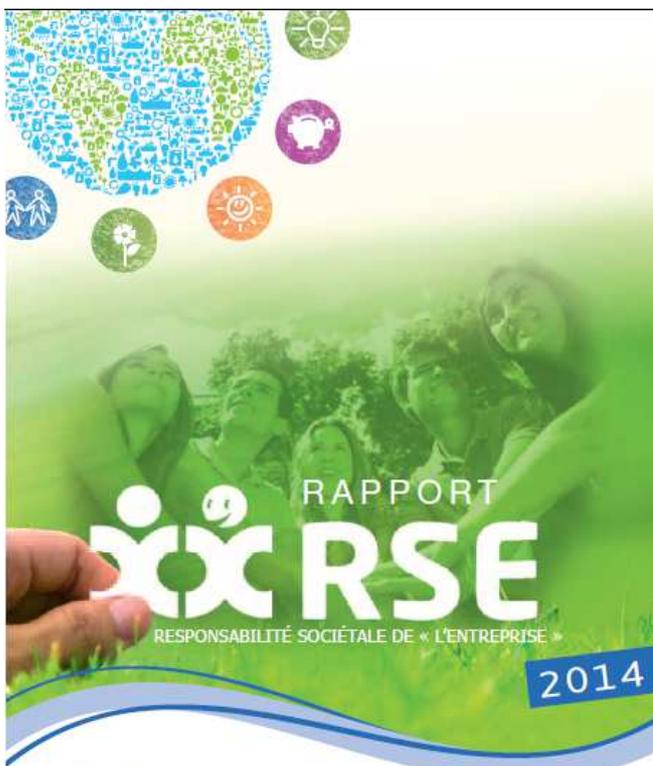
### RESEAU NATIONAL DES MAISONS D'ASSOCIATIONS (RNMA)

Le Réseau national des Maisons des associations soutient le développement des structures locales d'aide à la vie associative sur l'ensemble du territoire. Il crée entre elles des synergies pour accroître l'efficacité de leur action. Le RNMA propose de nombreux outils, le Réseau a par exemple décidé en 2007 d'impulser la création d'observatoires locaux de la vie associative afin de doter ses membres d'un outil commun de connaissance des associations locales.  
Lien : <http://www.maisonsdesassociations.fr/>

**Le +** : le RNMA propose un accompagnement pour la création d'observatoire locaux de la vie associative (OLVA)

## DES BONNES PRATIQUES

- **ADAPEI Loire-Atlantique – Rapport RSE 2014** – Alors que les associations ne sont pas soumises à la réalisation de rapport de développement durable, certaines, comme l'ADAPEI, ont fait le choix d'utiliser cet outil comme un élément central de communication et de valorisation de leur engagement dans le développement durable. Ce rapport présente de nombreux exemples d'actions entreprises dans le réseau, et renseigne de nombreux indicateurs et objectif de développement durable. L'ADAPEI a aussi construit un référentiel RSE à destination des centres de son réseau. Documents disponibles sur demande
- **Graine Pays de la Loire - Référentiel qualité** - Le Référentiel régional de qualité en Éducation à l'Environnement vers un Développement Durable est un outil d'évaluation pour permettre aux structures signataires d'améliorer et de valoriser leurs prestations en matière d'Éducation à l'Environnement vers un Développement Durable. Ce document est né d'une réflexion sur la qualité des prestations de sensibilisation à l'environnement dispensées dans les structures de la région. Il s'agit de créer une cohérence entre les valeurs que les structures transmettent dans leurs activités et leur fonctionnement propre. Lien : <http://graine-pdl.org/le-reseau/le-referentiel-regional-de-qualite-de-l-eedd>
- **Fédération des centres sociaux du Nord** - Outil d'évaluation à travers 3 tableaux, le premier portant sur un questionnaire interne au centre social. Le second sur la relation qu'entretient le centre social avec son environnement, son territoire d'action. Et le troisième sur les caractéristiques propres de ce territoire. Pour chacun de ces trois tableaux, un questionnaire « développement durable » est organisé autour des 4 axes que sont : Piloter, Maintenir, Représenter/Interfacer et Agir, qui permettent la mise en œuvre de la démarche.
- **URCPIE Rhône-Alpes - Grille d'évaluation des projets au regard du développement durable** - Lien : [www.urcpietheronealpes.fr/site-administrator-2/espace-documentation/Osons\\_agir/Outils-danimation-de-projets/D%C3%A9veloppement-durable/grille-evaluation-projet-dd/](http://www.urcpietheronealpes.fr/site-administrator-2/espace-documentation/Osons_agir/Outils-danimation-de-projets/D%C3%A9veloppement-durable/grille-evaluation-projet-dd/)
- **ODCVL, comptoir des projets éducatifs** – Publication régulière d'actualités sur les avancées observées dans son réseau sur les pratiques de développement durable. - Lien : <http://www.odcvl.fr/agenda21.php?id=6>



**Adapei**  
Loire-Atlantique



### La démarche du référentiel

**Un outil d'évaluation**  
Pour faire un état des lieux des pratiques en vigueur au sein de sa structure.

**Une trame pour s'améliorer**  
10 critères pour construire en interne son plan d'actions.

**Une ré-évaluation régulière**  
Tous les deux ans, pour nourrir le plan d'action et identifier les nouvelles marges de progression.

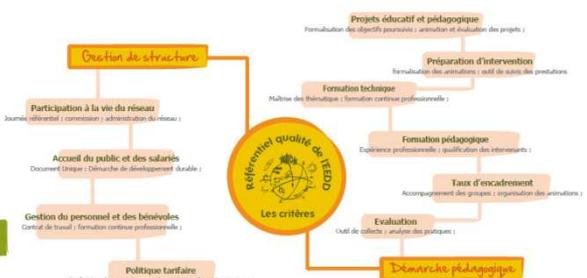
### Les objectifs, la finalité

**Professionnaliser le réseau**  
En accompagnant les structures dans leur développement.

**Valoriser une éducation à l'environnement de qualité**  
En présentant un état des lieux de la qualité de l'EEDD en région Pays de la Loire.

10 critères, 3 niveaux de qualité

➔ Ni une charte, ni un label mais un outil construit collectivement pour une amélioration continue de nos pratiques.



Pour être signataire, une seule condition : valider le niveau "1 graine" pour chaque critère



# Communiquer et maintenir la dynamique



© Ramolo Tavani - Fotolia

- Pourquoi ?
- Des outils à mobiliser
- Des acteurs ressources
- Des bonnes pratiques

## POURQUOI ?

Les enjeux de la communication de sa démarche de développement durable sont multiples et ont une répercussion aussi bien en interne qu'en externe. Il s'agit de faire connaître et de partager le projet, ses objectifs et les moyens mis en œuvre à tous les acteurs concernés.

*« Le vocabulaire, les formulations, les concepts « très intellectuels » sont parfois difficiles à vulgariser. Une étape de re-formulation est pourtant indispensable pour convaincre et mobiliser nos bénévoles » Salariée de Synergies*

L'appropriation de la démarche par tous est d'autant plus simple qu'elle est exposée de manière transparente, accessible et cohérente. L'objectif est de rendre lisible le projet associatif, et surtout de le faire vivre.

*« A travers la démarche on recherche avant tout une reconnaissance de notre engagement déjà existant dans le développement durable, principalement dans son aspect humain (et donc au niveau relationnel et communicationnel) » Administratrice d'Un parrain, 1 emploi*

Communiquer sur sa démarche permet également de rassurer l'ensemble des collaborateurs sur le bien-fondé du changement en mettant en avant les bénéfices et les

améliorations attendus. Les collaborateurs pourront ainsi mieux anticiper les évolutions et la transition sera facilitée.

Communiquer sur sa démarche est enfin indispensable pour maintenir la dynamique dans le temps, pour cela il est important de s'appuyer sur les événements (CA/Bureaux/AG) et les outils (Internet/Newsletters/Publications) existants. Il faut utiliser ces temps et ces supports pour instaurer des habitudes.

La démarche doit aussi être pleinement intégrée au développement des activités de l'association, à travers le projet associatif ou tout autre projet stratégique. Le maintien de la dynamique dans le temps passe enfin par l'entraînement de partenariats nouveaux et d'une ouverture croissante de l'association aux dynamiques territoriales.

*« il s'agit d'un outil stratégique qui permettra également de réfléchir aux orientations du secteur en région Pays de la Loire sur le long terme.*

*Aussi, la formalisation d'une démarche permet de porter un regard nouveau sur le secteur mais aussi permet un bénéfice d'image ou encore de nouvelles perspectives de partenariats » Présidente du Pôle des musiques actuelles en Pays de la Loire*

## LES QUESTIONS À SE POSER

1. La démarche de développement durable (Agenda 21 associatif...) s'inscrit-elle dans une démarche d'amélioration continue lisible et partagée ?
2. Les résultats du projet de développement durable sont-ils communiqués de façon exhaustive, transparente et accessible pour tous (via un rapport développement durable par exemple) ?
3. Une communication régulière sur la démarche et/ou les actions développement durable a-t-elle été instaurée dans les outils et les événements de l'association ?
4. De nouveaux moments de convivialité ont-ils été créés grâce à la démarche ?
5. Existe-t-il des relais « non hiérarchiques » tels que des « ambassadeurs du développement durable » au sein des différents « services », et partenaires ?



## DES OUTILS A MOBILISER

### Guide

Lien :

<http://comite21.org/nos-actions/economie-responsable/axes-travail/marketing-responsable/index.html>

**Comité 21** – Guide sur le Marketing responsable (Ouvrage payant – Gratuit pour les adhérents du Comité 21)

Outil pratique, rapide, facile d'accès, ce guide fournit tous les repères nécessaires pour réconcilier marketing et développement durable. Structuré en 12 questions, ce guide se veut opérationnel et concret. Il propose :

- des apports théoriques : définitions, rappel des enjeux, schémas,
- des repères essentiels : méthodologie, facteurs de réussite, astuces,
- des témoignages d'acteurs professionnels et experts,
- des illustrations concrètes de bonnes pratiques et de retours d'expérience innovants : étude de
- des cas et illustrations de campagnes,
- des outils pratiques tels que des check-lists d'actions à mettre en place.

### Guide

Lien : <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx0730xPA-CommunicatingFR.pdf>

Lien vers des ressources bibliographiques sur le thème « communication et développement durable » :

<http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/WEBx0001xPA-EducationKitFR.pdf>

**Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) / Futerra** – Communiquer sur le développement durable : comment produire des campagnes publiques efficaces ?

Le guide donne des conseils sur où, quand et comment nouer le dialogue avec le public. Il donne des idées pour de nombreuses formes de communication, de l'organisation d'ateliers à la conception d'expositions, en passant par le briefing d'une agence pour une campagne de grande envergure.

## DES ACTEURS RESSOURCES

### ACIDD

**Association Communication et Information pour le Développement Durable (ACIDD)** – ACIDD s'est fixée pour mission de :

Favoriser l'émergence et le pilotage de projets de développement durable,  
Développer et enrichir un réseau d'expertise technique,  
Etre un tiers de confiance assurant l'intermédiation entre les différents acteurs du développement durable, des TIC et de l'innovation qu'ils soient entreprises, collectivités publiques, associations, chercheurs, citoyens du 21<sup>e</sup> siècle.  
ACIDD organise chaque année les Universités d'été de la communication et du développement durable.

Lien : <http://www.acidd.com/index.php>

### Terri(s)toires et autres médias

Depuis 2009, le magazine en ligne [www.terristoires.info](http://www.terristoires.info) s'attache à mettre en valeur les initiatives citoyennes du Grand Ouest. L'objectif est de sensibiliser le grand public au développement durable sous ses quatre facettes (société, économie, environnement et culture), dans une relation de proximité avec ses lecteurs. Parmi les feuillets réalisés, un porte sur la responsabilité sociétale des associations, réalisé en partenariat avec le Comité 21. Pensez aux médias pour valoriser vos initiatives !

Lien :

<http://www.terristoires.info/sommaires/associations-developpement-durable-1457.html>

### Article

Article de François Mayaux, professeur à l'EM Lyon, sur le marketing dans les associations.

Lien :

[http://www.alteriade.fr/sites/default/files/medias/document\\_s/pdf/le\\_marketing\\_au\\_service\\_des\\_associations.pdf](http://www.alteriade.fr/sites/default/files/medias/document_s/pdf/le_marketing_au_service_des_associations.pdf)

## DES BONNES PRATIQUES

- **FNE Pays de la Loire** – Animation d'une page d'actualités sur le développement durable et leur Agenda 21 + développement de nombreux outils pédagogiques (document « L'Agenda 21 en 10 questions », CD-ROM à destination des associations du réseau avec de nombreux outils pour la mise en place d'une démarche développement durable...).  
Lien : <http://www.fne-pays-de-la-loire.fr/category/actualites/agenda-21/>

#### AGENDA 21 ARCHIVE



#### FNE Pays de la Loire signe la Charte régionale du développement durable

Rédigé il y a 2 semaines

Ce 28 janvier 2015, FNE Pays de la Loire a signé, aux côtés de 40 autres structures régionales, la Charte régionale du développement durable. Cette charte est issue d'un souhait [...]



- **Charente Nature** - Article sur l'Agenda 21 dans sa lettre d'information. Lien : [https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&ved=0CF8QFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.poitou-charentes-nature.asso.fr%2FIMG%2Fdoc\\_Bulletin\\_34.doc&ei=x4fOUJaeJ4mqhAeyxoDwAw&usq=AFQjCNHYcXqzTFDjt0cipsDlhfTkZnWJSg&sig2=qj4e89ry\\_ypmvUDRZOD3jA&bvm=bv.59026428,d.ZG4](https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&ved=0CF8QFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.poitou-charentes-nature.asso.fr%2FIMG%2Fdoc_Bulletin_34.doc&ei=x4fOUJaeJ4mqhAeyxoDwAw&usq=AFQjCNHYcXqzTFDjt0cipsDlhfTkZnWJSg&sig2=qj4e89ry_ypmvUDRZOD3jA&bvm=bv.59026428,d.ZG4)
- **Les petits débrouillards Aquitaine** - Création d'une marque « Débrouillards 21 » pour communiquer + diffusion de vidéos . Lien : <http://www.lespetitsdebrouillardsaquitaine.org/spip.php?article415>
- **Ligue de l'enseignement du Finistère** - Création d'un site internet dédié à l'Agenda 21. Lien : [www.fol.infini.fr/a21](http://www.fol.infini.fr/a21)
- **Ligue de l'enseignement Gironde** - Page dédiée à l'Agenda 21. Lien : [www.laligue33.org/page/agenda21-federal](http://www.laligue33.org/page/agenda21-federal)
- **URCPIE Rhône-Alpes** - Publication d'un recueil d'expériences et de conseils pour la mise en place d'une démarche de développement durable. Lien : [http://www.urcpierhonealpes.fr/site-administrator-2/espace-documentation/Osons\\_agir/Outils-danimation-de-projets/D%C3%A9veloppement-durable/recueil-DD/](http://www.urcpierhonealpes.fr/site-administrator-2/espace-documentation/Osons_agir/Outils-danimation-de-projets/D%C3%A9veloppement-durable/recueil-DD/)
- **IMANIS** - Formaliser son Agenda 21 à travers un document de communication – (document disponible sur demande).  
Lien vers l'image de l'Agenda 21 : [http://christopheraoul.fr/blog/Blogchristophe/Blogchristophe/Entrees/2012/3/7\\_IMANIS\\_AGENDA.html](http://christopheraoul.fr/blog/Blogchristophe/Blogchristophe/Entrees/2012/3/7_IMANIS_AGENDA.html) - Lien vers la présentation vidéo de la démarche : <http://www.labellucie.com/la-communaute-lucie/les-membres/les-labellises/169-imanis>

## Un accompagnement et des outils en faveur de la responsabilité sociétale des associations



- ❑ Une trentaine d'associations accompagnées dans des démarches de développement durable (en Gironde et en Pays de la Loire)
- ❑ Le GAC : un concept unique pour un succès collectif
- ❑ Une rencontre nationale sur la responsabilité sociétale des associations en 2013

### LE COMITE 21 EN ACTION

#### Accompagner, valoriser, mettre en réseau

Le Comité 21 propose un suivi de ses associations adhérentes dans la conception, la mise en œuvre et la valorisation de leur stratégie de développement durable à travers les différents supports de communication du Comité 21. Les associations adhérentes sont mises en réseau avec les acteurs des autres collèges (entreprises, collectivités, institutions, médias, enseignement supérieur). Des travaux sont menés au sein de groupes de travail thématiques (mobilisation des équipes, dialogue avec les parties prenantes, évaluation...) et s'adressent à tous les adhérents du Comité 21. Le Comité 21 accompagne le secteur associatif dans leurs démarches de développement durable (Agenda 21 associatif, responsabilité sociétale...)

#### Une trentaine d'associations accompagnées dans des démarches de développement durable

Une première expérience en Gironde en 2010/2011 :

En 2010, le Conseil départemental des Agenda 21 girondins (CDA21) s'est associé au Dispositif local d'accompagnement (DLA) pour initier des Agendas associatifs sur le département de la Gironde. Six associations locales du secteur de l'économie sociale et solidaire ont souhaité expérimenter cette démarche :

trois associations d'éducation à l'environnement et au développement durable (Meduli Nature, Graine Aquitaine et Les Petits Débrouillards Aquitaine) ; trois associations qui souhaitent investir cette thématique en réponse aux demandes de leurs publics ou de leurs partenaires (le Réseau aquitain des musiques amplifiées/actuelles –RAMA-, la Ligue de l'enseignement 33 et la Fédération des centres sociaux et socioculturels de la Gironde). Le DLA a confié au Comité 21 et à l'Ifreé la mission d'accompagnement de ces six associations dans la mise en œuvre de leur Agenda 21 et le développement de leur offre de service en lien avec les Agenda 21 associatifs. A moyen terme, le succès de cette démarche devrait encourager l'engagement d'autres associations du territoire dans la mise en œuvre de démarches globales de développement durable.

#### Le GAC : un concept unique pour un succès collectif !

Depuis 2011, l'antenne régionale du Comité 21 a mis en place un concept original et efficace, le groupe d'accompagnement collectif (GAC). Testé et approuvé depuis 2011 par les associations, un GAC a été également créé pour 13 collectivités ligériennes en 2012/2013, et un troisième a été lancé en 2013/2014 pour une douzaine d'associations. Le concept est simple : une série de rencontres composée d'une

## LE COMITE 21 EN ACTION (suite)

réunion de lancement, de cinq ateliers de travail collectif et un temps d'accompagnement individuel. L'objectif est double : assurer la mise en place d'une démarche de qualité, depuis son lancement jusqu'à l'adoption du plan d'actions, et contribuer à l'enjeu d'une réflexion partagée sur les problématiques, les bonnes pratiques et les outils. Ces GAC connaissent un succès et témoignent de l'importance de l'action de terrain du Comité 21 dans la mise en réseau et en confiance des acteurs du territoire. Les participants à ces groupes saluent l'intérêt d'un tel accompagnement collectif dont les points positifs sont « l'honnêteté des propos », « la confiance créée » ou encore « l'aspect rassurant » d'un travail de réflexion et de construction à plusieurs.

Une dynamique engagée en 2011 en Pays de la Loire :

Le Comité 21 a donc animé depuis 2011 deux groupes d'accompagnement collectif à destination des associations en Pays de la Loire. Près de 20 associations\* ont ainsi engagé une réflexion sur leur responsabilité sociétale. Mais le plus significatif est l'émergence de synergies entre associations qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble. Un emploi a même été créé au service de plusieurs associations, avec l'aide de la DREAL Pays de la Loire.

Les associations se sont appropriées la méthode Agenda 21 et l'ont adapté à leur structure. Nous ne pouvons pas parler d'un modèle Agenda 21 associatif mais plutôt d'un développement protéiforme de démarches respectant les caractéristiques des systèmes d'organisation (avec des tendances au bénévolat, à la professionnalisation ou à la sectorialisation...).

Quelques éléments fondamentaux et indiscutables ont tout de même été mis en avant à la fin de chaque GAC :

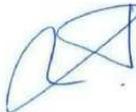
- l'éducation et les relations humaines sont le cœur et le moteur d'une démarche,
- l'ouverture au territoire et l'essor de partenariats nouveaux assureront un développement durable,
- enfin, cultiver l'enthousiasme et revenir aux fondamentaux restent les garants d'une dynamique pérenne.

De nombreuses associations ont soulevé une certaine saturation du public face aux terminologies employées (développement durable, Agenda 21, RSE...) et aux résultats souvent à peine perceptibles. L'enjeu de ces démarches est donc de nourrir le projet associatif et stratégique de l'organisation tout en étant pragmatique et accessible à tous.

Parmi les nombreuses actions concrètes engagées par les associations : réduction de 2000 km les trajets en voiture (Un parrain, 1 emploi), incitation au covoiturage (Fédération des entreprises d'insertion), définition de référentiel RSE/A21 (ADAPEI 44, Pôle des musiques actuelles et l'association Poc Pok), des opérations de sensibilisation au développement durable à travers des web-feuilletons (Compagnie des Territoires), accompagnement de ses adhérents dans la RSE ou l'Agenda 21 (URIOPSS et Synergies), sensibilisation au développement durable par les sciences participatives (Les petits débrouillards), implication dans des projets territoriaux comme le référentiel régional RSE ou la plateforme RSE de Nantes Métropole ou la Charte régionale de développement durable (Face Atlantique et les autres associations du groupe).



### Les associations engagées :

 <small>GPAR4 Généralistes Pays de la Loire</small>	 <small>Adapei Loire Atlantique</small>	 <small>Compagnie des Territoires (ca)</small>	
			
 <small>Echo association</small>	 <small>FACE Face Atlantique</small>	 <small>Petits débrouillards Grand Ouest</small>	 <small>Pôle des musiques actuelles Pays de la Loire</small>
			
 <small>Synergies</small>	 <small>Un parrain 1 emploi</small>	 <small>UREI Pays de la Loire</small>	 <small>URIOPSS Pays de la Loire</small>
			

\* Les associations du GAC 2011/2012 : FNE Pays de la Loire, CLCV, Familles rurales Maine-et-Loire, SIS (Sida Info Service), Graine, CROS, Escalade entreprise. Et ci- contre extrait de la Charte signée par les associations dans le cadre du GAC 2013/2015

## LE COMITE 21 EN ACTION (suite)

### Une rencontre nationale en 2013 pour encourager à investir ce sujet

Le Comité 21 a organisé une rencontre nationale des associations sur le développement durable le 8 octobre 2013 à Angers, en partenariat avec la DREAL, la Région Pays de la Loire, la Ville d'Angers et la FONDA. Plus de cents acteurs étaient présents durant cette journée pour contribuer aux premières réflexions sur la responsabilité sociétale du secteur associatif. En préambule, Nicolas Sadoul (Ligue de l'enseignement) a rappelé que « la clé de voûte d'une association est son projet associatif, et celui-ci peut intégrer les valeurs du développement durable » tandis qu'Hélène Bonvalot (FONDA) a précisé que « les associations sont rentrées dans une logique de valorisation : bénévolat, coûts évités... ».

Durant la table ronde, plusieurs éléments sont ressortis à la fois sur la sémantique (Agenda 21, RSO, RSE...) et sur les ingrédients indispensables du succès de ces démarches de développement durable parmi lesquels l'animation, la mobilisation, la dimension stratégique et politique du projet. Des ateliers participatifs ont donné ensuite la parole aux différentes associations engagées qui ont exposé leurs difficultés et leurs recommandations quant au développement des démarches de développement durable dans le secteur associatif. Face à l'enthousiasme et l'envie qui se sont dégagés des échanges, Dominique Royet (Alternatives & Alliances) et Mickaël Landemaine (Emmaüs Coup de main) ont conclu cette rencontre en affirmant qu'il ne fallait plus attendre, les associations n'ont rien à y perdre et tout à y gagner !

\* Ci-contre extrait de l'invitation à la rencontre nationale des associations



**RENCONTRE NATIONALE DES ASSOCIATIONS**  
ORGANISEE PAR LE COMITE 21

**Développement durable : enjeux et opportunités pour les associations**

AGENDA 21 d'ASSOCIATIONS

Agenda 21 de COLLECTIVITES

Responsabilité sociétale des ENTREPRISES

Plans verts Agenda 21 SCOLAIRES

**Mardi 8 octobre**  
De 9h30 à 17h30  
Cité des associations  
Angers



Vous êtes maintenant incollables sur les étapes méthodologiques, sur les acteurs et les bonnes pratiques de la responsabilité sociétale des associations ?

- « Oui, c'est si simple en fait ! »  
 « Certainement pas, d'ailleurs je n'ai rien compris... »

Premièrement... Ce guide n'est pas une fin en soi, il doit vous permettre d'engager une réflexion dans le temps, propre à chaque association, qui sonne le début d'une dynamique d'amélioration et de renouveau de son projet associatif.

Deuxièmement... Ce guide n'est pas la solution miracle à vos difficultés, c'est surtout une bouffée d'air et d'inspiration, d'innovation et de créativité pour sortir des sentiers battus !

Troisièmement... Ce guide ne va pas vous permettre de formaliser en l'espace de quelques mois une stratégie de développement durable, c'est le début d'un long travail de mise en réseau, de valorisation de vos pratiques et d'intégration de dynamiques territoriales.

Quatrièmement... Ce guide n'est pas un ami avec qui on peut tout remettre au lendemain jusqu'à ne jamais prendre le temps de le faire, prenez-le comme un vrai coach qui vous agacera, qui mettra vos sens en éveil et qui ne vous lâchera pas tant que les choses ne seront pas acquises.

Ce guide n'est qu'un mode d'emploi, mais c'est déjà beaucoup.

Nous n'avons exploré qu'une part infime des solutions et des initiatives remarquables du monde associatif. La responsabilité sociétale doit ouvrir la voie à de nouveaux modèles de développement vers les associations de demain.

Ce guide et les travaux que nous menons ne sont pas figés et arrêtés, mais vont évoluer, alors rejoignez-nous et aidez-nous à innover.

## LISTE DES ANNEXES

- ❑ **ANNEXE 1 : RESULTATS DES TRAVAUX DU GROUPE D'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF AGENDA 21 ASSOCIATIF – QUESTIONNAIRE D'IMPULSION**
- ❑ **ANNEXE 2 : ELABORER SA STRATEGIE DE MOBILISATION EN CARTOGRAPHIANT SES PARTIES PRENANTES**
- ❑ **ANNEXE 3 : LEXIQUE DE LA MOBILISATION**
- ❑ **ANNEXE 4 : RESULTATS DES TRAVAUX DU GROUPE D'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF AGENDA 21 ASSOCIATIF – GRILLE D'AUTO-DIAGNOSTIC**
- ❑ **ANNEXE 5 : REALISER DES FICHES ORIENTATIONS ET ACTIONS**
- ❑ **ANNEXE 6 : RESULTATS DES TRAVAUX DU GROUPE D'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF AGENDA 21 ASSOCIATIF – TABLEAU D'INDICATEURS**
- ❑ **ANNEXE 7 : INTERPRETER LA CHARTE D'ENGAGEMENTS RECIPROQUES DE L'ETAT ET RETENIR DES CRITERES D'EVALUATION**
- ❑ **ANNEXE 8 : PORTRAIT CHINOIS DE L'AGENDA 21 ASSOCIATIF**

❑ **ANNEXE 1 : RESULTATS DES TRAVAUX DU GROUPE  
D'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF AGENDA 21 ASSOCIATIF –  
QUESTIONNAIRE D'IMPULSION**

Résultats du travail d'identification des raisons d'engagement dans une démarche de développement durable à partir de l'outil du Comité 21 « Questionnaire d'impulsion » – Réalisé avec les 11 membres du groupe d'accompagnement collectif Agenda 21 d'associations en Pays de la Loire animé par le Comité 21 (2013/214)

**Quelles seraient les raisons d'engagement de votre association dans une démarche de développement durable ?**

1	Intégrer le développement durable au cœur de son projet associatif
1	Travailler sur l'utilité sociétale de son association (évaluation/orientation des projets, implication stratégique dans les projets territoriaux type Agenda 21...)
2	Travailler sur l'ancrage territorial de son association (nouveaux partenariats à créer, mutualisation et coopération...)
2	Etre en cohérence avec la demande d'accompagnement des adhérents et l'offre de services apportée (type Agenda 21 scolaires, RSE...)
3	Formaliser un Agenda 21 d'association pour structurer, faire savoir et valoriser son engagement et ses actions existantes
3	Améliorer les outils de gestion, de management et de mobilisation de l'association (enquêtes, suivi, évaluation, communication...)
3	Etre en cohérence avec les valeurs associatives, les (ré)interroger
4	Travailler sur l'impact environnemental de sa structure (consommation en eau, énergie, déchets...)
4	Travailler sur les ressources humaines de sa structure (bien-être des salariés, niveau de stress, emplois/salaires, dialogue social...)
4	Travailler sur la gouvernance de sa structure (nouveaux modes de décision, de coproduction, intégration des parties prenantes dans les instances...)
4	Etre en cohérence avec notre action au quotidien et les causes défendues (sociale, environnementale...)
4	(Re)créer du lien et fédérer les salariés autour d'un projet collectif
4	(Re)créer du lien entre et avec les administrateurs (meilleure communication, plus de temps conviviaux...)

## ❑ ANNEXE 2 : ELABORER SA STRATÉGIE DE MOBILISATION EN CARTOGRAPHIANT SES PARTIES PRENANTES

Extrait du rapport RSE 2014 de l'ADAPEI 44

### Définition de la partie prenante

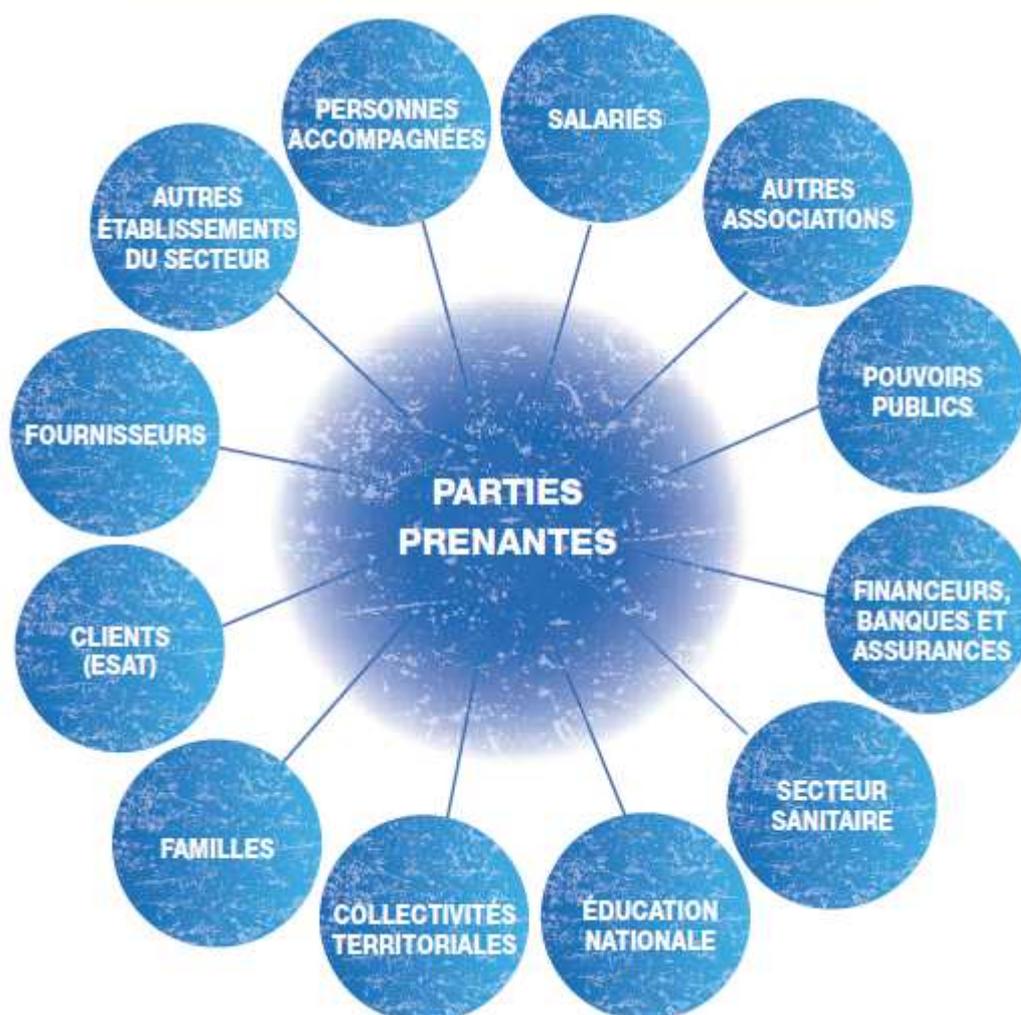
Une partie prenante est tout acteur interne ou externe à une entreprise et concerné par son bon fonctionnement sur le plan de la responsabilité sociétale :

#### Acteurs internes :

- Salariés
- Syndicats professionnels
- Personnes accompagnées
- Administrateurs et autres représentants des familles

#### Acteurs externes :

- Clients
- Fournisseurs
- Banques, assurances
- Collectivités territoriales
- Familles
- Pouvoirs publics
- Autres associations
- Education nationale
- Secteur Sanitaire



## ❑ ANNEXE 2 (SUITE) : ELABORER SA STRATÉGIE DE MOBILISATION EN CARTOGRAPHIANT SES PARTIES PRENANTES

Extrait de l'outil développé par le Comité 21 pour élaborer sa stratégie de mobilisation

Quels acteurs mobiliser ?	Degré de mobilisation attendu de 1 à 5	Pourquoi les mobiliser ?	Quels sont les freins (-) et les opportunités (+) à saisir ?	Comment les mobiliser ?																																																		
<p><b>LES ADMINISTRATEURS</b></p> <p>Combien de personnes composent ce groupe ?</p> <table border="1"> <tr> <td style="background-color: #90EE90;">1</td> <td style="background-color: #90EE90;">2</td> <td style="background-color: #90EE90;">3</td> <td style="background-color: #90EE90;">4</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <p>Sont-ils déjà mobilisés de façon régulière ? Pas assez ? Trop ?</p> <p>Pourrait-il y avoir un/des référent(s) pour suivre la démarche développement durable</p>	1	2	3	4								<p>Instances/rencontres existantes à utiliser :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Instances/rencontres nouvelles :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Temps à privilégier :</p> <table border="1"> <tr><td>Courts (environ 1h ou 2h)</td><td> </td></tr> <tr><td>Longs (1/2 journée / journée)</td><td> </td></tr> <tr><td>Implication ponctuelle</td><td> </td></tr> <tr><td>Implication régulière</td><td> </td></tr> <tr><td>En soirée</td><td> </td></tr> <tr><td>En journée</td><td> </td></tr> <tr><td>Au déjeuner</td><td> </td></tr> <tr><td>Au petit-déjeuner</td><td> </td></tr> </table> <p>Type d'outils pour sensibiliser/mobiliser :</p> <table border="1"> <tr><td>Questionnaires/enquêtes</td><td> </td></tr> <tr><td>Entretiens/interviews</td><td> </td></tr> <tr><td>Jeux/quizz</td><td> </td></tr> <tr><td>Films/Théâtres</td><td> </td></tr> <tr><td>Conférences/débats</td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table> <p>Format/supports à privilégier :</p> <table border="1"> <tr><td>Réseaux sociaux :.....</td><td> </td></tr> <tr><td>Sites/plateformes web...</td><td> </td></tr> <tr><td>Supports web (newsletters, mails...)</td><td> </td></tr> <tr><td>Supports papier (lettre, feuillet...)</td><td> </td></tr> <tr><td>Réunions/rencontres formelles</td><td> </td></tr> <tr><td>Rencontres conviviales/informelles</td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	Courts (environ 1h ou 2h)		Longs (1/2 journée / journée)		Implication ponctuelle		Implication régulière		En soirée		En journée		Au déjeuner		Au petit-déjeuner		Questionnaires/enquêtes		Entretiens/interviews		Jeux/quizz		Films/Théâtres		Conférences/débats				Réseaux sociaux :.....		Sites/plateformes web...		Supports web (newsletters, mails...)		Supports papier (lettre, feuillet...)		Réunions/rencontres formelles		Rencontres conviviales/informelles			
1	2	3	4																																																			
Courts (environ 1h ou 2h)																																																						
Longs (1/2 journée / journée)																																																						
Implication ponctuelle																																																						
Implication régulière																																																						
En soirée																																																						
En journée																																																						
Au déjeuner																																																						
Au petit-déjeuner																																																						
Questionnaires/enquêtes																																																						
Entretiens/interviews																																																						
Jeux/quizz																																																						
Films/Théâtres																																																						
Conférences/débats																																																						
Réseaux sociaux :.....																																																						
Sites/plateformes web...																																																						
Supports web (newsletters, mails...)																																																						
Supports papier (lettre, feuillet...)																																																						
Réunions/rencontres formelles																																																						
Rencontres conviviales/informelles																																																						

## ❑ ANNEXE 3 : LEXIQUE DE LA MOBILISATION

Lexique proposé et présenté par le Comité 21 à l'occasion du groupe d'accompagnement collectif associations

### Les mots pour créer une culture commune

Adhésion

**Partager des objectifs** : l'adhésion du plus grand nombre est primordial pour pouvoir transformer les objectifs en réalités concrètes !

Appropriation

**S'emparer d'une idée ou d'un projet** : l'appropriation de la démarche par les parties prenantes est essentielle pour les amener à s'impliquer !

Concertation

**Ecouter le plus grand nombre** : la concertation est le moteur de la démarche afin de prendre en compte l'avis de tous et de rechercher des compromis entre les intérêts divergents !

Consultation

**Recueillir les avis et les attentes** : la consultation doit précéder tous projets afin de recueillir le plus tôt possible le ressenti des parties prenantes et adapter au mieux la démarche !

Coproduction

**Mettre en œuvre collectivement** : la coproduction permet d'associer les parties prenantes aux choix, à la définition d'enjeux, à l'élaboration et la réalisation du projet, jusqu'à l'évaluation !

Information

**Rendre compte** : l'information est la base de toute démarche de dialogue. Il est essentiel de rendre compte des règles, des avancés et des résultats d'un projet avant toute concertation !

Implication

**Reconnaître les responsabilités de tous** : l'implication dans la démarche est le gage de réussite de celle-ci. Les parties prenantes doivent percevoir l'intérêt du processus engagé !

Intelligence collective

**Reconnaître l'expertise de tous** : l'intelligence collective représente la connaissance, la compétence et la richesse des acteurs. Mis au service du projet, leur croisement est primordial !

Gouvernance

**Construire de nouveaux modèles** : la gouvernance permet de revoir nos modèles de gestion et de décision en y intégrant des fondamentaux : participation, transparence et responsabilité !

Participation

**Associer le plus grand nombre** : la participation c'est associer les plus convaincus comme les plus éloignés. On distingue plusieurs niveaux de participation (avis, points de vue, idées, élaboration,...) jusqu'à la concertation et la coproduction !

## ❑ ANNEXE 4 : RESULTATS DES TRAVAUX DU GROUPE D'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF AGENDA 21 ASSOCIATIF – GRILLE D'AUTO-DIAGNOSTIC

Résultats du travail sur les thèmes prioritaires à aborder lors du diagnostic partagé, à partir de l'outil du Comité 21 « Grille d'analyse de 33 domaines d'actions » – Réalisé avec les 11 membres du groupe d'accompagnement collectif Agenda 21 d'associations en Pays de la Loire animé par le Comité 21 (2013/214)

*A partir d'un outil Excel présentant 33 domaines d'actions dont voici une illustration :*



2013

GRILLE D'ELABORATION DU DIAGNOSTIC : QUELS SUJETS INVESTIR ?

NOM DE VOTRE ASSOCIATION : _____	Faites-vous des choses sur ces sujets ?		A quel degré d'exemplarité situez-vous l'investissement de l'association ?				Existe-t-il une marge d'amélioration ou des efforts à continuer sur ces sujets ?		Quelle importance accorderiez-vous à ce sujet dans votre projet de responsabilité sociétale ?				Quels parties prenantes sont impactées par ce sujet ?						Est-ce plutôt un sujet à traiter dans le diagnostic "technique" (via questionnaires/mesures...) ou le diagnostic des "attentes/ressentis" (via entretiens, échanges) ou les 2 ?			
	Oui	Non	1	2	3	4	Oui	Non	1	2	3	4	Salariés	Administrateurs	Bénévoles	Adhérents	Bénéficiaires	Partenaires publics	Partenaires privés	T	A/R	
1 Energie (chauffage, éclairage, informatique...)	Oui	Non	1	2	3	4	Oui	Non	1	2	3	4									T	A/R
2 Eau	Oui	Non	1	2	3	4	Oui	Non	1	2	3	4									T	A/R
3 Déchets	Oui	Non	1	2	3	4	Oui	Non	1	2	3	4									T	A/R
4 Equipements et consommables	Oui	Non	1	2	3	4	Oui	Non	1	2	3	4									T	A/R
5 Produits d'entretien et nettoyage des locaux	Oui	Non	1	2	3	4	Oui	Non	1	2	3	4									T	A/R
6 Transport	Oui	Non	1	2	3	4	Oui	Non	1	2	3	4									T	A/R
7 Biodiversité	Oui	Non	1	2	3	4	Oui	Non	1	2	3	4									T	A/R
8 Prévention des risques et santé	Oui	Non	1	2	3	4	Oui	Non	1	2	3	4									T	A/R
9 Alimentation et restauration	Oui	Non	1	2	3	4	Oui	Non	1	2	3	4									T	A/R

	Sujets sur lesquels les associations agissent déjà	Sujets sur lesquels les associations ont une bonne maîtrise	Sujets d'importance sur lesquels insister dans la démarche	Sujets importants où l'investissement doit s'intensifier
1	Partenariats et relations extérieurs (avec les collectivités)	Partenariats et relations extérieurs (avec les collectivités)	Ressources humaines (emploi, formation et compétences)	Gouvernance
2	Partenariats et relations extérieurs (avec les autres associations)	Communication et transparence	Gouvernance	Evaluation des activités et de l'impact social/sociétal
3	Transport	Partenariats et relations extérieurs (avec les autres associations)	Déchets	Déchets
4	Ressources humaines (emploi, formation et compétences)	Ressources humaines (emploi, formation et compétences)	La communication interne	
5		La communication interne		

☐ ANNEXE 5 : REALISER DES FICHES ORIENTATIONS ET ACTIONS

**Fiche orientation**

**Outil**

Agenda 21 d'association



.....  
(nom de la structure)

Axe de progrès / Orientation : .....

Thèmes associés : .....

Lien avec les autres stratégies du territoire / les autres partenaires :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Indicateurs de référence :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Services/parties prenantes impliqués sur cet axe :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Enjeux :

.....  
.....  
.....

Objectifs :

1/ .....

2/ .....

3/ .....

...

Actions réalisées et à poursuivre :

Actions	Indicateurs de réalisation

Actions nouvelles à mettre en œuvre :

Actions	Priorité	Planification	Budget	Indicateurs de réalisation

## ANNEXE 6 : RESULTATS DES TRAVAUX DU GROUPE D'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF AGENDA 21 ASSOCIATIF – TABLEAU D'INDICATEURS

Résultats du travail sur les indicateurs stratégiques à adopter, à partir de l'outil du Comité 21 « Grille d'analyse de 33 domaines d'actions » – Réalisé avec les 11 membres du groupe d'accompagnement collectif Agenda 21 d'associations en Pays de la Loire animé par le Comité 21 (2013/214)

A partir d'un outil Excel présentant plus de 300 indicateurs dont voici une illustration :

Comité 21 Pays de la Loire		Outil de sélection des indicateurs pertinents pour sa stratégie Agenda 21 associatif et/ou son projet										Atelier collectif pour définir ses indicateurs					
N°	Indicateurs d'impact et/ou critères à définir	Domaines d'actions et/ou objectifs opérationnels associés	Finalités et grandes orientations associées	Indicateurs partagés : référence aux enjeux des stratégies territoriales					Stratégie régionale de votre territoire : en PDL	Autre stratégie de votre territoire : .....	Indicateurs propres au secteur associatif	Source	Reformulation ou définition d'autres indicateurs	Outils de mesure existants ?	Points accordés par personne (exemple : chaque personne part de deux points, et les accords finaux sont retenus)	Total points par groupe	Indicateurs retenus
				Stratégie nationale de développement durable	Fi na lit é 1	Fi na lit é 2	Fi na lit é 3	Fi na lit é 4									
63	Développement des réseaux ; renforcement du maillage entre les acteurs.	Pratiques partenariales	Changement sociétale								x	CRÉS Languedoc Roussillon		OUI / NON	16		
47	Efficacité de la gouvernance de la structure ou d'une action (prise de décision rapide tenant compte des différents points de vue, etc.).	Fonctionnement démocratique interne	Changement sociétale								x	CRÉS Languedoc Roussillon		OUI / NON	13		
84	Formes de mutualisation constatables	Désintéressement, don et bénévolat, mutualisation (des ressources, des compétences, des risques)	Utilité sociale "interne"								x	Rapport Jean Gadreg		OUI / NON	10		
53	Capacité des personnes à définir ses propres actions.	Autonomie des personnes et des groupes de personnes	Changement sociétale								x	CRÉS Languedoc Roussillon		OUI / NON	9		
9	Diversité des publics dans les actions menées.	Egalité des chances	Cohésion sociale			x						CRÉS Languedoc Roussillon		OUI / NON	8		
29	Effets induits en termes de création d'emplois à l'échelle du territoire.	Emploi / Activités	Cohésion sociale			x						CRÉS Languedoc Roussillon		OUI / NON	8		
42	Modifications des comportements et des mentalités (ex. : accroissement de la consommation de produits équitables, de produits alternatifs (logiciels libres, journaux alternatifs, etc.)).	Promotion d'un mode de développement solidaire et équitale	Changement sociétale								x	CRÉS Languedoc Roussillon		OUI / NON	8		
91	Nombre de bénéficiaires des activités et services nouveaux	Création de richesse et de services	Dimension économique						x			AWISE		OUI / NON	8		
98	Impact sur l'empreinte écologique (réduction de la production de CO2, de la consommation d'énergie...)	Pratiques transversales respectueuses de l'environnement	Dimension environnementale	x	x							AWISE		OUI / NON	7		
22	Pérennité des emplois créés.	Emploi / Activités	Cohésion sociale									CRÉS Languedoc Roussillon		OUI / NON	6		

Indicateurs d'impact et/ou critères à définir	Domaines d'actions et/ou objectifs opérationnels associés	Finalités et grandes orientations associées	Points accordés
1 Développement des réseaux ; renforcement du maillage entre les acteurs.	Pratiques partenariales	Changement sociétale	16
2 Efficacité de la gouvernance de la structure ou d'une action (prise de décision rapide tenant compte des différents points de vue, etc.).	Fonctionnement démocratique interne	Changement sociétale	13
3 Formes de mutualisation constatables	Désintéressement, don et bénévolat, mutualisation (des ressources, des compétences, des risques)	Utilité sociale "interne"	10
4 Capacité des personnes à définir ses propres actions.	Autonomie des personnes et des groupes de personnes	Changement sociétale	9
5 Diversité des publics dans les actions menées.	Egalité des chances	Cohésion sociale	8
6 Effets induits en termes de création d'emplois à l'échelle du territoire.	Emploi / Activités	Cohésion sociale	8
7 Modifications des comportements et des mentalités (ex. : accroissement de la consommation de produits équitables, de produits alternatifs (logiciels libres, journaux alternatifs, etc.)).	Promotion d'un mode de développement solidaire et équitale	Changement sociétale	8
8 Nombre de bénéficiaires des activités et services nouveaux	Création de richesse et de services	Dimension économique	8
9 Impact sur l'empreinte écologique (réduction de la production de CO2, de la consommation d'énergie...)	Pratiques transversales respectueuses de l'environnement	Dimension environnementale	7
10 Pérennité des emplois créés.	Emploi / Activités	Cohésion sociale	6
11 Niveau d'intégration de la structure à l'intérieur du territoire : participation aux instances du territoire (Conseil de développement, réunions concernant le développement du territoire, etc.), participation à la conception de programmes d'actions ou politiques locales, etc.	Ancrage territorial	Changement sociétale	6

## ❑ ANNEXE 7 : INTERPRETER LA CHARTE D'ENGAGEMENTS RECIPROQUES DE L'ETAT ET RETENIR DES CRITERES D'EVALUATION

Extrait de l'outil développé par le Comité 21 pour les associations



### Outil de décryptage et d'appropriation de la Charte d'engagements réciproques\*

\* Signée en février 2014 par le Premier Ministre, le Mouvement associatif, l'AMF, l'ADF, l'ARF, l'AMGVF et RTES

	Indicateurs partagés			Quelle importance ce critère a pour vous ?	Reformulation de ces critères et/ou définition d'indicateurs pour votre association	
	A	C	E			
	s	s	s			
	o	l	l			
	t	a	t			
<b>Définition et conduite des projets associatifs</b>						
Les projets répondent aux besoins des adhérents ou aux attentes des publics	x			1 2 3 4		7
Les projets prennent en compte le contexte (revendications civiques, sociales et culturelles; promotion et éducation des personnes ; qualité des "services relationnels")	x			1 2 3 4		2
L'association assume son rôle d'expérimentations innovantes, d'identification, d'analyse et de portage des demandes	x			1 2 3 4		7
<b>Veiller à la vitalité associative par le renouvellement des projets</b>	x			1 2 3 4		3
				Total :		
<b>Mise en œuvre d'une éthique du financement des activités associatives</b>						
Les ressources associatives sont diversifiées	x			1 2 3 4		10

## □ ANNEXE 8 : PORTRAIT CHINOIS DE L'AGENDA 21 ASSOCIATIF

Outil réalisé à partir des réponses des membres du groupe d'accompagnement collectif Associations en Pays de la Loire, le 20 janvier 2015

### Le portrait d'un Agenda 21 ou d'une démarche de responsabilité sociétale d'association\*

\* Réalisé à l'occasion du groupe d'accompagnement collectif Agenda 21 associatif - 20 janvier 2015



« On y verse un peu de sens tous les jours »



« Un éphéméride avec le conseil développement durable du jour... »



« On y trouve potentiellement plein de choses, mais c'est organisé ou ça doit l'être pour s'y retrouver... »



« Pour les générations futures... »

« Faire grandir en partageant les valeurs communes...Se réinterroger sur le sens...Un enfant qui se forme, progresse, rayonne, partage, réfléchit, vit! »



« Avancer tout en prenant le temps »



« Pour nous réveiller et nous connecter à la réalité »



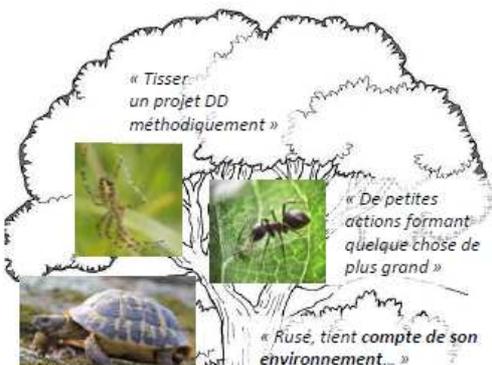
« Du recul, de la bienveillance, et plein de bons conseils pour aller plus loin ensemble... »



« Qui fédère, relie, rassemble... Questionne, remet en cause... »



« Une vision globale de la société, une démarche de construction d'un avenir avec l'ensemble des partenaires »



« Tisser un projet DD méthodiquement »

« De petites actions formant quelque chose de plus grand »

« Rusé, tient compte de son environnement... »

« Lentement mais sûrement... »

« Vif, rebondit, amical, fragile, en groupe. »

« Le chat étudie son environnement... »



« C'est évident »



« Henri IV, il a su s'adapter ! »

« On essaye, on essaye, on échoue, on réussit et on cherche à aller plus loin... »

## □ ANNEXE 8 (SUITE) : PORTRAIT CHINOIS DE L'AGENDA 21 ASSOCIATIF

Outil réalisé à partir des réponses des membres du groupe d'accompagnement collectif Associations en Pays de la Loire, le 20 janvier 2015

**Si l'Agenda 21 était...**

- Une marque**
  - Coca-Cola Life: « Pour irriguer la planète dans le bon sens du terme »
  - United Colors of Benetton: « L'unité autour d'un point commun »
  - Freitag: « Des produits recyclés en bâche, uniques, faits dans un état d'esprit amusant »
  - Buitoni: « Comme un plat de pâtes trop chaud, on a du mal à l'attraper »
- « équitable »** (Logo: WFP/FAO)
- biocoop**: « Durable et sain »
- RASHOMON**: « Le film Rashomon, des visions multiples d'un événement »
- LE LIVRE DE L'AVENTURE ROMAINE**: « Parce que c'est une aventure humaine »
- Une œuvre (film, livre, peinture...)**
- Un documentaire sur les gaz de schiste aux USA**: « Partager une culture commune en puisant des connaissances »

**L'Agenda 21 c'est**

organisé, valeur, référence, intelligence, simple, qualité, progressif, intéressant, malin, crédible, efficace, profond, flou, lent, riche, judicieux, multiple, juste, limité, long, structuré, référence

**L'Agenda 21 ce n'est pas**

usé, triste, simpliste, poussiéreux, prestige, vieux, rapide, flou, rigide, rebutant, passif, frugal, limitée, ennuyeux

**En quoi l'Agenda 21 serait...**

- Une personne**
  - « Sérieuse, concrète, construite, sociable, partenaire »
  - « Elle est tenace »
  - « Idéaliste »
  - « Cette personne est née avant tout le monde et elle mourra après tout le monde »
  - « Élégante, un peu compliquée »
  - « Utopiste, un peu folle »
- Un mode de conversation**
- Des ennemis**: « Trop compliqués, trop de bla bla, ils empêchent de se reposer sur ses lauriers, insistants, figeant, obligatoires »
- Des amis**

- « Dialogue »
- « écoute active »
- « jeu »
- « séduction »
- « critique »
- « co-construction »
- « humour »
- « interrogation »
- « autorité »

« Fidèles, souples, accessibles, bienveillants, constructifs, qui conseillent, serrent de repère, permettent de trouver le sens et de se questionner, pour le cheminement, la réflexion, dans la réalisation d'une démarche, d'une vision commune et d'intérêts communs »



## ☐ Associations citées

- ACCOORD (Nantes) - **17**
- ADAPEI Loire-Atlantique - **13, 17, 33, 38**
- ANACT (Paris) - **25**
- Charente Nature - **36**
- CLCV Loire-Atlantique - **9, 11, 18, 38**
- Collectif des festivals bretons - **11**
- Comité 21 - **13**
- Comité départemental olympique et sportif Aveyron - **29**
- Comité national olympique et sportif (CNOS) - **28**
- Comité régional olympique et sportif Pays de la Loire - **17, 38**
- Compagnie des Territoires (Grand ouest) - **38**
- CPIE Sèvre et bocage (Vendée) - **6**
- ECHO santé (Pays de la Loire) - **38**
- Ecopôle CPIE Pays de Nantes - **25, 29**
- Escalade entreprises (métropole nantaise) - **26, 38**
- Face Atlantique (Loire-Atlantique) - **38**
- Familles rurales Maine-et-Loire - **38**
- Familles Rurales Vendée - **22**
- Fédération des centres sociaux et socioculturels de la Gironde - **37**
- Fédération des centres sociaux du Nord - **9, 33**
- Fédération régionale des entreprises d'insertion en Pays de la Loire - **38**
- FNE Pays de la Loire - **6, 7, 13, 15, 27, 36, 38**
- Foyer du romarin (Clapiers, Hérault) – **25**
- Graine Aquitaine - **37**
- Graine Pays de la Loire - **33, 38**
- IMANIS (Paris) - **36**
- Ligue de l'enseignement (Paris) - **29**
- Ligue de l'enseignement Alpes du Sud - **9, 25**
- Ligue de l'enseignement de Côte d'Or - **9**
- Ligue de l'enseignement du Finistère - **36**
- Ligue de l'enseignement Gironde - **36, 37**
- Ligue de l'enseignement du Lot-et-Garonne - **26**
- Ligue de l'enseignement du Var - **7, 9**
- Meduli Nature (Aquitaine) - **37**
- ODCVL, comptoir des projets éducatifs (Epinal, Vosges) - **33**
- Petits débrouillards Aquitaine - **36, 37**
- Petits débrouillards Grand Ouest - **22, 38**
- POC POK (6par4 et les 3 éléphants – Laval) - **38**
- Pôle de coopération des musiques actuelles Pays de la Loire - **15, 28, 34**
- Réseau aquitain des musiques actuelles (RAMA) - **13, 37**
- SIS Association - **38**
- Synergies (Mayenne) - **23, 30, 34, 38**
- UFOLEP Loire-Atlantique - **22, 29**
- Union départementale des offices de tourisme et syndicats d'initiative du Nord - **29**
- UNIOPSS (Paris) - **32**
- Un parrain, 1 emploi (Loire-Atlantique) - **11, 34, 38**
- URCPIE Rhône-Alpes - **33, 36**
- URIOPSS Pays de la Loire - **29, 38**

## ☐ Partenaires et acteurs ressources cités

- ADEME - **25, 29**
- AFNOR - **32**
- Agence Lucie - **32**
- AGEPLA - **9**
- Alsace Active - **12**
- ARPE PACA - **22, 31**
- Associathèque **8**
- Association Communication et Information pour le Développement Durable (ACIDD) - **36**
- Association française des trésoriers et des responsables d'associations (AFTRA) - **25**
- Associations mode d'emploi - **21**
- AVISE - **12**
- Chercheurs d'art (les) - **17**
- CHORUM - **26**
- CJDES - **31**
- Centre 1, 2, 3 Go au Québec - **16**
- Centre national d'appui et de ressources (CNAR) - **12, 13, 28**
- Centre régional de ressources et d'animation (C2RA) - **24**
- Comité 21 - **8, 11, 16, 19, 20, 24, 28, 31, 32, 35, 38**
- Conseil général des Bouches-du-Rhône - **9, 24, 26**
- Conseil général de la Gironde - **9**
- Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale (CNCRES) - **12**
- CRESS Basse Normandie - **13**
- CRES Champagne Ardenne - **24**
- DREAL Pays de la Loire - **8, 9**
- Enjeux et des Hommes (des) - **16**
- FONDA (la) – Fabrique associative - **8, 20, 24**
- FONDES Pays de la Loire - **12**
- France Active - **12**
- France Bénévolat - **15, 16**
- IFREE - **37**
- KPMG - **20**
- Maison de l'emploi et de la formation de l'agglomération caennaise - **13**
- Mecenova - **22**
- Medef - **20**
- Ministère de la Ville, de la jeunesse et des sports - **9, 11, 20, 21, 31**
- Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie - **21**
- Mouvement associatif (le) - **8**
- Observatoire de la décision publique - **29**
- ORSE - **20, 22**
- Passerelles et compétences - **22**
- Plateforme Eco-événement - **26**
- Pro Bono - **21**
- Programme des Nations Unies sur l'Environnement (PNUE) - **35**
- Rameau (le) - **20, 21**
- Réseau d'aide et de conseils aux associations de Savoie - **29**
- Réseau National des Maisons d'associations (RNMA) - **32**
- Recherche & Solidarités - **8, 16**
- Réseau rural - **29**
- Sequovia - **25**
- Terri(s)toires - **36**
- Tribouille (la) - **17**
- UDES - **12**

## ❑ La boîte à outils en ligne du Comité 21 – Rubrique Agenda 21 d'associations

Pour compléter ce guide et mettre à disposition l'ensemble des ressources utilisées lors de l'accompagnement de nos adhérents depuis 2011, une rubrique Agenda 21 d'associations a été créée sur notre boîte à outils en ligne. Celle-ci est réservée aux adhérents du Comité 21. Elle propose une centaine de documents et sera actualisée et complétée au fil de nos travaux.

The screenshot shows the 'Boîte à outils' website interface. At the top, there are navigation tabs for 'RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE des entreprises', 'AGENDA 21 de territoires', 'AGENDA 21 scolaires', and 'AGENDA 21 d'associations'. The main header reads 'LES BOÎTES À OUTILS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE'. A search bar and 'Mes favoris' are on the right. Below the header, a banner for 'AGENDA 21 d'associations' features a collage of people working. The main content area is divided into sections: 'Sélectionnez une étape' with a list of 6 steps (from 'IMPULSER ET ORGANISER LA DÉMARCHÉ' to 'ÉVALUER, RENDRE COMPTE ET PÉRENNISER SA DÉMARCHÉ'), 'Recherche par tag', and 'Agenda 21 d'associations' which includes filters for 'Choisissez les ressources', 'Type d'outil' (VIDEO, LIEN, DOC), and 'Source' (C21, C21 POL, AUTRES). A summary bar shows 'Total 61 outils' and 'Les derniers modifiés'. Below this is a list of resources with columns for type (DOC or LIEN), title, star rating, and action icons (heart, download, search, eye).

Type	Titre	Évaluation	Actions
DOC	Grille de lecture DD_CG Essonne	★★★★★	♥ ↓ 🔍 👁
LIEN	Collectif des festivals bretons : quizz et fiches pratiques	★★★★★	♥ ➔ 👁
DOC	Note "Comment s'engager" Collectif des Festivals	★★★★★	♥ ↓ 🔍 👁
LIEN	Projets 19 à Paris : quizz et guides d'actions	★★★★★	♥ ➔ 👁
LIEN	Portefeuille de compétences	★★★★★	♥ ➔ 👁
DOC	Comité 21 PDL : note de cadrage	★★★★★	♥ ↓ 🔍 👁
LIEN	Medef : guide pour développer les partenariats entreprises/associations	★★★★★	♥ ➔ 👁

**L**e secteur associatif va devoir se développer en prenant en compte la baisse des dotations publiques et les crises identitaires et structurelles qui interrogent les valeurs et trop souvent la durabilité de l'action. Avec près de **70 000 associations en Pays de la Loire**, dont **16,4% (contre 14% au national) emploient plus de 115 000 salariés (soit 10,6% des emplois privés)**, et sans négliger le travail non monétarisé de **700 000 bénévoles**, mesurer la responsabilité sociétale de ces partenaires stratégiques pour les territoires devient un impératif. Cette démarche invite les associations à repenser leurs pratiques, à créer de nouvelles synergies avec les acteurs du territoire, à diversifier leurs sources de financement mais aussi à imaginer de nouvelles formes de gouvernance, plus collaboratives.

*Pourquoi s'engager dans une démarche de développement durable ? Quels sont les gains pour une association ? Sous quelle forme doit-on formaliser cet engagement (stratégie de responsabilité sociétale, Agenda 21 associatif, document stratégique unique « projet associatif / projet développement durable »...) ? Quelles sont les étapes clés à suivre ? Comment s'engager sans épuiser des équipes déjà sur-sollicitées ?*

Ce guide dresse un premier panorama national de la responsabilité sociétale des associations à travers huit étapes, le retour d'expérience d'une cinquantaine d'associations, et la présentation de quarante outils testés et de nombreux acteurs ressources pour faire les premiers pas.

Depuis sa création en 1994, le Comité 21 (Comité français pour le développement durable) a fait de la déclinaison territoriale du développement durable sa première mission. En 2010, avec l'installation de sa première antenne régionale en Pays de la Loire, le Comité 21 a décidé d'accompagner et de faire monter en compétences les associations sur ces sujets. Il propose ainsi depuis 4 ans un accompagnement collectif, en partenariat avec la DREAL Pays de la Loire, pour aider le secteur à s'engager dans la responsabilité sociétale. Une vingtaine d'associations a ainsi été suivie et a contribué à ce travail méthodologique.

Ce guide a été rédigé par **Yoann Chagnaud**, chargé de mission territoires durables au Comité 21 Pays de la Loire.

Avec le soutien de :



## GUIDE SUR LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ASSOCIATIONS

→ Méthodologie, outils  
et pratiques



### Comité 21

(Comité français pour le  
développement durable)

3 boulevard de la Loire

44200 Nantes

Tél : 02 28 20 60 81

[www.paysdelaloire.comite21.org](http://www.paysdelaloire.comite21.org)