Gestion de la durabilité

Développement d'un outil basé sur les ODD et à destination des entreprises d'économie sociale

GT4 | Octobre 2021 | Note méthodologique

Lola Arpigny (escap), Catherine Bolly (ConcertES), Caroline Jansen (UNIPSO), Charlotte Moreau (ULiège), David Bastin (W.Alter), Simon Meert (ULiège), Helena Sadzot (ULiège)

1. Contexte

Les entreprises d'économie sociale (et plus largement, les PME orientées « durabilité ») sont demandeuses de pouvoir disposer davantage d'outils de gestion adaptés à leurs réalités (taille, mission sociale, gouvernance démocratique, ancrage local, etc.) et ce, afin de les aider à améliorer leurs performances. Singulièrement, de par leur orientation par essence sociale, elles gagneraient particulièrement à bénéficier d'un outil de gestion de la durabilité (au sens du développement durable). En effet, un tel outil pourrait les encourager à objectiver la qualité de leurs pratiques et à les améliorer afin de générer plus d'impact au sein de l'écosystème dans lequel elles évoluent. D'autre part, si intégré, cet outil managérial pourrait également amener ces entreprises à mieux dialoguer avec leurs parties prenantes (bénéficiaires, client·e·s, travailleur·euse·s, financeurs, bénévoles, fournisseurs, etc.) en améliorant la transparence de leurs activités. Il jouerait alors un rôle de différentiation et améliorerait le positionnement « durable » des entreprises sociales dans le paysage entrepreneurial. Or, à ce jour, il n'existe pas encore d'outil de gestion de la durabilité intégré et adapté aux besoins et aux spécificités de ces acteurs.

Pour pallier ce manque, les Objectifs de Développement Durable (ODD) offrent aujourd'hui un point de départ particulièrement intéressant (la plupart des grandes entreprises s'en emparent d'ailleurs depuis plusieurs années dans leurs activités de *reporting*). Elaborés par les 193 pays membres des Nations Unies autour de 17 objectifs, 169 cibles (sous-objectifs) et 244 indicateurs, les ODD constituent depuis 2015 le cadre de référence mondial en matière de développement durable. Aussi connu sous le nom d'Agenda 2030, l'objectif de ce cadre est clair : rassembler les acteurs de l'ensemble de la société autour d'un projet de transition écologique, économique et politique juste et inclusive pour atteindre un développement soutenable et équitablement partagé d'ici la fin de la décennie.

Figure 1 : Les 17 Objectifs de Développement Durable.

Depuis le 7 juillet 2016, date à laquelle le Gouvernement wallon adoptait sa « Deuxième Stratégie de Développement Durable », la Wallonie s'est d'ailleurs engagée à s'inscrire activement dans la mise en œuvre de ces 17 Objectifs. En mai 2020, elle publiait le bilan des progrès de la Wallonie vis-à-vis des ODD[1], un peu plus de deux ans après le premier rapport[2] et quatre ans après l'adoption de l'Agenda 2030. En dépit de ces avancées politiques, plus récemment, en juillet 2021, le Bureau Fédéral du Plan tirait la sonnette d'alarme en nous rappelant que l'atteinte – à l'échelle nationale – des ODD en 2030 allait véritablement nécessiter « une rupture de tendance »[3]. De quoi donner du pain sur la planche… aux citoyen·ne·s, aux états mais également aux entreprises qui sont désormais également reconnues pour leurs responsabilités en tant qu'actrices du changement.

2. Les réalisations

Dans ce contexte particulier, en septembre 2020, les membres du GT4 d'escap ont décidé de travailler à la création d'un outil de gestion de la durabilité construit à partir du cadre offert par les Objectifs de Développement Durable (ODD). A terme, cet outil sera accessible sur une plateforme en ligne et respectera (entre autres) les caractéristiques suivantes : simplicité d'utilisation, adaptabilité aux spécificités des entreprises sociales, flexibilité d'utilisation en fonction des ressources internes disponibles, orientation « réseau » en servant de medium de connexions et d'inspirations entre les entreprises. Du reste, l'objectif premier de l'outil est de permettre l'(auto-)objectivisation et l'amélioration des contributions des entreprises d'économie sociale aux ODD. Cependant, au-delà de l'impact direct que cet outil pourra avoir sur le territoire au regard de la poursuite et de l'atteinte des ODD, son utilisation partagée pourra également démontrer la légitimité et l'intérêt des acteurs de l'économie sociale et du secteur dans sa globalité, à la fois auprès du grand public, des acteurs privés orientés ou non « durabilité » ainsi qu'auprès des mondes académique et politique. Ce, notamment grâce aux rapports de durabilité dont les entreprises pourront bénéficier à l'issue du processus d'utilisation de l'outil, brièvement présenté ci-après.

Avec ces objectifs ambitieux en ligne de mire, trois avancées majeures ont été réalisées durant la première année de travail du GT4 (2020-2021).

- ✓ Premièrement, les membres du GT ont construit **un cadre conceptuel** permettant de relier l'agenda global fourni par les 17 ODD leurs 169 cibles (ou « sous-objectifs ») au contexte spécifique de chaque entreprise. Ce cadre s'articule autour de quatre concepts : l'objectif de développement durable, le levier d'action, l'activité ou la pratique clé et l'indicateur clé. Ils sont traduits comme suit :

1. Un objectif de développement durable correspond à un enjeu mondial de société à résoudre pour 2030.
2. Un **levier d'action** correspond à une **catégorie de démarches** qui permet à une entreprise de contribuer à l'atteinte d'un objectif de développement durable.

---

[1] Le rapport « Où en est la Wallonie par rapport aux objectifs de développement durable ? » décrit le bilan des progrès de la Wallonie vis-à-vis des ODD entre 2017 et 2019.
[2] Rapport de mise en œuvre en Wallonie des Objectifs de développement décrit la situation de départ de la Wallonie sur le chemin à parcourir pour atteindre les ODD.
[3] Le rapport du Bureau Fédéral du Plan est disponible ici (15/07/2021).

3. Une activité/pratique clé correspond une concrétisation entrepreneuriale d'un levier d'action.
4. Un **indicateur clé** correspond à une **variable quantitative** qui matérialise l'implémentation d'une activité ou pratique clé.

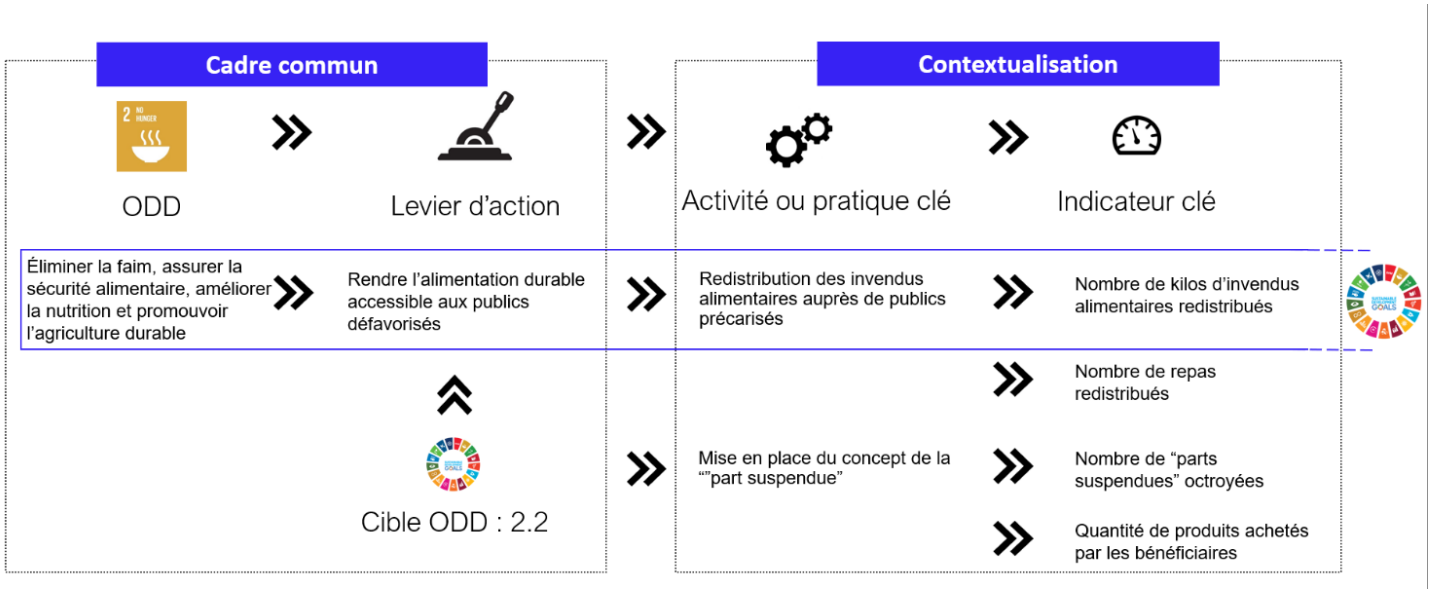

Figure 2 : Cadre conceptuel de l'outil de gestion de la durabilité.

Comme illustré dans la Figure 2, l'objectif d'adaptabilité de l'outil aux spécificités des entreprises sociales est rencontré grâce à la scission du cadre conceptuel en deux parties distinctes. La première (à gauche) correspond au « catalogue de leviers d'action » et reprend un ensemble d'action concrètes permettant de contribuer à la réalisation d'un (ou plusieurs) ODD et potentiellement implémentables à l'échelle d'une entreprise. La deuxième partie du cadre conceptuel (à gauche) est quant à elle spécifique à chaque entreprise. Lors de l'utilisation de l'outil, ces dernières seront invitées par la plateforme à préciser individuellement comment elles mobilisent tel ou tel levier d'action via les activités ou les pratiques qui leur sont propres. A partir de leurs réalités de terrain, elles pourront alors définir un indicateur qui leur permettra d'objectiver leurs performances extra-financières à un instant t et de suivre leurs évolutions dans le temps. Ainsi, elles pourront associer l'Agenda 2030, par nature global, à leurs actions locales.

✓ En deuxième lieu, les membres du GT ont collectivement abouti à un **catalogue de 511 leviers d'action** adaptés aux entreprises et qui traduisent directement les 17 objectifs « macros » fourni par les ODD. Elaboré sur base d'une revue de la littérature entrepreneuriale en lien avec les ODD, ce catalogue est bien entendu provisoire. Il pourra grandir et évoluer au fil des « rounds de validation » des leviers d'action par les institutions sélectionnées par les membres du GT sur base de leur expertise sur une des 17 thématiques soulevées par les ODD (ex : Greenpeace pour l'ODD 13, Cociter pour l'ODD 7). Fin aout 2021, le GT a lançait d'ailleurs le premier « round de validation ». De plus, lors de la diffusion officielle de l'outil, cette liste sera étayée par

l'alimentation permanente des acteurs qui s'empareront dudit outil en leur offrant la possibilité d'y contribuer activement, sur base des réalités rencontrées.

- ✓ La troisième contribution du GT est d'avoir développé une première version du **processus d'utilisation en quatre étapes** par lequel chaque entreprise devra passer lors de l'utilisation de l'outil. Au terme de la 4e étape, l'entreprise obtiendra alors un rapport de durabilité à la forme standardisée mais dont le contenu sera spécifiquement adapté à son contexte. Ainsi, elle pourra mieux dialoguer avec ses parties prenantes (dont certaines auront été consultées lors de l'étape 1 du processus). La Figure 3 illustre ce processus.

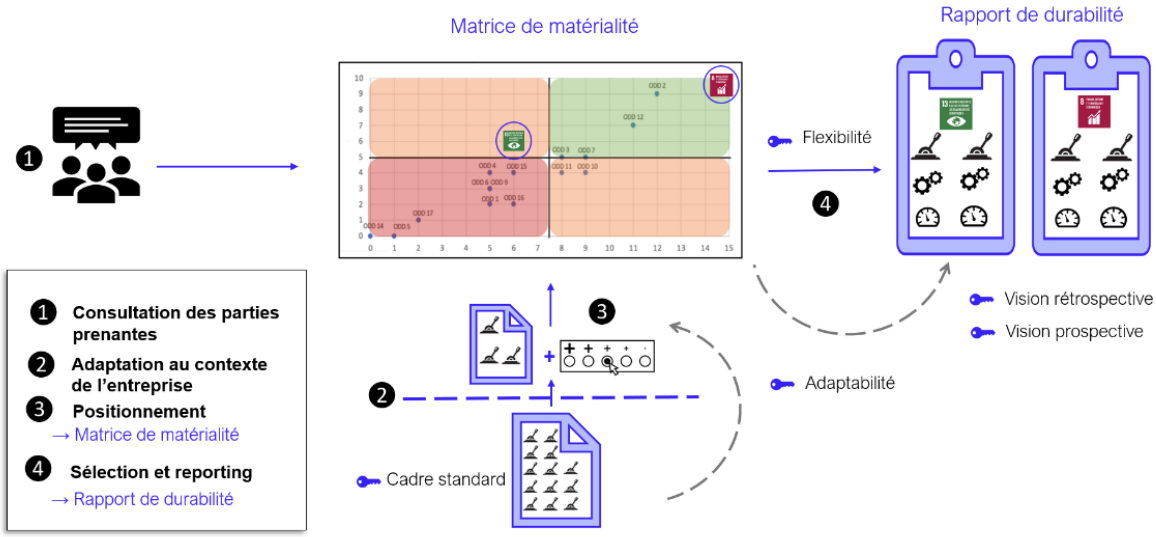

Figure 3 : Processus d'utilisation de l'outil de gestion de la durabilité.

3. Les chiffres clés

La première année de travail du GT4 peut être illustrée par les chiffres clés suivants →

- **5** membres
- **6** réunions de travail
- **511** leviers d'action
- **52** institutions expertes identifiées dont 17 contactées
- **1** participation à un projet OCDE autour de l'impact social des entreprises sociales et les ODD
- **1** financement de projet de thèse lié au développement de l'outil

4. Les perspectives

Le GT4 a naturellement renouvelé sa candidature au projet escap afin de bénéficier des ressources qu'il propose en termes de visibilité, de réseau et de soutien financier. Cette année, les membres du GT (ancien·ne·s et nouveaux·elles) poursuivront le développement de l'outil en visant l'atteinte des quatre objectifs suivants :

1. Améliorer la méthodologie de l'outil
    - Assurer la pertinence et la complétude de la liste des leviers d'action
    - Assurer la fluidité du parcours utilisateur, ainsi que sa pertinence vis-à-vis des entreprises d'économie sociales
2. Améliorer la visibilité et la légitimité de l'outil
3. Confronter l'outil au terrain
4. Planifier la réalisation technique de l'outil

Cette note méthodologique liée au développement d'un outil de gestion de la durabilité basé sur les 17 Objectifs de Développement Durable a été réalisé dans le cadre du projet escap par un groupe de travail (GT4) entre septembre 2020 et septembre 2021.

Pour plus d'informations → escap.be