



Comment dynamiser mon organisation et mon projet associatif grâce à la RSO ?

Atelier IDEAS Lab

Le mardi 8 mars 2022

**Agence LUCIE : Saliha MARIET
Maisons Familiales Rurales : Laure BOIS
et David LEDWON**

LES OBJECTIFS DE L'ATELIER

- Préciser ce que recouvre la Responsabilité Sociétale des Organisations
- Mettre en perspective la RSO et le projet associatif
- Montrer les bénéfices apportés par la RSO
- Expliquer comment mettre en œuvre la RSO dans votre organisme

AGENDA (9h30-12h)

- **Introduction par Suzanne Chami, Déléguée Générale de l'Institut IDEAS**
- **La notion de RSO dans les bonnes pratiques du guide IDEAS**
- **Présentation de l'Agence LUCIE puis définition et mise en œuvre de la RSO par Saliha Mariet**
- **Témoignage des Maisons Familiales Rurales par Laure Bois et David Ledwon**
- **Echanges avec les participants**

L'Institut IDEAS, en action

Les associations, fondations et fonds de dotation....

→ L'Institut IDEAS propose 4 solutions pour renforcer la capacité d'action et de développement des organismes sans but lucratif

EVALUER

ses pratiques
avec l'AUTODIAG



- ✓ 10 minutes / en ligne
- ✓ Evaluer l'organisation
- ✓ Comparer ses pratiques

DÉCOUVRIR

les 90 Bonnes Pratiques
du Guide IDEAS



- ✓ Accessible à tous 
- ✓ 90 bonnes pratiques
- ✓ 3 thèmes :
 - Gouvernance
 - Finance
 - Pilotage & Evaluation

S'INSPIRER

Avec la web série
« *Témoins engagés* »



- ✓ Témoignages d'associations
- ✓ Conseils pour appliquer les bonnes pratiques
- ✓ Un épisode par bonne pratique

S'ENGAGER

Jusqu'au label IDEAS
avec un
accompagnement



- ✓ Approche 360 ° dans la durée
- ✓ Accompagnement personnalisé
- ✓ Un label pour valoriser
- ✓ Une Communauté pour échanger



RSO et bonnes pratiques IDEAS

Responsabilité Sociétale : « Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique et qui contribue au **développement durable** y compris à la santé des personnes et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».

(Source : ISO26000 <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>)

Objectif de Développement Durable (ODD) : Désigne les dix-sept objectifs établis par les États membres des Nations unies et qui sont rassemblés dans l'Agenda 2030. Cet agenda a été adopté par l'ONU en septembre 2015. Ils constituent l'Agenda 2030, qui associe à chaque objectif des cibles à atteindre à l'horizon 2030, en vue d'éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous (Source : La Fonda <https://fonda.asso.fr/ressources/les-17-objectifs-de-developpement-durable>).

Les bonnes pratiques qui font référence à la Responsabilité Sociétale (2/2)

UN PLAN STRATEGIQUE A MOYEN TERME (3-5 ans)

Bonne Pratique 28 : Existence d'un document de planification stratégique.

Découlant du projet associatif, il s'organise en référence à la vision, la mission et les valeurs formulées dans

le projet afin de tendre à sa réalisation ;

- Explicitant le modèle socioéconomique sur lequel repose l'entité,
- Définissant des objectifs stratégiques, il les décline en projets opérationnels pour leur réalisation,
- Incluant les thèmes de **Responsabilité Sociétale** et la référence aux **objectifs de développement durable** sur lesquels l'entité choisit de s'engager,
- Tenant compte des risques stratégiques, sectoriels et environnementaux propres à l'entité,
- Il est établi en connaissance des attentes des parties prenantes pour :
 - L'identification des besoins,
 - L'élaboration (ou l'amélioration) des actions et les modalités de mise en œuvre.
 - Initier la démarche de mesure d'impact

Les bonnes pratiques qui font référence à la Responsabilité Sociétale (1/2)

UN ORGANE DELIBERANT QUI APPROUVE ET CONTRÔLE

Une recherche de participation active des adhérents (ou des administrateurs pour les fondations) pour assurer la qualité de la prise de décision par un organisme délibérant informé qui approuve, amende ou rejette, et contrôle.

Bonne Pratique 18 : Le rapport annuel présenté par la direction générale à l'organe délibérant aborde la mise en œuvre du plan stratégique et plus particulièrement les projets dans le domaine de la **Responsabilité Sociétale**.



2

Présentation de l'Agence LUCIE Définition et déploiement de la RSO

Saliha MARIET – Agence LUCIE

Développer votre impact positif avec LUCIE

Créée en 2009, l'agence LUCIE est une SAS détenue à 50 % par des associations et à 50 % par des entreprises.

Notre mission : proposer des **solutions RSE** adaptées **pour toutes les organisations.**

Vous décidez de démarrer **à l'étape de votre choix** avec la liberté d'avancer en fonction de vos ambitions !



1 Découvrir & s'inspirer



2 Se Former



3 Se faire accompagner



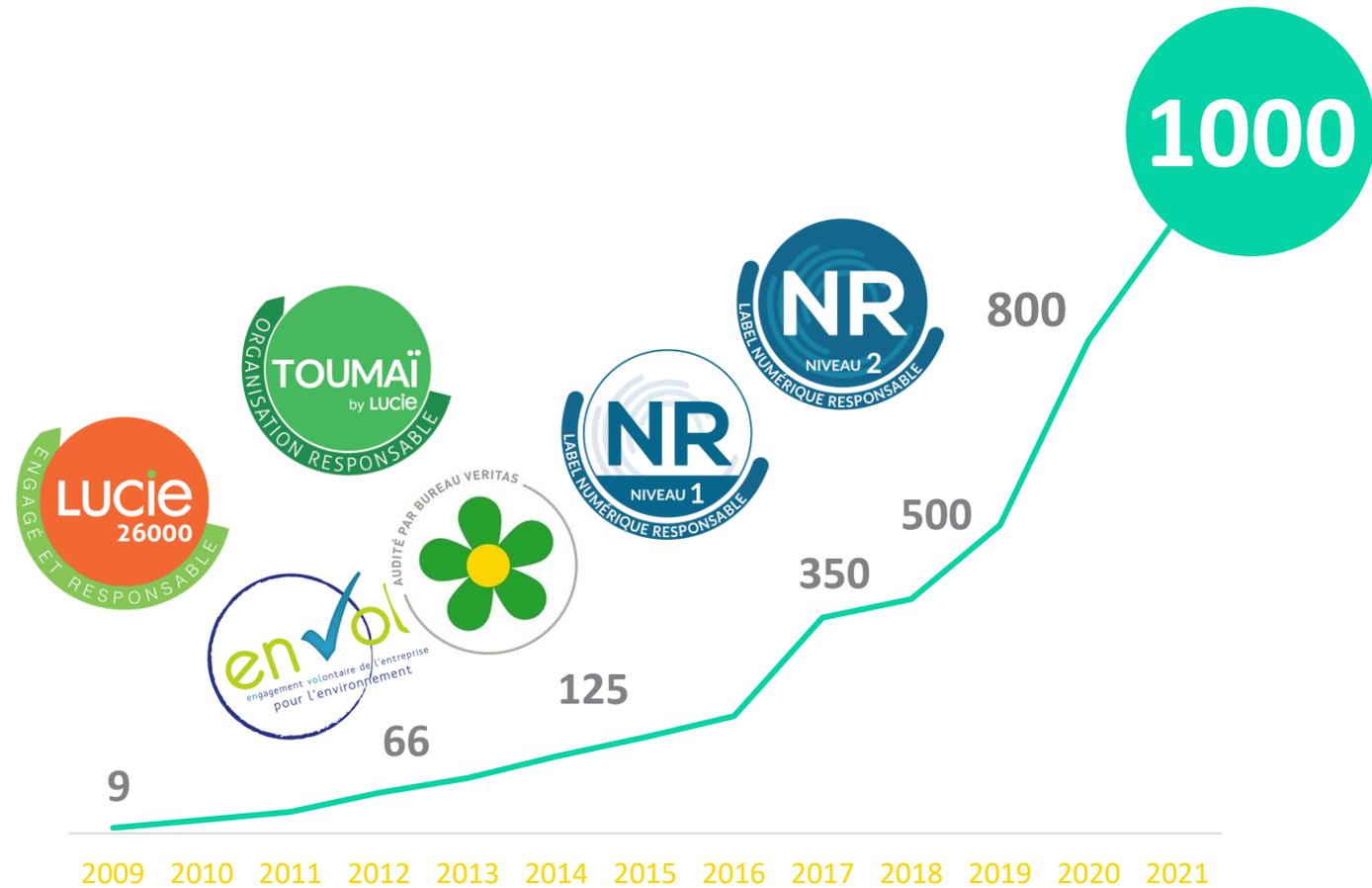
A partir de cette étape, votre organisation rejoint les **1000 organisations** de la **Communauté LUCIE** et accède aux avantages.



4 Se labelliser

La Communauté LUCIE

La première et plus grande communauté en Europe, d'entreprises, associations et collectivités profondément engagées en RSO !



08/03/2022

Agence LUCIE - Institut IDEAS



Se labelliser LUCIE 26000

Un processus de labellisation exigeant et transparent



Je rejoins la **Communauté LUCIE** et j'accède à LUCIE Faire



Une démarche d'amélioration continue



Pour toutes les organisations



Durée de labellisation 3 ans

La RSO : quel intérêt pour une association ?

CENTRE DE FORMATION LUCIE

Formation ISO 26000

Auto-évaluation

Par l'organisation

Audit initial



Prise d'engagements

Par l'organisation

Attribution du label

Par un comité de labellisation indépendant

Début de la labellisation

Audit + comité de labellisation de suivi



+ 18 mois

Renouvellement du label

Par l'organisation

+ 36 mois

Début de la démarche et entrée dans la Communauté LUCIE

Phase de préparation à la labellisation entre 6 mois et un an

Durant 3 ans, l'organisation progresse et met en place ses engagements RSE

Se labelliser LUCIE 26000

Le label RSE de référence

650

Organisations

engagées dans le référentiel LUCIE 26000

250

Labellisés

LUCIE 26000



Allp, Apard et Oïkia sont membres du groupe Adène



Ils sont labellisés LUCIE



L'écosystème LUCIE

PARTENAIRES STRATÉGIQUES

60

Experts du
Comité de
labellisation



200

consultants
LUCIE

ÉVALUATEURS



INTERNATIONAUX



EXPERTS



INSTITUTIONNELS



MÉDIAS



CLUBS ET RÉSEAUX



FRANCE
OSONS ÊTRE
DIRIGEANT-ES
AUTREMENT



ASSOCIATION pour la RSE



SYNDICAT NATIONAL
DES ASSOCIATIONS
D'ARTISANAT & COMMERCE
à but non lucratif





Quel est votre niveau de connaissance autour de la RSO ?

A : je n'y connais rien, c'est du chinois

B : j'en ai vaguement entendu parler, notamment du Développement Durable

C : je connais les principaux enjeux RSO mais pas comment les mettre en œuvre

D : je maîtrise parfaitement les enjeux RSO, ça fait partie de mes fonctions et compétences au sein de mon organisation

Définition de la RSO



La **R**esponsabilité **S**ociétale des **O**rganisations, c'est
l'application du développement durable à une
organisation



**Objectif : répondre aux intérêts de toutes les parties prenantes
et aller au-delà de la réglementation**

- 1987** Définition du développement durable (Rapport Brundtland – ONU)
- 1992** Sommet de la Terre à Rio
- 1999** Avec le **Global Compact** (ONU), la RSE se déploie dans les entreprises;
- 2001** Loi NRE pour les grandes entreprises (reporting RSE)
- 2003** Adoption de la Stratégie Nationale du Développement Durable
- 2009** Lois Grenelle
- 2010** Publication de la **norme ISO 26000**
- 2012** Création de la plateforme RSE
- 2015** Adoption par l'ONU des **Objectifs du Développement Durable** (ODD)
- 2017** Loi sur le devoir de vigilance
- 2019** Loi PACTE

La RSO : quel intérêt pour une association ?



S'engager dans une démarche RSO est une réelle opportunité pour renforcer les valeurs et le fonctionnement du monde associatif.

C'est aussi un véritable levier de performance et de développement des associations :

- ✓ **de mobiliser l'ensemble des parties prenantes de l'association (adhérents, salariés, administrateurs...) autour de la construction d'une réflexion partagée : le projet de l'association**
- ✓ de structurer son engagement
- ✓ de s'inscrire dans une dynamique territoriale
- ✓ 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

La RSO : quelle valeur ajoutée pour une association ?



Les bénéfices économiques de la RSO peuvent être mesurés par des méthodes appropriées. Ils sont le plus souvent supérieurs aux coûts.

Les coûts sont visibles



Les bénéfices ne sont pas tous visibles



Je réduis mes consommations et donc mes factures (énergie, consommables, papier...)



Coûts évités



Adhésion renforcée



Réduction des risques



Augmentation de l'activité

J'innove pour m'adapter aux besoins des adhérents, clients et partenaires du territoire et je développe ainsi mon activité

J'augmente le bien-être de l'équipe (formations, conditions de travail, santé-sécurité...) et donc l'adhésion au projet de l'association (motivation, sérénité, engagement...)

J'identifie, préviens et réduit les risques opérationnels (respect des obligations légales, corruption, atteinte aux Droits des personnes...) et je protège ainsi la réputation de mon organisation tout en renforçant son image

POUR UNE ACTION RSO : 4 TYPES DE BÉNÉFICES CACHÉS

Comment évalueriez-vous le niveau de maturité RSO de votre organisation aujourd'hui ?

A : Novice (aucune démarches ou actions RSO)

B. Débutant (quelques actions RSO mises en place sur certains enjeux mais pas de démarche établie)

C. Confirmé (existence d'une démarche globale avec un plan d'actions)

D. Avancée (existence d'une démarche RSO intégrée au projet associatif, un plan d'actions et des indicateurs avec mobilisation des parties prenantes internes et externes)

Comment déployer la RSO ?



1 Structurer la démarche et organiser le pilotage

- Une démarche de RSO doit être transversale (versus fonctionnement pyramidale) : un engagement et une implication forte des instances de gouvernance est nécessaire (mise en place d'un Comité stratégique / Commission RSO / Comité de parties prenantes)

Les bonnes questions à se poser :

- Quelle organisation est mise en œuvre de la RSO au sein de l'association ? Quels sont les moyens humains et financiers alloués ?
- Existe-t-il un comité de pilotage stratégique ? L'ensemble des composantes de l'association sont-elles représentées ?
- La démarche de développement durable bénéficie-t-elle d'un pilotage opérationnel ? Favorise-t-il la transversalité et l'efficacité ?

Comment déployer la RSO ?



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

- 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 la RSO ne soit pas vu comme une charge de travail supplémentaire,
- Mettre en place des moments d'échanges constructifs et conviviaux dans la durée
- Faire des salariés/administrateurs des porte-paroles du développement durable auprès des parties prenantes,

Les bonnes questions à se poser :

- Les salariés sont-ils associés à la définition du projet associatif ?
- Des actions de sensibilisation et d'éducation sont-elles organisées régulièrement pour ancrer les changements de pratiques au quotidien ?
- Les salariés ont-ils été formés au développement durable ?
- Les salariés ont-ils la possibilité de s'exprimer en continu sur la démarche (exemple : boîte à idées, séances de discussion, débats...) ?

3 Mobiliser les parties prenantes externes

- **La concertation et l'implication des parties prenantes externes, est un des fondements de la RSO pour la légitimité et de l'efficacité du projet associatif**
- Les parties prenantes amènent l'association à intégrer, ou à renforcer, des axes stratégiques, à formuler des réponses opérationnelles, à informer des résultats obtenus, **à innover !**

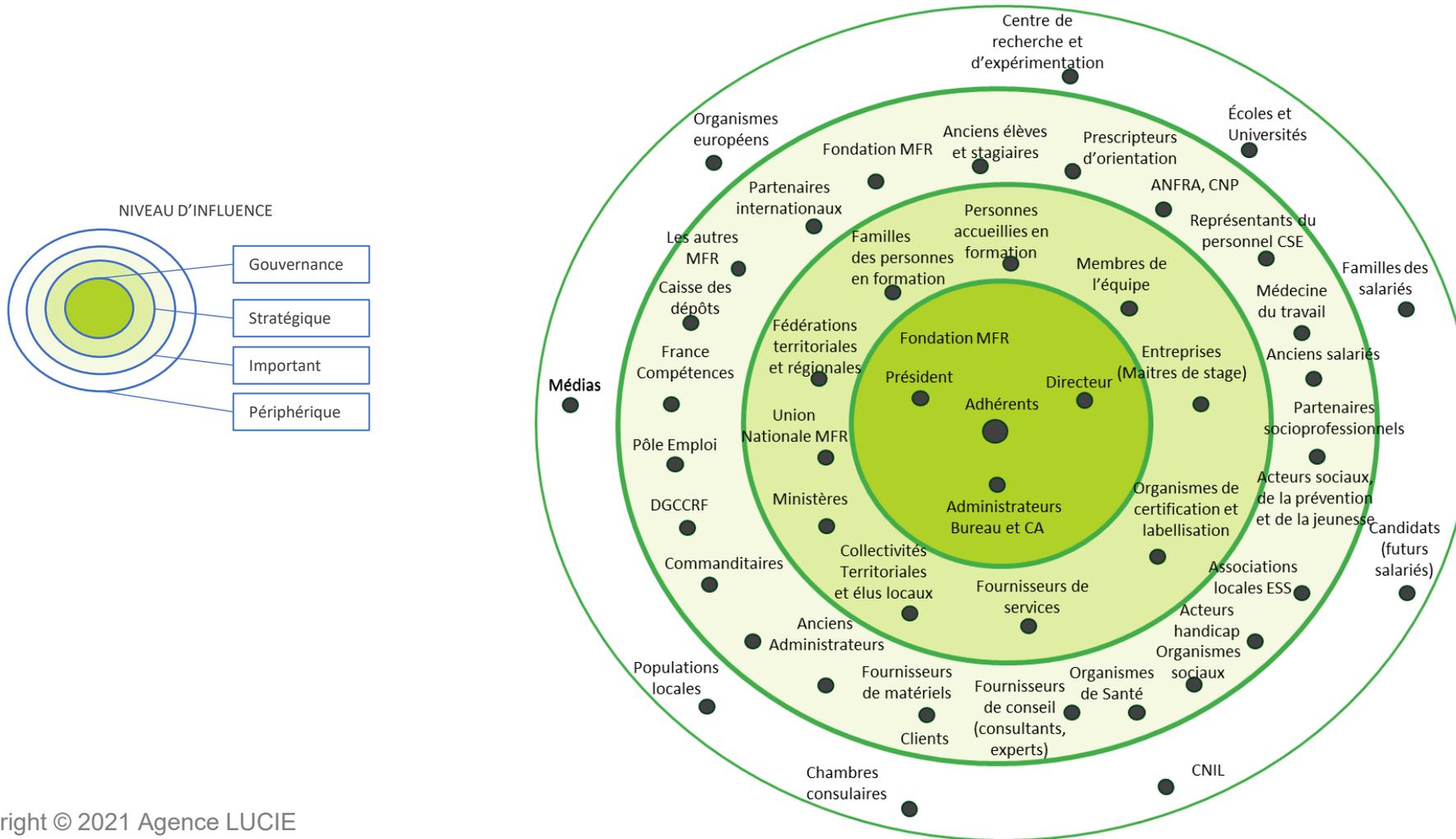
Les bonnes questions à se poser :

- L'association met-elle en œuvre des outils pour favoriser les échanges sur les questions RSO avec ses parties prenantes ?
- 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 ?
- L'association a-t-elle réalisé une cartographie de ses parties-prenantes ?

Comment déployer la RSO ?



3 Mobiliser les parties prenantes externes



Comment déployer la RSO ?



4 Identifier et prioriser les enjeux

- **Les enjeux RSO d'une organisation doivent être priorisés en fonction de son secteur activité. En effet, certains sont à considérer comme Essentiels et les autres comme Importants.**



1. Mettre en place une gouvernance responsable

1. Intégrer la démarche RSO à la stratégie globale
2. Garantir les conditions d'une gouvernance responsable



2. Respecter les droits des personnes

3. Respecter l'individu, sa dignité et ses droits fondamentaux
4. Prévenir toute forme de discrimination et promouvoir l'égalité des chances
5. Protéger les données personnelles et/ou confidentielles des parties prenantes



3. Développer des relations et conditions de travail responsables

6. Contribuer à la création d'emplois pérennes
7. Favoriser la qualité de vie au travail
8. Créer les conditions du dialogue social sous toutes ses formes
9. Protéger la santé et la sécurité des collaborateurs
10. Développer les compétences de tous les collaborateurs
11. Assurer un système de rémunération équitable et transparent



4. Préserver l'environnement

12. Eco-concevoir les produits, activités et services
13. Minimiser les consommations de ressources
14. Limiter au maximum les pollutions et nuisances de tous types
15. Déployer une démarche structurée de protection de l'environnement



5. Développer l'éthique dans les relations d'affaires

16. Prévenir tout acte de corruption active ou passive
17. Garantir les conditions d'une concurrence loyale
18. Agir en faveur de la responsabilité sociétale chez les fournisseurs
19. Créer des liens durables avec les fournisseurs



6. Respecter les intérêts des consommateurs

20. Favoriser des pratiques responsables en matière de commercialisation
21. Garantir la sécurité des produits et services et protéger la santé des consommateurs
22. Offrir un produit/service respectant les engagements qualité et les clauses contractuelles
23. Favoriser l'accès aux produits et services essentiels ou d'intérêt général



7. Viser le développement local et l'intérêt général

24. Contribuer au développement socio-économique des territoires d'implantation
25. Participer à des initiatives d'intérêt général

➤ **Un outil gratuit en ligne pour faire un premier diagnostic de votre maturité RSO**

Comment déployer la RSO ?



4 Identifier et prioriser les enjeux

- **Les enjeux RSO d'une organisation doivent être priorisés en fonction de son secteur activité. En effet, certains sont à considérer comme Essentiels et les autres comme Importants.**
 - **ESSENTIEL** : Enjeux incontournables pour la pérennité de l'organisation et à fort impact de par son secteur d'activité et son cœur de métier
 - **IMPORTANT** : tous les autres enjeux
- **Les enjeux Essentiels sont à considérer en priorité pour la mise en œuvre d'un plan d'actions.**

Les bonnes questions à se poser :

- Les parties-prenantes internes et externes sont-elles associées à la réflexion (collaborateurs, bénéficiaires...) ?
- La priorisation des enjeux RSO s'appuie-telle sur une analyse transversale des impacts de l'association ?
- Des diagnostics thématiques ont-ils été réalisés : bilan carbone, 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 ?

Comment déployer la RSO ?



4 Elaborer le plan d'actions RSO

- **Sur la base du diagnostic, l'équipe projet avec la participation de la direction/présidence de l'association, il s'agit d'identifier les actions opérationnelles à déployer : quoi / qui / quand / comment / combien ?**
 - Commencez par des actions élémentaires ayant des effets visibles.
 - Ne vous perdez pas dans les détails et n'essayez pas d'atteindre la perfection. L'association peut ne définir qu'un ou deux axes de travail et des actions qui la caractérisent.
 - L'important est de démarrer, les améliorations viendront chemin faisant.

Les bonnes questions à se poser :

- Le projet RSO est-il rattaché au projet de l'association ? Comment le projet RSO réinterroge-t-il les pratiques ?
- Le plan d'actions est-il formalisé par un document ? Un pilote a-t-il été identifié pour chaque action ?
- L'identification des actions repose-t-elle sur une réflexion collective ?
- Les axes retenus s'appuient-ils sur des engagements à court, moyen et long terme ?

Comment déployer la RSO ?



5 Evaluer, rendre compte de la démarche

- **La RSO est une démarche d'amélioration continue. Il s'agit de définir des indicateurs pour mesurer la valeur ajoutée et l'efficacité du projet associatif mis en œuvre.**
- **Pour être efficace, l'exercice doit s'appuyer sur des critères à la fois quantitatifs et qualitatifs**

Les bonnes questions à se poser :

- La démarche RSO s'inscrit-elle dans une démarche d'amélioration continue lisible et partagée ?
- Les résultats du projet de développement durable sont-ils communiqués régulièrement de façon exhaustive, transparente et accessible pour tous (via un rapport RSO ou dans les outils et les événements de l'association par exemple) ?
- De nouveaux moments de convivialité ont-ils été créés grâce à la démarche ?
- Existe-t-il des relais « non hiérarchiques » tels que des « ambassadeurs RSO » au sein des différents « services », et partenaires ?

Comment déployer la RSO ?



5 Evaluer, rendre compte de la démarche



6 Communiquer et maintenir la dynamique

- **Il s'agit de faire connaître et de partager le projet, ses objectifs et les moyens mis en œuvre à tous les acteurs concernés.**
- 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 (publications, événements, supports, internet...)**
- **Le maintien de la dynamique dans le temps passe par de nouveaux partenariats et d'une ouverture croissante de l'association aux dynamiques territoriales.**

Les bonnes questions à se poser :

- Les indicateurs sont-ils pertinents (clairs, précis, analysables, comparables dans le temps) ? Permettent-ils de montrer l'évolution des engagements pris envers les parties prenantes ?
- Un dispositif d'évaluation est-il formalisé (exemple : tableau de bord) ?
- Vous servez-vous de l'évaluation pour faire évoluer la stratégie, noter tous les sujets qui émergent, les questionnements et les potentiels d'amélioration ?

Origines du projet MFR

- Engagement précurseur du Mouvement MFR en 2019
- Volonté de transformer une contrainte réglementaire (Qualiopi) en un engagement allant bien-au-delà
- Valoriser les fondamentaux des MFR et s'engager dans une démarche d'amélioration continue : un référentiel RSO exigeant aligné sur l'ISO 26000 et les valeurs éthiques des MFR (gouvernance participative, projet éducatif inclusif basé sur l'alternance, ancrage territorial...)
- Engagement dans la labellisation de l'ensemble des MFR : formation, accompagnement, auto-évaluation, audits et labellisation
- **Une centaine de MFR labellisées à ce jour**



3

Présentation de la démarche RSO par la Maison Familiale Rurale de Damvillers

Laure Bois : Directrice

David Ledwon : Administrateur

Sommaire

- Le mouvement des MFR
- La MFR de Damvillers
- Démarche RSO
- Prise de conscience et mise en action
- Audit de Labellisation
- Perspectives et suivi de labellisation
- Conclusion



Le mouvement des MFR

Un réseau de 495 associations

Le mouvement est organisé en réseau et regroupe 495 associations sur l'ensemble du territoire réparties de la façon suivante :

- **430 associations de formation :**

 - Maisons familiales rurales (MFR)

 - Centres de formation et de promotion (CFP) en métropole, dans les départements d'outre-mer, en Nouvelle-Calédonie et en Polynésie et

 - 1 Centre national pédagogique près d'Orléans.

- **65 associations fédératives :**

 - 51 Fédérations territoriales,

 - 1 Fédérations régionales,

 - 2 Comités territoriaux (Nouvelle-Calédonie, Polynésie française)

 - 1 Union nationale.



Le mouvement des MFR

Chacune des associations locales « Maison familiale rurale » adhère :

- à une Fédération départementale,
- à une Fédération régionale
- et directement à l'Union nationale des Maisons familiales rurales d'éducation et d'orientation (UNMFREO).

Le mouvement compte environ **70.000 adhérents**.



Le mouvement des MFR

Les missions de l'Union nationale

L'Union nationale des MFR a pour principales missions :

- la définition des principes communs et des valeurs partagées,
- les orientations stratégiques et l'animation du réseau,
- la représentation institutionnelle,
- le rayonnement du mouvement au plan national et la coopération avec les autres pays.

Les ressources de l'UNMFREO sont assurées pour plus de la moitié par les cotisations des associations, pour un quart par des ventes de documents pédagogiques, d'abonnements et de prestations diverses et pour moins de 10 % par des subventions.



La MFR de Damvillers

La Maison Familiale de Damvillers se situe sur le territoire Nord de la Meuse.

C'est une association de loi 1901, sous contrat avec le ministère de l'agriculture qui a pour objectif la formation et l'éducation des jeunes et des adultes ainsi que leur insertion sociale et professionnelle.

Une démarche pédagogique centrée sur le projet personnel de chaque jeune et sur la formation théorique en lien avec les réalités vécues grâce à l'alternance.

La Maison familiale de Damvillers compte :

- **17 salariés,**
- **11 administrateurs**
- **120 jeunes** allant de la 4^{ème} au Bac pro GMNF (Gestion des milieux Naturels et de la Faune) et deux CAPa JP et Sapver pour la formation du paysage et l'autre pour le service et vente en espace rural.

Nos formations professionnelles se réalisent sous statut scolaire et apprentissage.

Pour sensibiliser aux valeurs du vivre ensemble, tous nos jeunes sont internes.



Démarche RSO

Volonté d'adhérer au projet de la RSO

- **Sensibilisation et prise de conscience des enjeux et des engagements de la RSO par le mouvement des MFR (3ans) :**
 - Séminaire National : Directeurs de MFR et de Fédérations
 - Réunion Régionale : Directions et Equipes
 - Réunions territoriales : Direction, Equipes et membres du CA
- **Volonté de la MFR de Damvillers d'adhérer au projet RSO :**
 - Sensibilisation à l'équipe et aux membres du CA
 - Constitution d'un comité RSO en interne (Au CA, la présidente, le trésorier et deux administrateurs et parmi les salariés la Direction et le référent qualité Qualiopi) moteur des investigations et du travail et de l'implication des différentes parties prenantes, (Conseil d'administration, familles, salariés, partenaires, prestataires et les pouvoirs publics.)
- **Accompagnement de la Fédération territoriale**



Prise de conscience et mise en action

NOTRE IDENTITE

ETAT DES LIEUX DE LA
DYNAMIQUE ASSOCIATIVE

MISE EN LUMIERE DES
VALEURS DE LA MFR

PROJET
D'ASSOCIATION

NOS ENGAGEMENTS

TABLEAU DES
ENGAGEMENTS / LUCIE
26000

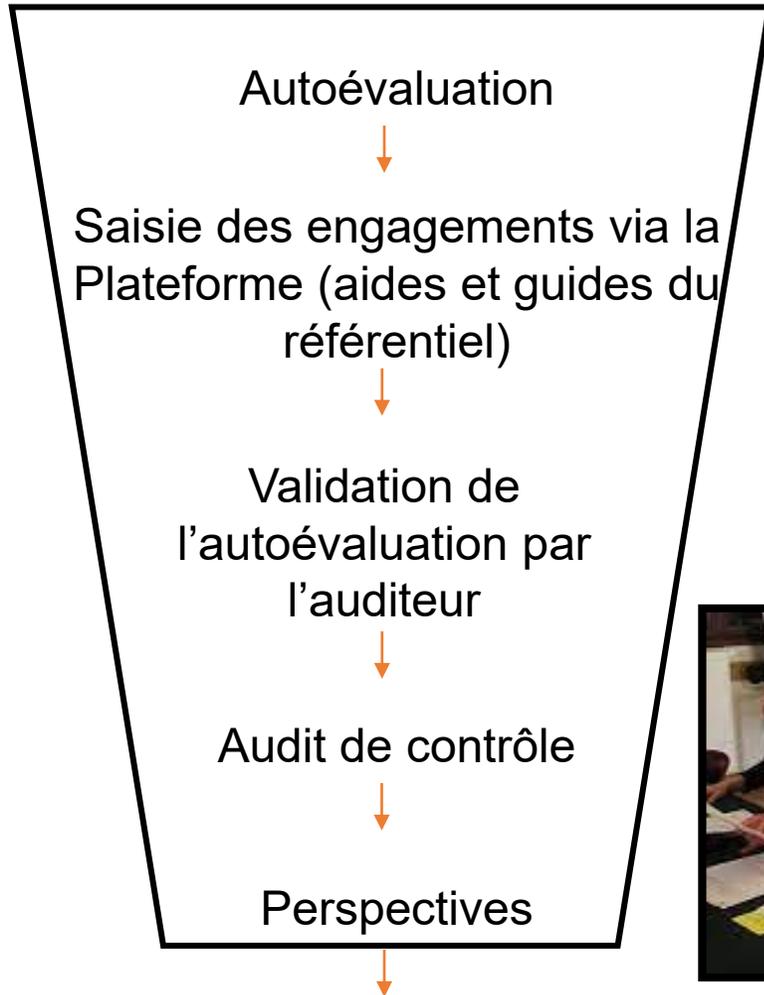
Via la Plateforme

VALORISATION ET PRISE DE
CONSCIENCE DU
FONCTIONNEMENT GLOBAL
DE LA STRUCTURE

12 MOIS entre la certification Qualiopi et l'audit de
labellisation Lucie 26000



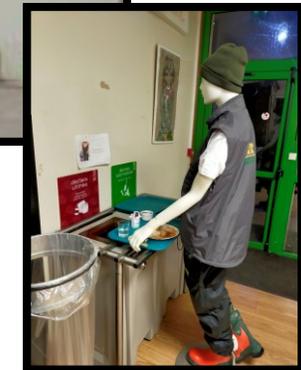
Audit de labellisation



LABELLISATION



Formation par alternance
DAMVILLERS



Perspectives et suivi de la labellisation



LABELLISATION
le 14/01/2022

PERSPECTIVES D'AMÉLIORATION DES ENGAGEMENTS CIBLÉS:

- Constitution du CA
- Mise en place de cartes d'adhésion
- Récapitulatif des fournisseurs
- Création d'une commission « bien-être au travail »



**MISE EN PLACE DES
ACTIONS
CORRECTIVES**



SUIVI:
- Accompagnement
de la fédération



**AUDIT DE
CONTRÔLE
courant 2023**

Bénéfices de la RSO





4

Questions/ Echanges

Pour évaluer cet atelier

➤ <https://forms.gle/EcM5HZdbetJJ1eN57>